



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
РАНХиГС | ЕКАТЕРИНБУРГ

ISSN 2304-3369
eISSN 2308-8842

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
УРАЛЬСКОГО
ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНИЯ

MANAGEMENT ISSUES

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Методика оценки результативности
управленческой стратегии
удержания клиентов компаний

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Неполные семьи в составе расширенных
семей в Туве: проблемы и особенности

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

Стратегическое управление потенциалом
умной специализации региона
(на примере Свердловской области)

Т. 18, № 6
2024

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

 Т. 18, № 6

MANAGEMENT ISSUES

2024, vol. 18, no. 6

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

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

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

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

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

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

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

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

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

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

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

Атанесян Артур – Ереванский государственный университет (Ереван, Армения)

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

Сюлейманлы Эбульфез – Университет Ускюдар (Стамбул, Турция)

Тце Серене – Университет Нинбо – Объединенный институт Университета Анже (Нинбо, Китай)

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

5.2.1. Экономическая теория (экономические науки)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

(экономические науки)

5.2.4. Финансы (экономические науки)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

5.4.4. Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки)

5.4.7. Социология управления (социологические науки)

5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки).

В соответствии с письмом Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации от 21.12.2023 № 3-ПЛ/1, журналу «Вопросы управления» присвоена категория К1.

МАТЕРИАЛЫ ЖУРНАЛА РАЗМЕЩАЮТСЯ:

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

EDITOR-IN-CHIEF

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

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

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

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

Aleksandr A. Kerimov – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Aleksandr N. Litvinenko – Saint Petersburg University of Ministry of Internal Affairs of Russia (Saint Petersburg, Russia)

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

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

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

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

Artur Atanesyan – Erevan State University (Erevan, Armenia)

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

Ebulfez Süleymanlı – Uskudar University (Istanbul, Turkey)

Serene Tze – Ningbo University – University of Angers Joint Institute (Ningbo, China)

The journal is included in the list of leading peer-re-viewed academic journals, where the basic scientific results of dissertations for the degree of Ph. D. and Advanced Doctor of sciences should be published. Articles for publication are accepted on the following scientific specialties and their corresponding branches of science: Economic theory, Regional and sectoral economy, Finance, Management (Economic Sciences); Social structure, social institutions and processes, Sociology of management (Sociological Sciences); Political institutions, processes, technologies (Political Sciences).

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

Неганова В.П., Седельников В.М.

Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний

Шитова Т.Ф., Холбеков Р.О.,

Молодецкая С.Ф.

Информационные системы бюджетирования как фактор инновационного развития бизнеса

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Натсак О.Д.

Неполные семьи в составе расширенных семей в Туве: проблемы и особенности

Симонова А.А., Давыдова Н.Н.

Роль научно-образовательной коллаборации в формировании готовности педагогических коллективов к инновационной деятельности

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ и ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

Победин А.А.

Стратегическое управление потенциалом умной специализации региона (на примере Свердловской области)

Покатов Д.В.

Интеллектуалы в отечественной политической элите: особенности современного статуса и социально-политической роли

CONTENTS

ECONOMICS and MANAGEMENT

5 Neganova V.P., Sedelnikov V. M.

Management strategy effectiveness assessment methodology for retaining companies clients

23 Shitova T.F., Kholbekov R.O.,

Molodetskaya S.F.

Budgeting informative systems as a key factor for business innovative development

SOCIAL MANAGEMENT

43 Natsak O.D.

Single-parent families as part in multi-generational extended families in Tuva

60 Simonova A.A., Davydova N.N.

Scientific and educational collaboration role in the teaching staff innovation readiness formation

PUBLIC MANAGEMENT and PUBLIC ADMINISTRATION

75 Pobedin A.A.

Region smart specialization potential strategic management (Sverdlovsk region case)

93 Pokatov D.V.

Domestic political elite intellectuals: modern status features and socio-political role change

ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ



ECONOMICS and MANAGEMENT

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИЙ¹

В. П. Неганова^а, В. М. Седельников^а

^аИнститут экономики Уральского отделения Российской академии наук
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В настоящее время влияние глобальных геополитических вызовов на мировых рынках, санкционная политика, структурная трансформация российской экономики, цифровизация и информатизация бизнес-процессов компаний и, как следствие, изменение моделей потребительского поведения в коронавирусный и посткоронавирусный периоды радикально меняют экосистему стратегического менеджмента в целом и требуют переосмысления традиционных, ориентированных преимущественно на ресурсный потенциал товар и дискретные трансакции теоретико-методологических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компании. Необходимость адаптации компаний и потребителей к новым реалиям обусловила развитие существующего методического инструментария оценки их взаимодействия с целью успешной реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании. Цель исследования – разработать методику оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний на основе проведенного теоретического обзора подходов отечественных и зарубежных исследователей к определению понятия «управленческая стратегия» и выявления ключевых преимуществ и недостатков моделей оценки лежащих в ее основе нематериальных активов.

Материалы и методы. При развитии теоретико-методологических положений реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний использовались общенаучные методы: систематизации и обобщения данных, библиометрический, монографический, историко-ретроспективный, логико-структурный, причинно-следственный анализ и синтез, поиск и структурирование вторичной информации.

Результаты. Авторами выделены шесть ключевых подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия», определение дополнено с позиции ценностно-ориентированного подхода с акцентом на процедуру удержания клиентов. Классифицированы ключевые модели оценки нематериальных активов с выделением их преимуществ и недостатков. Предложен методический подход к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, в основе которого лежит концепция жизненного цикла клиента (CLV).

Обсуждение. Полученные результаты исследования могут быть использованы как в процессе реализации управленческих стратегий компаний, так и в целях повышения эффективности взаимодействия компаний и клиентов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческая стратегия удержания клиентов, нематериальные активы, удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, показатели клиентской базы компании, жизненный цикл клиента (CLV)

¹Исследование выполнено в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН на 2024 год.

© В. П. Неганова, В. М. Седельников, 2024

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



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Неганова В. П., Седельников В. М. Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 5-22. EDN QRGOCB. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-5-22.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Неганова Валентина Петровна — доктор экономических наук, профессор; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29) — *руководитель центра развития агропродовольственных систем и маркетинговых исследований*; vp-neganova@yandex.ru. SPIN: 1468-3975, ORCID: 0000-0003-3208-474X, ResearcherID: M-2832-2018.

Седельников Владислав Михайлович — Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (620014, Россия, Екатеринбург, ул. Московская, 29) — *младший научный сотрудник лаборатории моделирования пространственного развития территорий*; vms-1990@mail.ru. SPIN: 5204-1617, ORCID: 0000-0003-0494-2647, ResearcherID: AAC-8909-2019.

Статья поступила 23.05.2024; рецензия получена 18.07.2024; принята к публикации 12.10.2024.

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF MANAGEMENT STRATEGY FOR RETENTION OF CUSTOMERS OF COMPANIES

V. P. Neganova^a, V. M. Sedelnikov^a

^aInstitute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences
(Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Currently, the impact of global geopolitical challenges on world markets, sanctions policy, structural transformation of the Russian economy, digitalization and informatization of company business processes and, as a consequence, changes in consumer behavior patterns in the coronavirus and post-coronavirus periods, are radically changing the strategic management ecosystem as a whole and require rethinking traditional, primarily focused on resource potential, goods and discrete transactions, theoretical and methodological approaches for assessing the performance of the management strategy for retention clients of companies. The need to adapt companies and consumers to new realities has led to the development of existing methodological tools for assessing their interaction in order to implement successfully management strategies of retention of clients of the company. The purpose of the study is to develop a methodology for assessing the management strategy performance for retention of companies clients based on a theoretical review of the domestic and foreign researchers approaches to the definition of the “management strategy” concept and identifying the key advantages and disadvantages of models for assessing the intangible assets underlying it.

Materials and methods. In the development of theoretical and methodological provisions for implementation of management strategy of retention clients of companies, general scientific methods were used: systematization and generalization of data, bibliometric, monographic, historical-retrospective, logical-structural, cause-and-effect analysis and synthesis, search and structuring of secondary information.

Results. The authors identified six key approaches to defining the definition of “management strategy”; the definition was supplemented from the position of a value-oriented approach with an emphasis on the customer retention procedure. The key models for assessing intangible assets are determined, highlighting their advantages and disadvantages. Methodological approach to assessing the performance of management strategy for retention clients of companies has been proposed, which is based on the concept of the customer life-time value (CLV).

Discussions. The results of the study can be used both in the process of implementation of management strategies of companies and in order to increase the efficiency of interaction between companies and clients.

KEYWORDS: management strategy of customer retention, intangible assets, satisfaction, involvement, loyalty, indicators of the company's customer base, customer lifetime value (CLV)

FOR CITATION:

Neganova, V. P., Sedelnikov, V. M. (2024). Methodology for assessing the performance of management strategy for retention of customers of companies. *Management Issues*, 18(6), 5-22. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-5-22>. <https://elibrary.ru/qrgocb>.

AUTHORS' INFORMATION:

Valentina P. Neganova – Doctor of Economics, Professor; Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (29, Moskovskaya St., Ekaterinburg, 620014, Russia) – *Head of the Center of the Development of Agri-Food Systems and Marketing Research*; vp-neganova@yandex.ru. SPIN: 1468-3975, ORCID: 0000-0003-3208-474X, ResearcherID: M-2832-2018.

Vladislav M. Sedelnikov – Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (620014, Russia, Ekaterinburg, Moskovskaya St., 29) – *junior researcher at the Laboratory of Modeling of Spatial Development of Territories*; vms-1990@mail.ru. SPIN: 5204-1617, ORCID: 0000-0003-0494-2647, ResearcherID: AAC-8909-2019.

The article was submitted 23.05.2024; reviewed 18.07.2024; accepted for publication 12.10.2024.

■ ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время компании начинают все больше конкурировать за имеющиеся ограниченные ресурсы, в том числе финансовые, трудовые, клиентские. Во многом это связано с дальнейшей трансформацией рынков, цифровизацией и информатизацией имеющихся бизнес-процессов, неблагоприятной геополитической обстановкой, изменением потребительского поведения и т.д. В этих условиях становится чрезвычайно важной способность бизнеса приспосабливаться к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды с учетом эффективного использования имеющихся средств и выявления потенциальных возможностей, обусловленных внешней средой.

Это возможно осуществить с помощью стратегического управления, которое представляет собой процесс формирования и реализации стратегии, принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и внешними угрозами, а также процедуру контроля и мониторинга стратегических результатов [1-5].

Зарубежными учеными в значительной степени рассматриваются вопросы и процессы, связанные с

разработкой стратегии, но отсутствуют или рассматриваются поверхностно аспекты ее реализации, теоретико-методологические аспекты данного процесса. Так, авторы Т. Хутценройтер и И. Кляйндинст акцентируют свое внимание на том, что из рассматриваемых ими 991 статьи по стратегии только 66 (менее 6,7%) затрагивают процедуру ее реализации [6].

В 1982 году в журнале *Fortune* вышла статья, в которой отмечалось, что менее 10% хорошо разработанных стратегий эффективно реализуются¹. В 1999 году в этом же журнале было представлено исследование, согласно которому ключевая проблема 70% компаний, которые не смогли реализовать свои стратегии, – это не плохая стратегия, а ее плохое исполнение²³.

В современных исследованиях также подтверждается тезис о том, что процесс реализации стратегии заканчивается неудачей в случае 50-70% компаний [7-10].

Во многом это связано с изменением потребительского поведения, необходимостью предприятий заниматься не только привлечением новых клиентов, но и удержанием уже имеющихся, что делает неэффективным применение инструментария традиционного маркетинга и менеджмента в

¹ Kiechel, W. III. (1982). Corporate strategists under fire. *Fortune*, 106(13), 34-39.

² Charan, R., Colvin, G. (1999). Why CEOs fail. *Fortune*, 139(12), 68-78.

³ Carlopio, J., Harvey, M. (2012). The development of a social psychological model of strategy implementation. *International Journal of Management*, 29(3), 75-85.

рамках реализации управленческих стратегий и не позволяет достигать стратегических целей.

В настоящее время происходит смещение вектора исследований от продукта компании и ориентации на ее бизнес-процессы (фирмоцентричный подход) к повышению уровня взаимодействия с клиентами (клиентоцентричный, ценностно-ориентированный подход) [11].

В свою очередь, это приводит к трансформации управленческих стратегий компаний в сторону удержания уже имеющихся клиентов, которая заключается в учете ценностных ориентаций потребителей и повышении уровня их клиентоориентированности, а также оказывает значительное влияние на использование новейшего инструментария менеджмента, маркетинговых технологий, ключевых нематериальных показателей (приверженность, удовлетворенность и лояльность клиентов, доверие) совместно с используемыми в настоящее время финансовыми показателями (рыночная доля, показатели оборота и прибыли).

В условиях повышения конкуренции особое значение приобретает установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений между компанией и ее потребителями на основе вышеперечисленных нематериальных активов компаний, что актуализирует имплементацию современных коммуникационных, инновационных технологий, инструментария маркетинга и менеджмента в процесс реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании [12].

Авторами под нематериальными активами понимается совокупность ресурсов и активов компании, которые не имеют физической формы, задействуются в процессе создания товаров (услуг) в течение длительного периода времени (больше года), участвуют в создании ценностей, обеспечивающих компании конкурентное преимущество на рынке и отвечающих требованиям идентифицируемости (выделение объекта из других ресурсов), наличия будущих прибылей от их использования и прямого или косвенного контроля со стороны компании.

Обобщение и анализ теоретико-методологических подходов к процессу реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода предприятия фокусируются на долгосрочные взаимоотношения с потребителями, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности и применение стратегий сохранения и удержания потребителей [13]. Таким образом, в качестве ключевых

методологических принципов реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний, отражающих ценностно-ориентированный подход, могут быть выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характеристик, наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, а также возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

Признавая значимость результатов зарубежных исследований, необходимо отметить акценты ученых на внутренних либо внешних детерминантах реализации управленческой стратегии удержания клиентов компании без учета нематериальных факторов, их взаимосвязи и взаимоотношений с клиентами, на основании учета их ценностей, уровня удовлетворенности и лояльности и т.д.

Кроме того, в зарубежной и отечественной научной литературе не существует единой точки зрения относительно теоретических и методологических аспектов оценки нематериальных активов, вопросы создания нематериальных ценностей и используемые при этом модели, методики и подходы проработаны недостаточно и нуждаются в дополнительном изучении.

Целью данного исследования является разработка методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие цели:

- Проведение теоретического обзора точек зрения отечественных и зарубежных ученых относительно дефиниции понятия «управленческая стратегия», выделение ключевых подходов к данному определению;
- Предложение авторского определения «управленческой стратегии удержания клиентов компаний» с позиции ценностно-ориентированного подхода, в основе которого лежит применение технологий маркетинга и менеджмента в процессе реализации стратегии в контексте удержания клиентов компаний, а также использование нематериальных характеристик их взаимодействия;
- Изучение и осуществление классификации (финансовые, нефинансовые, комбинированные модели) и критический анализ моделей оценки нематериальных активов с выделением их ключевых преимуществ и недостатков;
- Формирование методики оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, позволяющей осуществить

комплексную многокритериальную оценку финансовых и нематериальных показателей на основе расчета показателя эффективности удержания клиентов компаний.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретический обзор подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия». На основе ретроспективного анализа работ отечественных и

зарубежных ученых относительно дефиниции «управленческая стратегия» авторами были выделены пять ключевых подходов: ресурсный, процессный, портфельный, инновационный, управленческий (ценностно-ориентированный) (таблица 1). В качестве основной особенности авторской классификации подходов является учет применения маркетинговых технологий в процессе реализации стратегии.

Таблица 1 – Ключевые подходы к определению понятия «управленческая стратегия»

Table 1 – Key approaches to defining the concept of “management strategy”

Название подхода	Ключевые представители	Определение управленческой стратегии
Ресурсный	Авдеева Т.Т., Илясова Е.В. (2009) [14]; Jermittiparsert K., Pithuk L. (2019); Liu Y., Esangbedo M.O., Bai S. (2019) [15]; Babalola, S.S., Nwanzu C.L. (2020); Wasike Shadrack M., Owino Odhiambo J. (2020) [16]; Yadava A.K., Jamali M.C., Singh S., Shohada M.A., Qasmi F. (2022)	Стратегия, относящаяся к средне- и долгосрочной общей цели и задачам организации, а также к деятельности, которая включает распределение ресурсов, предназначенных для достижения целей и соотносящая их с рисками и факторами внешней бизнес-среды, анализ производительности и потенциала компании. Правильно сформулированная стратегия объединяет ресурсы и основные компетенции организации для удовлетворительного достижения ее целей и задач
Процессный	Punt A.E., Butterworth D.S., de Moor C.L., De Oliveira J.A.A., Haddon M. (2016) [17]	Процесс анализа и использования данных мониторинга, модель для получения прибыли и осуществления контроля, а также набор четко определенных правил, используемых для осуществления управленческих действий. Управленческая стратегия – динамический процесс, который описывает элементы конкурентного преимущества (миссия и видение, клиенты и рынки, продукты и услуги, отличительные компетенции и ценности), уникальные для каждой организации
Портфельный	Hувäri I. (2014) [18]	Скоординированное управление одним или несколькими портфелями организации для достижения ключевых задач компании. В него входят бизнес-процессы организации, в рамках которых компания управляет и направляет имеющиеся ограниченные ресурсы для реализации своей стратегии, в рамках ее видения, миссии и ценностей
Инновационный	Демидова Е.В., Колясникова В.А. (2012) [19]; Фролов Д.П. (2013) [20]; Iyamu T., Roode D. (2012) [21]; Tran Q., Tian Y. (2013) [22]	Стратегия внедрения инновационных технологий как одного из важнейших факторов устойчивого развития и формирования конкурентных преимуществ. Инновационные технологии могут быть использованы для реализации целей управленческой стратегии, так как позволяют системам принятия решений работать более эффективно и повышать вероятность стратегического успеха

Управленческий (отношенческий, ценностный)	Багиев (2009) [23]; Nieboer N., Gruis V. (2014) [24]; Makovhololo P., Batyashe N., Sekgweleo T., Iyamu T. (2017); Blijlevens J., Elkins M., Neelim A. (2023) [25]	План действий, который компания разрабатывает и выполняет, чтобы создать ценность (ценностные ориентации) для всех заинтересованных сторон с использованием маркетинговых инструментов на основе анализа масштабов рынков и продуктов. Стратегия управления существующими клиентами, направленная на установление с ними взаимовыгодных отношений, с целью получения фирмой конкурентного преимущества и доминирования на рынке в долгосрочной перспективе
Управленческий (ценностно-ориентированный) подход включает рассмотрение процессов привлечения и удержания потребителей		
Управленческий (отношенческий, ценностный) с позиции стратегии удержания потребителей	Chávez Orellana E.A., Valdiviezo Macías E.A., Valle Sánchez F.A. (2019); Ishumael V., Brighton N., Charles M., Munjeri N. (2019) [26]; Anees R.T., Nordin N.A., Anjum T., Cavaliere L.P.L., Heidler P. (2020) [27]; Pierrend Hernández S.D.R. (2020) [28]; Cerón Islas A., Cerón Islas H., Cortés Servín E.A. (2021) [29]; Trenggana A.F.M., Wibowo L.A., Rahayu A., Lestari O. (2021) [30]; Abarca Sánchez Y., Barreto Rivera U., Barreto Jara O., Díaz Ugarte J.L. (2022) [31]; Miranda Barragán A.M., Santamaría Freire E.J., Guerrero Velástegui C.A. (2022) [32]; Lovemore C., Chavunduka D., Chinofunga S., Marere R.P., Chifamba O., Kaviya M. (2023) [33]	Управленческая стратегия удержания потребителей – стратегия, основанная на использовании маркетинговых технологий и техник и направленная на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов, перевод их из разряда потенциальных и текущих в постоянных покупателей, повышение уровня их доверия, приверженности и лояльности, создание совместных ценностей и построение выгодных взаимоотношений в долгосрочной перспективе на протяжении всего срока взаимодействия с потребителями с целью снижения оттока клиентов и повышения конкурентоспособности и прибыльности компании

Источник: составлено авторами на основе⁴⁵⁶⁷⁸.

Среди подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия» по-прежнему встречаются традиционные (ресурсный, процессный, инновационный, портфельный), которые ставят во главу угла стратегии видения и миссию развития компании, набор стратегических целей и задач, соответствующего им инструментария и ресурсного обеспечения, конкурентоспособность, конкурентные

преимущества компаний и их уникальные особенности, управленческие решения, навыки и компетенции сотрудников, управление бизнес-портфелем компании и ее потенциалом, анализ факторов внешней бизнес-среды, учет потребностей и ожиданий рынка с целью максимизации прибыли и повышения эффективности и устойчивости деятельности организации.

⁴ Jernsittiparsert, K., Pithuk, L. (2019). Exploring the link between adaptability, information technology, agility, mutual trust, and flexibility of a humanitarian supply chain. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(2), 432-447.

⁵ Babalola, S. S., Nwanzu, C. L. (2020). Role of organizational strategy and entrepreneurial orientation on organizational effectiveness. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 1-15.

⁶ Yadava, A. K., Jamali, M. C., Singh, S., Shohada, M. A., Qasmi, F. (2022). Analysing The Effect Of Strategy, Innovation, Networks And Complexity On Organisational Adaptability – The Mediating Effect Of Leadership. *Manager – The British Journal of Administrative Management*, 58(1), 166-181.

⁷ Makovhololo, P., Batyashe, N., Sekgweleo, T., Iyamu, T. (2017). Diffusion of innovation theory for information technology decision making in organisational strategy. *Journal of Contemporary Management*, 14, 461-481.

⁸ Chávez Orellana, E. A., Valdiviezo Macías, E. A., Valle Sánchez, F. A. (2019). Marketing estratégico para la retención de clientes en la Comercializadora Coronel Touma Corcorto S.A. en el Cantón Durán. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19.

Вместе с тем, исходя из таблицы 1, имеется множество определений управленческих стратегий, в основе которых акцент делается на совместное создание ценностей с потребителями, перевод их из разряда потенциальных в постоянных клиентов и снижение их оттока, вовлечение сотрудников компании к активному сотрудничеству с контрагентами, учет мнений, ожиданий и ценностных ориентаций всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров) на основе оценки уровня их удовлетворенности, лояльности, доверия и приверженности, установление долгосрочных и взаимовыгодных взаимоотношений с потребителями, использование инновационных, коммуникационных и маркетинговых технологий и инструментария в рамках реализации управленческой стратегии.

В отличие от традиционного подхода в менеджменте, в рамках которого под управленческой стратегией понимается комплексный план развития организации, имеющий своей целью выявление и реализацию долгосрочных стратегических целей компании, авторами в дополнение к рассмотренным подходам предложено определение в рамках отношения или управленческого (ценностно-ориентированного) подхода в контексте процесса удержания клиентов: управленческая стратегия удержания клиентов – система действий по управлению и развитию компании, имеющая своей целью формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями и повышение уровня их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем (жизненного цикла клиента) [34].

Обобщение и анализ теоретико-методологических подходов к процессу реализации управленческих стратегий удержания клиентов показали необходимость применения ценностно-ориентированного подхода. В рамках данного подхода предприятия фокусируются на долгосрочные взаимоотношения с потребителями, повышение уровня их удовлетворенности и лояльности и применение стратегий сохранения и удержания потребителей [13]. Таким образом, в качестве ключевых методологических принципов реализации управленческой стратегии удержания клиентов, отражающих ценностно-ориентированный подход, могут быть выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характе-

ристических, наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, а также возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями.

Методические подходы к оценке нематериальных активов в процессе реализации управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В процессе оценки нематериальных активов среди используемых методов, подходов и моделей могут быть выделены «скандинавская» и «североамериканская» школы.

Представители «скандинавской школы» (К.-Е. Sveiby⁹, Л. Edvinsson, Г. Roos, А. Rylander Eklund и др.) оценивают интеллектуальный капитал с помощью нематериальных активов, раскрывают качественные, нефинансовые модели оценки нематериальных активов и исследуют взаимосвязи между реализацией стратегий компаний и использованием нематериальных характеристик [35, 36].

В то же время в фокусе исследований «североамериканской» школы (В. Lev, N. Bontis, Т. Stewart¹⁰, В. Marr, J. H. Daum¹¹ и др.) находится двуединство использования финансовых индикаторов деятельности организаций и нематериальных показателей [37, 38].

Стоит отметить наличие определенной условности разделения подходов «скандинавской» и «североамериканской» школ в оценке нематериальных активов. Так, в научной литературе имеются также точки зрения ученых, которые консолидируют «скандинавскую» и «североамериканскую» школы с целью получения комплексной оценки нематериальных индикаторов, в частности на основе методологии исследований сбалансированной системы показателей Д. П. Нортон и Р. С. Каплана и модели Value Chain Scoreboard, предложенной Б. Левом.

На основе обзора научных работ зарубежных [39–42] и отечественных [43, 44] ученых авторами выделены финансовые, нефинансовые и комбинированные модели оценки нематериальных активов [45, 46], которые представлены на рис. 1.

Выделяя ключевые преимущества и недостатки представленных на рисунке 1 моделей оценки нематериальных активов, стоит отметить, что в настоящее время не существует единой универсальной модели оценки нематериальных активов. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, свою целевую направленность, инструментарий.

⁹ Sveiby, K. – E. (2010). Methods for Measuring Intangible Assets. Management and Organization. Helsinki, 1-12.

¹⁰ Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2007. 368 с.

¹¹ Daum, J. H. Intangibles Assets and Value Creation. 1st edition. John Wiley & Sons, Bognor Regis, 2003. 444 p.

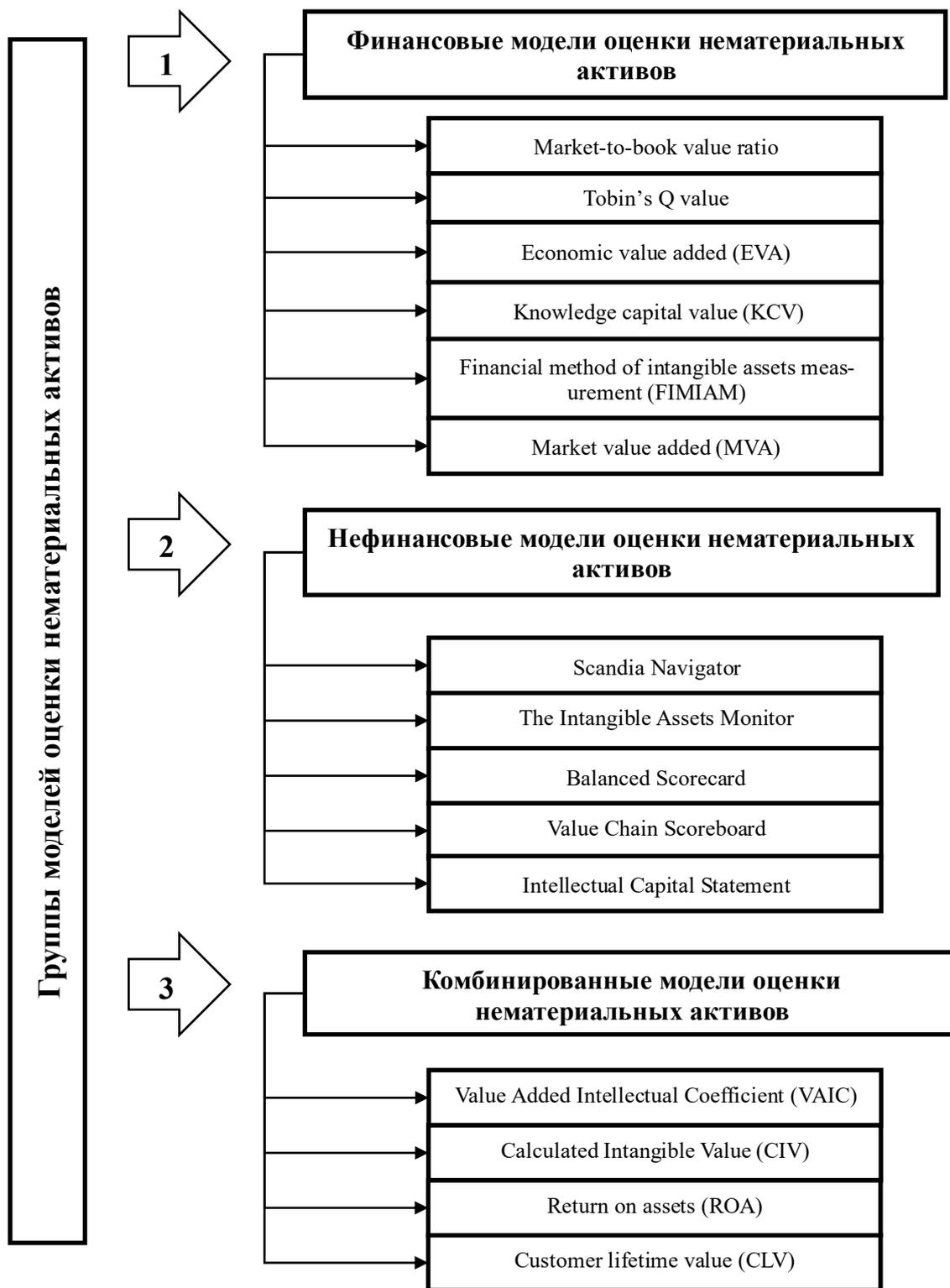


Рисунок 1 – Классификации моделей оценки нематериальных активов

Figure 1 – Classifications of models for assessing of intangible assets

Так, финансовые модели оценки нематериальных активов (Market-to-book value ratio, Tobin's Q value, Economic value added (EVA) и др.) характеризуются простотой применения, хорошей адаптируемостью к внешним условиям и прогностическими возможностями, с использованием проверенных статистических данных и финансовой отчетности и

легкостью в интерпретации полученных итоговых значений [47]. В качестве ключевого недостатка подобных моделей выступает построение сложных математических моделей, требующих внесения большого количества корректировок в зависимости от изменения внешней среды.

Нефинансовые модели (Skandia Navigator, The Intangible Assets Monitor, Balanced Scorecard и др.) выступают в качестве инструмента стратегического управления компанией на основе анализа факторов внешней и внутренней среды с целью достижения конкурентных преимуществ, снижения стратегических рисков, достижения ключевых стратегических целей и устойчивой конкурентоспособности [48]. Кроме того, использование подобных моделей способствует развитию внутренних коммуникаций компании и повышению уровня вовлеченности сотрудников в деле достижения стратегических задач. Вместе с тем, данные модели достаточно трудоемки, так как требуют больших временных затрат и владения большим массивом данных, могут не учитывать мнения и интересы всех заинтересованных стейкхолдеров, а применение нефинансовых моделей очень индивидуализировано для каждой из компании и не может охватывать все нематериальные активы. Наконец, отсутствие какой-либо финансовой оценки нематериальных активов приводит к тому, что они оцениваются косвенно, без привязки к реальному положению дел в компании.

Наконец, использование комбинированных моделей оценки нематериальных активов (Value Added Intellectual Coefficient (VAIC), Calculated Intangible Value (CIV), Return on assets (ROA), Customer lifetime value (CLV)) имеет одно неоспоримое преимущество перед другими методами – это сочетание возможностей финансовых и нефинансовых моделей, прогнозирование будущих прибылей компании за счет дисконтирования текущей выручки, а также рассмотрение наравне с финансовыми показателями (продажи, прибыли, выручка, доля на рынке) нефинансовых индикаторов с позиции ключевых стейкхолдеров компании, таких как удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и приверженность, персонализация сервиса и т.д. [49–51].

Таким образом, на основании рассмотренных моделей оценки нематериальных активов в качестве основной для дальнейшего исследования будет применяться комбинированная модель оценки нематериальных активов – модель жизненного цикла клиента (CLV).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. В процессе анализа методических подходов к оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний авторами выявлено, что на практике наибольшее распространение получили подходы, связанные с оценкой влияния

финансовых показателей на их деятельность, таких как прибыль, выручка, рыночная доля. Вместе с тем, существующие методики оценки результативности управленческих стратегий удержания клиентов компаний базируются на анализе потребностей клиентов, а не ценностей, лежащих в их основе, не затрагивают нематериальные показатели, такие как потребительская удовлетворенность и лояльность и их влияние на уровень удержания потребителей. Фрагментарность их применения, отсутствие учета взаимосвязей и взаимовлияния нематериальных факторов на эффективность взаимодействия компаний и потребителей подчеркивают целесообразность комплексной многокритериальной оценки и совершенствования управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

Кроме того, большинство имеющихся отечественных и зарубежных подходов имеют в своей основе сложный математический аппарат, который трудно применить в практической деятельности компаний и разработать адекватные конкретной внешней и внутренней среде управленческие стратегии удержания клиентов компаний.

Наконец, подходы, использующие инструментальный оценки жизненного цикла потребителей, совершенно не учитывают затраты на привлечение потребителей и не соотносят их с уровнем удержания потребителей.

Выполненная авторами систематизация и классификация методов оценки нематериальных активов также показала отсутствие единой методики оценки эффективности взаимодействия компаний и потребителей, наличие финансовых, нефинансовых и комбинированных подходов к оценке нематериальных активов в процессе реализации управленческих стратегий удержания клиентов компаний.

В этой связи авторами предложена методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний, которая, в отличие от существующих, позволяет осуществить комплексную многокритериальную оценку финансовых и нематериальных показателей взаимодействия компаний и потребителей (рис. 2).

В качестве новизны применяемой методики выступает расчет показателей клиентской базы предприятий, таких как жизненный цикл клиента (CLV), расходы на привлечение потребителей (CAC) и итоговый показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC), а также определение конкурентной позиции компаний на основе инструментальной матрицы Томпсона-Стрикленда, что позволяет выбрать и реализовать наиболее прибыльные управленческие стратегии [45].

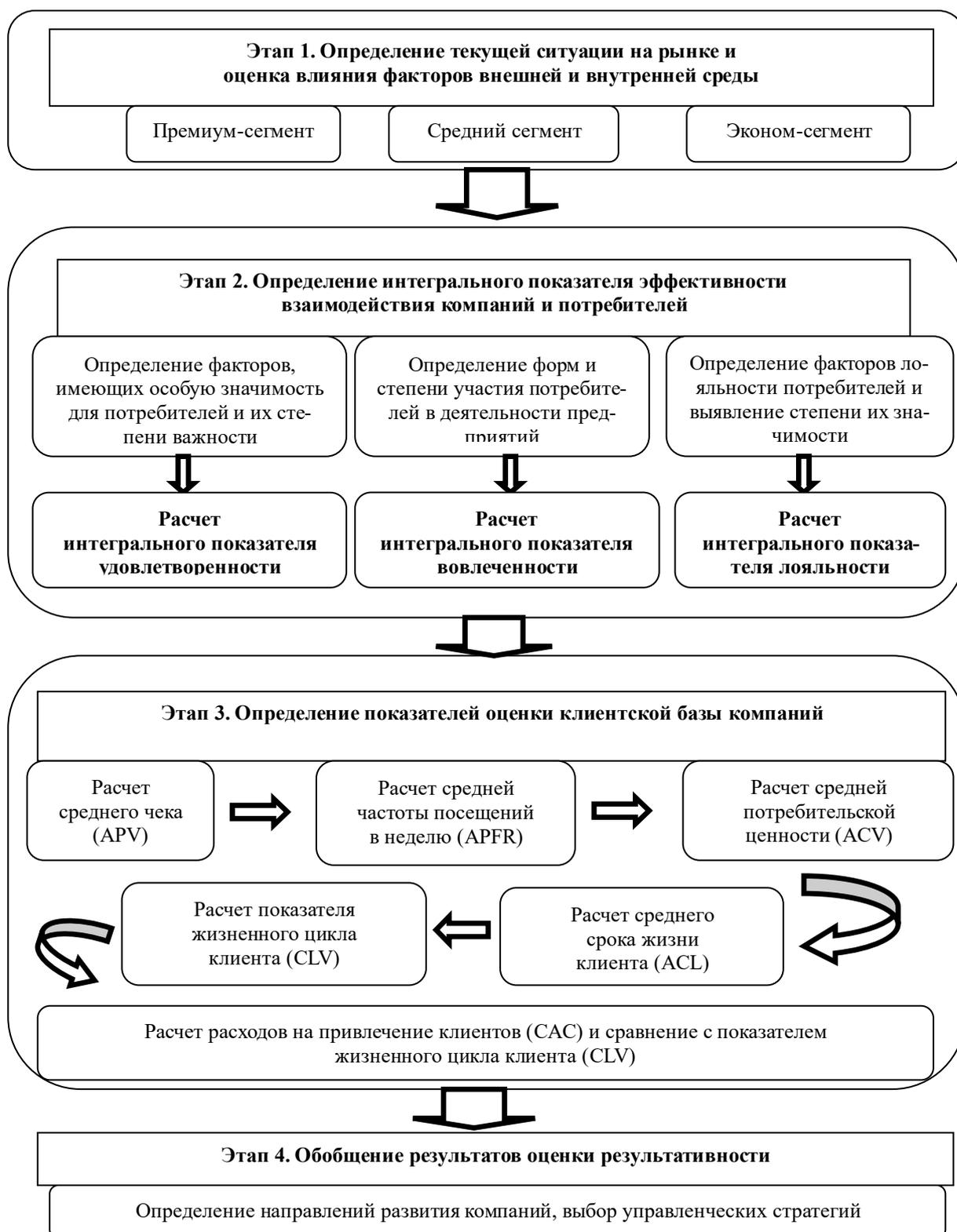


Рис. 2. Методика оценки результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний
Figure 2 – Methodology for assessing the performance of management strategy for retention of customers of companies

В рамках **первого этапа** осуществляется глубинное экспертное интервью касательно влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации и анализа рыночной ситуации.

Инструментом для реализации первого этапа выступает матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда (рис. 3).



Рисунок 3 – Матрица определения конкурентного положения Томпсона-Стрикленда
Figure 3 –Thompson-Strickland matrix for determination of competitive position

Данная матрица используется на этапе выбора управленческой стратегии для формирования четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует, учитывая результаты анализа организационной среды.

На **втором этапе** оценивается уровень интегрального показателя эффективности взаимодействия фирмы и ее клиентов на основе опроса клиентов по трем нематериальным показателям: потребительской удовлетворенности, вовлеченности и лояльности. Инструментарием для реализации второго этапа выступают матрицы выбора управленческих стратегий компаний, которые формируются на основе соотношения полученных трех интегральных показателей: удовлетворенности, вовлеченности и лояльности (рис. 4).

В зависимости от полученных значений данных показателей компании могут выбрать стратегии привлечения (квадранты 1, 2 и 3), удержания (7, 8 и 9 квадранты) и гибридные стратегии (квадранты 4, 5 и 6).

Таблица 2 – Показатели оценки клиентской базы компаний
Table 2 – Indicators for assessing the customer base of companies

Показатель	Обозначения	Формула расчета
APV – средний чек (в руб.)	TR – общий доход компании за период времени (как правило, за год); n_{год} – количество потребителей	$APV = \frac{TR}{n_{год}}$
APFR – средняя частота посещений в неделю	NP – количество покупок (как правило, за неделю); n_{нед} – количество клиентов (потребителей, за неделю)	$APFR = \frac{NP}{n_{нед}}$
ACV – средняя потребительская ценность (в руб., за неделю)	APV – средний чек (в руб.); APFR – средняя частота покупок (в руб.)	$ACV = APV * APFR$

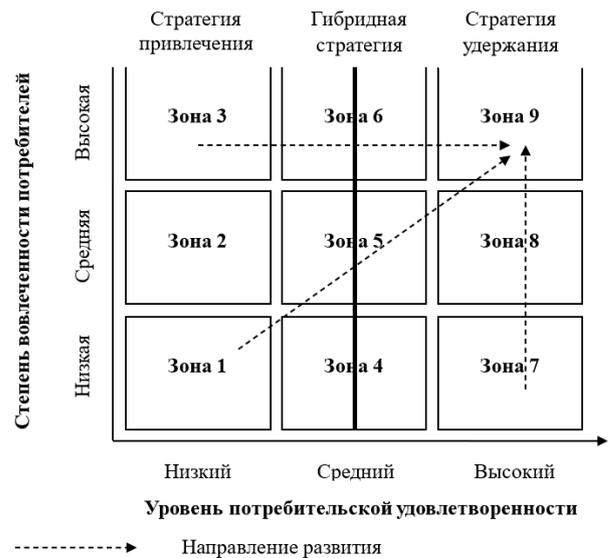


Рисунок 4 – Матрица выбора управленческих стратегий на основе соотношения «удовлетворенность-вовлеченность»
Figure 4 –Matrix for choosing of management strategies based on the ratio “satisfaction-involvement”

Данная матрица позволяет выявить основные рыночные ниши, на которых следует сосредоточить свое внимание компаниям и удовлетворять в рамках каждой из них уникальные ценности потребителей в рамках ценностно-ориентированного подхода.

На **третьем этапе** оцениваются показатели клиентской базы компаний, такие как средний чек, средняя потребительская ценность, средняя частота посещений в неделю, средний срок жизни клиента, потребительская ценность в течение жизненного цикла клиента (CLV), расходы на привлечение клиентов (CAC), а также показатель эффективности удержания клиентов (CLV/CAC) (табл. 2).

ACL – средний срок жизни клиента (в годах)	CCR – коэффициент оттока клиентов	$ACL = \frac{1}{CCR}$
CLV – жизненный цикл клиента (в тыс. руб.)	w – количество недель в году	$CLV = w * ACL * ACV$
CAC – расходы на привлечение клиентов (в тыс. руб.)	CC – общие расходы на привлечение клиентов (в руб.); n_{привл} – количество привлеченных клиентов	$CAC = \frac{CC}{n_{привл}}$
CLV/CAC = 1:1 (стратегия самокупаемости); CLV/CAC = 2:1 (оптимальная стратегия); CLV/CAC = 3:1 (эталонная стратегия)		

Источник: составлено авторами

На основании полученных значений показателей клиентской базы компании (CLV, CAC, CLV/CAC) можно сделать вывод об эффективности или неэффективности применяемых управленческих стратегий. В качестве наиболее благоприятного соотношения CLV к CAC считается 3:1, что свидетельствует о высокой прибыльности управленческой стратегии удержания клиентов компаний. При равенстве доходов от удержания клиентов и расходов на их привлечение компания выходит на уровень самокупаемости, в большинстве же случаев данное соотношение составляет 2:1.

Наконец, **четвертый этап** имеет своей целью выявление векторов развития организаций и разработку мер по достижению стратегических целей. При интерпретации полученных результатов используется комплексный подход, который включает в себя структурный, функциональный, системный и другие методы.

Таким образом, предложенная авторами методика позволяет оценить эффективность взаимодействия компаний с потребителями. Практическая значимость разработанной методики состоит в том, что авторами предлагается модель управления клиентами компании для решения ключевой задачи тактического управления компанией, которая рассматривает широкий набор параметров клиентской базы и уровень влияния мероприятий на различные группы клиентов.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

На основании проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Во-первых, в рамках проведенного теоретического обзора исследований зарубежных и отечественных исследователей были выделены пять ключевых подходов к определению дефиниции «управленческая стратегия» (ресурсный, процессный, портфельный, инновационный, управленческий или ценностно-ориентированный). В

условиях изменения потребительского поведения, необходимости предприятий заниматься не только привлечением новых потребителей, но и удержанием уже существующих, смещения акцента с бизнес-процессов компаний на взаимодействие с клиентами и учет их ценностных ориентаций в долгосрочной перспективе авторами применен шестой, управленческий (ценностно-ориентированный) подход с позиции стратегии удержания потребителей, в основе которого лежит применение технологий маркетинга и менеджмента при реализации управленческой стратегии в контексте удержания клиентов компаний, а также использование нематериальных активов в процессе их взаимодействия. В качестве основных принципов данного подхода авторами выделены ориентация на долгосрочные взаимоотношения между компанией и потребителями, использование нематериальных потребительских характеристик, наряду с финансовыми показателями эффективности деятельности предприятий, возможность оценки прибыльности на каждом этапе цикла взаимодействия с потребителями. В рамках данного подхода дополнена дефиниция «управленческая стратегия удержания клиентов», которая представляет собой систему действий по управлению и развитию компании, имеющую своей целью формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями и повышение уровня их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем (жизненного цикла клиента).

Во-вторых, использование того или иного подхода зависит от задач, стоящих перед компанией, от доступности исходной информации для оценки нематериального актива, а также от применяемого компанией инструментария (моделей) оценки. Авторами были классифицированы финансовые (Market-to-book value ratio, Tobin's Q value, Economic value added (EVA) и др.), нефинансовые (Skandia Navigator, The Intangible Assets Monitor,

Balanced Scorecard и др.) и комбинированные (Value Added Intellectual Coefficient (VAIC), Calculated Intangible Value (CIV), Return on assets (ROA), Customer lifetime value (CLV)) модели оценки нематериальных активов, с подробным описанием их ограничений, преимуществ и недостатков, целевой направленности и инструментария.

В-третьих, в настоящее время в современных теоретических и эмпирических исследованиях отсутствует комплексная методика оценки эффективности взаимодействия компаний и потребителей, базирующаяся на применении таких нематериальных показателей, как удовлетворенность, приверженность, доверие, вовлеченность, лояльность. Авторами предложен методический подход, позволяющий оценить уровень результативности управленческой стратегии удержания клиентов

компаний в средне- и долгосрочной перспективе на основе вышеобозначенных нематериальных индикаторов и применения показателей клиентской базы компаний в рамках концепции жизненного цикла клиента (CLV). В качестве новизны предлагаемого подхода выступает определение показателей жизненного цикла клиента (CLV), расходов на привлечение потребителей (CAC) и итогового показателя эффективности удержания клиентов (CLV/CAC).

В качестве дальнейших направлений исследований могут выступать практическая реализация представленного методического подхода по оценке результативности управленческой стратегии удержания клиентов компаний и принятие соответствующих управленческих решений в процессе ее реализации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кулькова И. А. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке общественного питания города Екатеринбурга // Наукосфера. 2022. № 11-2. С. 398-402. EDN ПАБЕЗ.
2. Finoti, L. L., Machado Toaldo, A. M., Schwarzbach, L. C., Marchetti, R. Z. (2019). Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios. Review of Business Management*, 21(4), 767-787. DOI 10.7819/rbgn.v21i5.4031.
3. Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315. DOI 10.1108/mip-01-2016-0005.
4. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. DOI 10.1007/s11747-018-0598-1.
5. Wolczek, P. (2019). Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*, 24(2), 49-59. DOI 10.15611/ms.2019.2.06.
6. Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720. DOI 10.1177/0149206306291485.
7. Desroches, D., Hatch, T., Lawson, R. (2014). Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 61-67. DOI 10.1002/jcaf.21946.
8. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-5. DOI 10.1108/sd.2006.05622caa.001.
9. Wolczek, P. (2018). Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 391-421. DOI 10.15611/aoe.2018.2.17.
10. Čater, T., Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236. DOI 10.5771/0949-6181-2010-3-207.
11. Седельников В. М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания // Вестник университета. 2022. № 9. С. 81-89. DOI 10.26425/1816-4277-2022-9-81-89. EDN DQAVKH.
12. Дубровский В. Ж., Рожков Е. В. Использование новых цифровых технологий для управления земельными участками (на примере города Перми) // Информационные технологии в управлении и экономике. 2023. №1. С. 58-71. EDN GYUUQT.
13. Rabetino, R., Kohtamäki, M., Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144-156. DOI 10.1016/j.ijpe.2016.11.004.
14. Авдеева Т. Т., Илясова Е. В. Маркетинговое обеспечение стратегического планирования местного развития // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 328. С. 111-115. EDN LPFQMF.

15. Liu, Y., Esangbedo, M. O., Bai, S. (2019). Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: Some factors of partnership for the goals. *Sustainability*, 11(5), 1436. DOI 10.3390/su11051436
16. Wasike Shadrack, M., Owino Odhiambo, J. (2020). Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 147-157. DOI 10.5539/ijbm.v15n7p147.
17. Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A. A., Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303–334. DOI 10.1111/faf.12104.
18. Нувяри, И. (2014). Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229–236. DOI 10.1016/j.sbspro.2014.03.027.
19. Демидова Е. В., Колясникова В. А. Мульти-полезная модель маркетинговой градостроительной стратегии // Академический вестник УралНИИ-Проект РААСН. 2012. №2. С. 2-5. EDN PARNVN.
20. Фролов Д. П. Маркетинговая парадигма регионального развития. 2-е издание, дополненное. Волгоград : Волгоградский государственный университет, 2013. 157 с. ISBN 978-5-9669-1141-6. EDN WINHXV.
21. Iyamu, T., Roode, D. (2012). The use of structuration theory and actor network theory for analysis: case study of a financial institution in South Africa. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(1), 1-17. DOI 10.4018/978-1-4666-1559-5.ch001.
22. Tran, Q., Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 229-236. DOI 10.4236/ajibm.2013.32028.
23. Багиев Г. Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2009. С. 11-28. EDN VYNOVV.
24. Nieboer, N., Gruis, V. (2014). Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29, 1-13. DOI 10.1007/s10901-012-9329-y.
25. Blijlevens, J., Elkins, M., Neelim, A. (2023). Behavioural Business: The Psychology of Decisions in Economic, Business and Policy Contexts. *Behavioural Business: book chapter*, 3-13. DOI 10.1007/978-981-19-5546-4_1.
26. Ishumael, V., Brighton, N., Charles, M., Munjeri, N. (2019). Customer Retention Strategies Effectiveness in the Zimbabwean Medical Industry: Perspectives from Cellmed Health Fund. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 4(6), 1-9. DOI 10.24018/ejbmr.2019.4.6.83.
27. Anees, R. T., Nordin, N. A., Anjum, T., Cavaliere, L. P. L., Heidler, P. (2020). Evaluating the Impact of Customer Relationship Management (CRM) Strategies on Customer Retention (A Study of Fast Food Chains in Pakistan). *Business Management and Strategy*, 11(2), 117-133. DOI 10.5296/bms.v11i2.17934.
28. Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. DOI 10.15381/gtm.v23i45.18935.
29. Cerón Islas, A., Cerón Islas, H., Cortés Servín, E. A. (2021). CRM una estrategia de fidelización de clientes en las IES. Area de educación continua. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 5-17. DOI 10.24054/face.v20i2.433.
30. Trenggana, A. F. M., Wibowo, L. A., Rahayu, A., Lestari, O. (2021). The Effectiveness of Strategies to Achieve Customer Loyalty: The Role of Relationship Marketing and Customer Retention. *Advances in Economics, Business and Management Research. 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 220, 516-520. DOI 10.2991/aebmr.k.220701.094.
31. Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. DOI 10.52080/rvgluz.27.98.22.
32. Miranda Barragán, A. M., Santamaría Freire, E. J., Guerrero Velástegui, C. A. (2022). Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita. *REVISTA ERUDITUS*, 3(2), 9-29. DOI 10.35290/re.v3n2.2022.616.
33. Lovemore, C., Chavunduka, D., Chinofunga, S., Marere, R. P., Chifamba, O., Kaviya, M. (2023). Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT. *European Journal of Management Studies*, 28(3), 193-211. DOI 10.1108/ejms-01-2023-0003.
34. Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления

компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. №3(473). С. 23-35. DOI 10.13140/RG.2.2.15227.08489. EDN VAMJBW.

35. Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12–16. DOI 10.1108/14691930010371618.

36. Pike, S., Roos. G. (2011). Measuring and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: Real Business Uses. *In Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*, edited by Belen Vallejo-Alonso, et al., IGI Global, 268-293. DOI 10.4018/978-1-60960-054-9.ch013.

37. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. DOI 10.1111/1468-2370.00053.

38. Neely, A., Marr, B., Adams, C., Kapashi, N. (2002). Measuring eBusiness performance. *Business Performance Measurement*, 343-360. DOI 10.1017/cbo9780511753695.022.

39. Aho, S., Ståhle, S., Ståhle, P. (2011). A critical assessment of Stewart's CIV method. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 27–35. DOI 10.1108/13683041111184080.

40. Gkinoglou, E., Ginoglou, D. (2017). Measure the Unmeasurable? Intangible Assets as the Major Strategic Keys of Enterprises, Their Contribution, Difficulties and Proposals for Reliable Financial Statements. *Chinese Business Review*, 16(12), 594-608. DOI 10.17265/1537-1506/2017.12.002.

41. Axtle Ortiz, M. A. (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(9), 35-42. DOI 10.19030/jber.v4i9.2694.

42. Kashkinbayev, A., Jaxybekova, G., Rustamov, B., Zhaishylyk, N. (2023). The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100330. DOI 10.1016/j.jik.2023.100330.

43. Хорольская О. В. Модели и методы оценки интеллектуального капитала организации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и

венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. №1. С. 40-52. EDN ZJTGDGH.

44. Макарова Я. В. Формирование клиентского капитала организации: теоретические основания и модельный инструментарий оценки // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8, №4(35). С. 73. EDN WRLBRL.

45. Седельников В. М. Этапы реализации методики оценки эффективности маркетинговой стратегии предприятий общественного питания // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №11. С. 3155-3172. DOI 10.18334/epp.12.11.116607. EDN YAGMRD.

46. Gurau, C., Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 203-219. DOI 10.1057/palgrave.jt.5740047.

47. Listiadi, A. (2023). The Effect of Financial Performance on The Tobin's Q Value of Company Investment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(12), 5566-5574. DOI 10.18535/ijrm/v11i12.em07.

48. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. DOI 10.1007/s11846-023-00700-6.

49. Masmuddin, R., Setyadi, D., Paminto, A., Azis, M., Adhimursandi, D. (2024). The Impact Of Value-Added Intellectual Coefficient (Vaic) On Profitability Moderated By Firm Size And Capital Adequacy Ratio In Bpd In Indonesia. *Quality - Access to Success*, 25(201), 384-395. DOI 10.47750/QAS/25.201.41.

50. Singh, R., Gupta, C. P., Chaudhary, P. (2024). Defining Return on Assets (ROA) in Empirical Corporate Finance Research: A Critical Review. *Empirical Economics Letters*, 23 (Special Issue 1), 25-36. DOI 10.5281/zenodo.10901886.

51. Ali, N., Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321. DOI 10.1080/23311975.2024.2361321.

REFERENCES

1. Kulkova, I. A. (2022). Strategic analysis of the company's competitive position on the public catering market of Yekaterinburg. *Naukosfera*, 11-2, 398-402. <https://elibrary.ru/iiabez>.

2. Finoti, L. L., Machado Toaldo, A. M., Schwarzbach, L. C., Marchetti, R. Z. (2019). Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de*

Gestao de Negocios. Review of Business Management, 21(4), 767-787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>.

3. Finoti, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M., Martins, T. S. (2017). The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 298-315. <https://doi.org/10.1108/mip-01-2016-0005>.

4. Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

5. Wolczek, P. (2019). Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*, 24(2), 49-59. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.2.06>.

6. Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>.

7. Desroches, D., Hatch, T., Lawson, R. (2014). Are 90% of organizations still failing to execute on strategy? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 61-67. <https://doi.org/10.1002/jcaf.21946>.

8. Speculand, R. (2006). The great big strategy challenge. *Strategic Direction*, 22(3), 3-5. <https://doi.org/10.1108/sd.2006.05622caa.001>.

9. Wolczek, P. (2018). Strategy implementation problems in small and large companies – similarities and differences in light of the research results. Lessons from the polish experience. *Argumenta Oeconomica*, 2(41), 391-421. <https://doi.org/10.15611/aoe.2018.2.17>.

10. Čater, T., Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, 15(3), 207-236. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2010-3-207>.

11. Sedelnikov, V. M. (2022). Categorical-conceptual apparatus for transforming marketing strategies of public catering enterprises. *Vestnik universiteta*, 9, 81-89. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-9-81-89> <https://elibrary.ru/dqavkh>.

12. Dubrovsky, V. Zh., Rozhkov, E. V. (2023). The use of new digital technologies for land management (on the example of the city of Perm). *Information technologies in management and economics*, 1, 58-71. <https://elibrary.ru/gyuuyt>.

13. Rabetino, R., Kohtamäki, M., Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International*

Journal of Production Economics, 192, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.004>.

14. Avdeeva, T. T., Ilyasova, E. V. (2009). Place marketing in strategic planning process for local economic development. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 328, 111-115. <https://elibrary.ru/lpfqmf>.

15. Liu, Y., Esangbedo, M. O., Bai, S. (2019). Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: Some factors of partnership for the goals. *Sustainability*, 11(5), 1436. <https://doi.org/10.3390/su11051436>.

16. Wasike Shadrack, M., Owino Odhiambo, J. (2020). Top Management Team Characteristics, Competitive Environment and Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 147-157. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n7p147>.

17. Punt, A. E., Butterworth, D. S., de Moor, C. L., De Oliveira, J. A. A., Haddon, M. (2016). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, 17(2), 303-334. <https://doi.org/10.1111/faf.12104>.

18. Hyväri, I. (2014). Project portfolio management in a company strategy implementation, a case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 229-236. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.027>.

19. Demidova, E. V., Kolyasnikova, V. A. (2012). Multi-use model of marketing urban planning strategy. *Akademicheskij vestnik Uralniiproekt RAASN*, 2, 9-12. <https://elibrary.ru/parnvn>.

20. Frolov, D. P. (2013). Marketing paradigm of regional development. Volgograd, VolGU Publ., 157. <https://elibrary.ru/winhxv>.

21. Iyamu, T., Roode, D. (2012). The use of structuration theory and actor network theory for analysis: case study of a financial institution in South Africa. *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1559-5.ch001>.

22. Tran, Q., Tian, Y. (2013). Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), 229-236. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>.

23. Bagiev, G. L. (2009). Conceptual basis for the formation of interaction marketing in the conditions of development of market networks. Interaction Marketing Concept. Strategies. Efficiency. St. Petersburg, Publ. SPbGUEF, 11-28. <https://elibrary.ru/vynovv>.

24. Nieboer, N., Gruis, V. (2014). Shifting back-changing organisational strategies in Dutch social

housing. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29, 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10901-012-9329-y>.

25. Blijlevens, J., Elkins, M., Neelim, A. (2023). Behavioural Business: The Psychology of Decisions in Economic, Business and Policy Contexts. *Behavioural Business: book chapter*, 3-13. https://doi.org/10.1007/978-981-19-5546-4_1.

26. Ishumael, V., Brighton, N., Charles, M., Munjeri, N. (2019). Customer Retention Strategies Effectiveness in the Zimbabwean Medical Industry: Perspectives from Cellmed Health Fund. *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 4(6), 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2019.4.6.83>.

27. Anees, R. T., Nordin, N. A., Anjum, T., Cavaliere, L. P. L., Heidler, P. (2020). Evaluating the Impact of Customer Relationship Management (CRM) Strategies on Customer Retention (A Study of Fast Food Chains in Pakistan). *Business Management and Strategy*, 11(2), 117-133. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i2.17934>.

28. Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>.

29. Cerón Islas, A., Cerón Islas, H., Cortés Servín, E. A. (2021). CRM una estrategia de fidelización de clientes en las IES. Área de educación continua. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 5-17. <https://doi.org/10.24054/face.v20i2.433>.

30. Trenggana, A. F. M., Wibowo, L. A., Rahayu, A., Lestari, O. (2021). The Effectiveness of Strategies to Achieve Customer Loyalty: The Role of Relationship Marketing and Customer Retention. *Advances in Economics, Business and Management Research. 6th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2021)*, 220, 516-520. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220701.094>.

31. Abarca Sánchez, Y., Barreto Rivera, U., Barreto Jara, O., Díaz Ugarte, J. L. (2022). Fidelización y retención de clientes en una empresa líder de telecomunicaciones en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 729-743. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.22>.

32. Miranda Barragán, A. M., Santamaría Freire, E. J., Guerrero Velástegui, C. A. (2022). Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita. *REVISTA ERUDITUS*, 3(2), 9-29. <https://doi.org/10.35290/rv.v3n2.2022.616>.

33. Lovemore, C., Chavunduka, D., Chinofunga, S., Marere, R. P., Chifamba, O., Kaviya, M. (2023). Promoting perceived service quality and organisational performance through customer retention strategies: the moderating role of ICT. *European Journal of Management Studies*, 28(3), 193-211. <https://doi.org/10.1108/ejms-01-2023-0003>.

34. Sedelnikov, V. M. (2023). Theoretical and methodological aspects of the strategic management of the company. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 3(473), 23-35. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15227.08489>. <https://elibrary.ru/vamjwb>.

35. Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12-16. <https://doi.org/10.1108/14691930010371618>.

36. Pike, S., Roos, G. (2011). Measuring and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: Real Business Uses. In *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge-Based Intangible Assets: New Perspectives*, edited by Belen Vallejo-Alonso, et al., IGI Global, 268-293. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-054-9.ch013>.

37. Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00053>.

38. Neely, A., Marr, B., Adams, C., Kapashi, N. (2002). Measuring eBusiness performance. *Business Performance Measurement*, 343-360. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511753695.022>.

39. Aho, S., Ståhle, S., Ståhle, P. (2011). A critical assessment of Stewart's CIV method. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 27-35. <https://doi.org/10.1108/13683041111184080>.

40. Gkinoglou, E., Ginoglou, D. (2017). Measure the Unmeasurable? Intangible Assets as the Major Strategic Keys of Enterprises, Their Contribution, Difficulties and Proposals for Reliable Financial Statements. *Chinese Business Review*, 16(12), 594-608. <https://doi.org/10.17265/1537-1506/2017.12.002>.

41. Axtle Ortiz, M. A. (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(9), 35-42. <https://doi.org/10.19030/jber.v4i9.2694>.

42. Kashkinbayev, A., Jaxybekova, G., Rustamov, B., Zhaishylyk, N. (2023). The impact of intangible assets on the value of FMCG companies worldwide. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100330. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100330>.

43. Khorolskaya, O. V. (2016). Models and methods for assessing the intellectual capital of an organization. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korpora-tivnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta [Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University]*, 1, 40-52. <https://elibrary.ru/zjtdgh>.
44. Makarova, Ya. V. (2016). Customer equity: theoretical views and methodological assessment problems. *The Eurasian Scientific Journal*, 8, 4(35), 73. <https://elibrary.ru/wrlbrl>.
45. Sedelnikov, V. M. (2022). Stages in the implementation of a methodology for assessing the effectiveness of a catering marketing strategy. *Economics, business and law*, 12(11), 3155-3172. <https://doi.org/10.18334/epp.12.11.116607>. <https://elibrary.ru/yagmrd>.
46. Gurau, C., Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: a platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 203-219. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740047>.
47. Listiadi, A. (2023). The Effect of Financial Performance on The Tobin's Q Value of Company Investment. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 11(12), 5566-5574. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v11i12.em07>.
48. Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Chiappetta Jabbour, C. J., Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>.
49. Masmuddin, R., Setyadi, D., Paminto, A., Azis, M., Adhimursandi, D. (2024). The Impact Of Value-Added Intellectual Coefficient (Vaic) On Profitability Moderated By Firm Size And Capital Adequacy Ratio In Bpd In Indonesia. *Quality - Access to Success*, 25(201), 384-395. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.41>.
50. Singh, R., Gupta, C. P., Chaudhary, P. (2024). Defining Return on Assets (ROA) in Empirical Corporate Finance Research: A Critical Review. *Empirical Economics Letters*, 23 (Special Issue 1), 25-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10901886>.
51. Ali, N., Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Т.Ф. Шитова^а, Р.О. Холбеков^б, С.Ф. Молодецкая^а

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

^б Ташкентский государственный экономический университет
(Ташкент, Республика Узбекистан)

АННОТАЦИЯ

Введение. Долгое время на постсоветском пространстве вопросам финансового планирования и бюджетирования не уделялось должного внимания из-за того, что востребованность этих экономических инструментов была невелика. Между тем, подход с пренебрежением к бюджетированию и финансовому планированию допустим только при отсутствии конкуренции на рынке.

Материалы и методы. Теоретической и методологической базой исследования послужила научная литература по бюджетированию, управленческому и финансовому учету. В ходе исследования использовались методы анализа экономических явлений, моделирования управленческих решений, экспертные методы исследования систем управления.

Результаты. Инновационное развитие компании сопряжено с принятием правильных управленческих решений, основанных на актуальной и непротиворечивой информации. Современные автоматизированные системы бюджетирования успешно справляются с задачами накопления полной, достаточной, полезной и сопоставимой информации. С их помощью можно осуществлять систематизацию больших объемов данных о движении финансовых, материальных, трудовых, временных и других ресурсов компании.

Общеизвестно, что в 2022 году российский рынок покинули многие зарубежные производители программного софта. Их место постепенно занимают российские компании, специализирующиеся на выпуске автоматизированных систем управления. Авторы статьи приводят список наиболее популярных российских систем бюджетирования. На примере одной из передовых информационно-аналитических систем, позволяющих параллельно вести несколько видов учета (управленческий, бухгалтерский, налоговый, международный), авторы показывают, как осуществлять бюджетирование и финансовое планирование компании, используя современные цифровые технологии. Статья содержит методические рекомендации по применению инструментов ERP-систем для повышения качества бюджетирования компании и ее инновационного развития.

Обсуждение. Стремительно изменяющаяся политическая ситуация, влияющая на экономическое состояние бизнеса, обуславливает необходимость тщательного планирования и рационального использования активов компании, осуществления непрерывного контроля за движением финансовых и нефинансовых потоков. Бюджетирование является действенным инструментом, позволяющим координировать и оптимизировать эти процессы и принимать взвешенные управленческие решения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бюджетирование, финансовое планирование, ERP, 1С:ERP Управление предприятием 2



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Шитова Т. Ф., Холбеков Р. О., Молодецкая С. Ф. Информационные системы бюджетирования как фактор инновационного развития бизнеса // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 23-41. EDN QREGLV. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-23-41.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Шитова Татьяна Федоровна – 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) – *заведующий кафедрой математики и информационных технологий управления*; shitovatat@yandex.ru. SPIN: 8777-1500, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

Холбеков Расул Олимович – доктор экономических наук; Ташкентский государственный экономический университет (100066, Республика Узбекистан, Ташкент, ул. Узбекистанская, д. 49) – профессор кафедры бухгалтерского учёта; ORCID 0000-0002-0683-5821.

Молодецкая Светлана Федоровна – Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66) – *старший преподаватель кафедры математики и информационных технологий управления*; molodezkayasf@mail.ru. SPIN: 1346-6649.

Статья поступила 08.08.2024; рецензия получена 26.09.2024; принята к публикации 30.10.2024.

BUDGETING INFORMATIVE SYSTEMS AS A KEY FACTOR FOR BUSINESS INNOVATIVE DEVELOPMENT

T.F. Shitova^a, R.O. Kholbekov^b, S.F. Molodetskaya^a

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

^bTashkent State University of Economics
(Toshkent, Republic of Uzbekistan)

ABSTRACT

Introduction. For a long time in the post-Soviet space, issues of financial planning and budgeting were not given due attention to due to the fact that the demand for these economic instruments was low. Meanwhile, an approach with disregard for budgeting and financial planning is acceptable only in the absence of competition on the market.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research was the scientific literature on budgeting, management and financial accounting. In the course of the study, methods of analyzing economic phenomena, modeling management decisions, and expert methods of studying management systems were used.

Results. The conducted research made it possible to identify the main theoretical innovative development of the company that is associated with making the right management decisions based on relevant and consistent information. Modern automated budgeting systems successfully cope with the tasks of accumulating complete, sufficient, useful and comparable information. With their help, it is possible to systematize large amounts of data on the movement of financial, material, labor, time and other resources of the company.

It is known that in 2022, many foreign software manufacturers left the Russian market. Their place is gradually being taken by Russian companies specializing in the production of automated control systems. The authors of the article provide a list of the most popular Russian budgeting systems. Using the example of one of the advanced information and analytical systems that allow you to keep several types of accounting in parallel (managerial, accounting, tax, international), the authors show how to carry out budgeting and financial planning of a company using modern digital technologies. The article contains methodological recommendations on the use of ERP system tools to improve the quality of the company budgeting and its innovative development.

Discussion. The rapidly changing political situation affecting the economic condition of the business makes it necessary to carry out careful planning and rational use of the company's assets, continuous monitoring of the

movement of financial and non-financial flows. Budgeting is an effective tool that allows to coordinate and optimize these processes and make informative and balanced management decisions.

KEYWORDS: budgeting, financial planning, ERP, 1C: ERP Enterprise Management 2

FOR CITATION:

Shitova, T. F., Kholbekov, R. O., Molodetskaya S. F. (2024). Budgeting Informative Systems as a key factor for Business Innovative Development. *Management Issues*, 18(6), 23-41. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-23-41>. <https://elibrary.ru/qreglv>.

AUTHORS' INFORMATION:

Tatyana F. Shitova – Ph. D. (Sociology), Associate Professor; Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *head of the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; shitovatat@yandex.ru. SPIN: 8777-1500, ORCID: 0000-0002-3613-8541.

Rasul O. Kholbekov – Doctor of Economics; Tashkent State University of Economics (49, Uzbekistanskaya st., 100066, Tashkent, Republic of Uzbekistan) – *Professor of the Department of Accounting*; ORCID: 0000-0002-0683-5821.

Svetlana F. Molodetskaya – Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St., Ekaterinburg, 620144, Russia) – *senior lecturer at the Department of Mathematics and Management Information Technologies*; molodezkayasf@mail.ru. SPIN: 1346-6649.

The article was submitted 08.08.2024; reviewed 26.09.2024; accepted for publication 30.10.2024.

■ **ВВЕДЕНИЕ**

Информационное общество характеризуется быстротечностью происходящих процессов, в котором информационные технологии становятся важнейшим экономическим ресурсом [1, р. 252]. Развитие конкуренции во всех сферах деятельности, предъявление высоких требований со стороны заказчиков товаров, работ и услуг требуют повышения эффективности деятельности компаний и непрерывного поиска внутренних резервов для достижения конкурентных преимуществ.

В настоящее время наблюдается формирование основного подхода к организации системы бюджетирования как прогрессивной управленческой инновации, которая может выступать в качестве фундамента для объединительных преобразований всей системы управления компанией, направленной на инновационное развитие бизнеса. Менеджмент компании нуждается как в развитии концепции бюджетирования, так и в методических и практических рекомендациях по вопросам внедрения и совершенствования системы бюджетирования. Имеющийся практический опыт организации и функционирования бюджетирования в российских компаниях недостаточно обобщен, что требует проведения дополнительного изучения аспектов бюджетирования с экономической, организационной, правовой точек зрения и разработки рекомендаций

по совершенствованию системы бюджетирования компании.

Современные реалии таковы: бизнес может работать стабильно и быть конкурентоспособным только при рациональном использовании имеющихся ресурсов. Поиск взвешенного управленческого решения осуществляется на основе данных о финансово-хозяйственной деятельности компании. Полная, систематизированная и унифицированная информация позволяет руководству осуществлять эффективное планирование доходов и расходов, обеспечивать непрерывный контроль за использованием имеющихся ресурсов.

Основная цель нашего исследования – разработка теоретических и методологических основ применения информационных технологий для совершенствования системы бюджетирования. Научная новизна состоит в разработке и обосновании теоретических положений, методических рекомендаций по использованию инструментов современных информационно-аналитических систем для повышения качества бюджетирования в компаниях, занимающихся различными видами деятельности.

■ **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ**

История возникновения бюджетирования берет свое начало в новой камеральной бухгалтерии, возникшей в Западной Европе. Основателем

бюджетирования считают Й. М. Пуэхберга, выступившего в 1770 году в Вене с лекцией, на которой он изложил основы нового направления бухгалтерского учета, предполагающего использование сметы доходов и расходов (бюджета). Ученый предложил каждый вид дохода или расхода представлять как отдельную статью. На основе этих статей должен формироваться план-бюджет, который будет исполнять хозяйствующий субъект. По мнению Й. М. Пуэхберга, при создании бюджета необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Регистрировать можно только те события, которые имеют документальное подтверждение.
2. Каждый вид дохода/расхода должен планироваться и контролироваться отдельно.
3. Все виды доходов/расходов необходимо отображать отдельно (без консолидации с другими доходами или расходами).
4. Единый бюджет должен содержать доходы и расходы, представленные в разрезе распорядителей кредитов.

Его идеи получили дальнейшее развитие в трудах австрийского ученого И. Шротта и швейцарского исследователя Ф. Гюгли. Среди русских ученых концепция бюджетирования Й. М. Пуэхберга получила свое развитие в работах Л. И. Гомберга, А. П. Рудановского, С. Н. Четверикова и др. Стоит отметить, что современные автоматизированные системы бюджетирования построены на принципах, предложенных Й. М. Пуэхбергом.

Востребованность бюджетирования в России возникла с 1990-х годов – с момента перехода страны на рыночную экономику и появления крупного бизнеса. С начала 2000-х годов наблюдается устойчивая тенденция увеличения интереса руководителей компаний к применению бюджетирования в качестве эффективного инструмента управления ресурсами, поскольку многие руководители всё чаще и чаще приходят к пониманию того, что использование финансового планирования и бюджетирования способствует инновационному развитию бизнеса.

Различные аспекты бюджетирования вызвали интерес и у научного сообщества, о чем свидетельствуют многочисленные публикации. С результатами научных исследований по изучению сущности бюджетирования и финансового планирования можно познакомиться в работах Л. А. Омельянович, М. В. Павловой [2], В. А. Черненко, А. А. Молдован, Д. И. Тереладзе, Ю. А. Шиндиной [3], А. И. Осиповой, А. В. Дубовик [4], М. И. Черутовой, Е. В. Трусевич [5], Л. С. Богашевой,

Ф. Э. Абазалиевой [6]. Использовать бюджетирование в качестве метода и инструмента финансового планирования предлагают А. В. Клименко [7], Э. А. Андрейченко и А. С. Протасов [8], Г. З. Тищенко и Т. В. Боровикова [9].

С возможностями использования бюджетирования в качестве инструмента корпоративного управления можно познакомиться в статьях авторов Е. А. Дмитренко, Н. В. Ягодиной [10], В. Е. Конакова [11], Л. С. Богашевой, М. Х. Узденовой, М. П. Уртенковой [12], М. В. Дубровой [13], М. Е. Ощепкова [14]. Также имеется целый ряд публикаций, касающихся особенностей формирования учетно-аналитической среды для эффективного управления бюджетированием, авторами которых являются Ж. А. Аксенова, О. В. Иценко, В. В. Саллий [15], Ю. В. Малахова, Е. А. Бадеева, И. В. Сазонова [16], Э. Б. Болотханов, И. Э. Болотханов [17], А. А. Нурпейсова, Ж. М. Дюсембекова, А. Д. Исаева [18], Г. Р. Жалилова [19].

По мнению авторов А. В. Климова [20], Т. В. Гоцко [21], Е. Н. Шикалова и В. В. Гребеник [22], Н. В. Гавриловой [23], К. Векерле, И. Соколова [24] бюджетирование может выступать в качестве действенного инструмента развития государственных и коммерческих предприятий, а также территорий страны.

Несмотря на то, что вопросам финансового планирования и бюджетирования посвящено большое количество исследований, результаты которых опубликованы в монографиях, учебниках, научных статьях, концепция комплексного внедрения бюджетирования в практическую деятельность современной компании остается слабо проработанной. Глубина исследования проблемы информационного обеспечения бюджетирования во взаимосвязи с учетной системой компании не удовлетворяет потребностям менеджмента.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Методологические основы бюджетирования и финансового планирования

По своему содержанию бюджетирование должно занимать одно из центральных мест в управлении деятельностью компании. Довольно часто понятие бюджетирование отождествляется с финансовым планированием, что является неверным, поскольку цели и задачи в финансовом планировании и бюджетировании различаются.

Так, основная цель финансового планирования – распределение финансовых ресурсов и вложений без допущения кассовых разрывов, а также

формирование прогнозов платежеспособности компании и ее финансовой устойчивости. Основная цель бюджетирования – гармонизация между доходностью, ликвидностью и риском, поиск оптимального объема финансовых ресурсов и источников их покрытия для устойчивого развития компании¹.

Основными задачами бюджетирования являются:

- создание банка данных обо всех событиях финансово-экономической деятельности компании;
- контроль за исполнением обязательств;
- обоснование затрат;
- обеспечение текущего планирования и др.

Основными задачами финансового планирования являются:

- увеличение прибыли компании;
- недопущение финансовых разрывов;
- контроль за расходами денежных средств;
- создание финансовых отношений с банками, бюджетными и коммерческими организациями;
- поиск выгодных финансовых инвестиций и др.

Таким образом, процесс бюджетирования – это реализация технологий финансового планирования, учета, анализа и контроля деятельности компании и организаций, входящих в ее состав. Стоит отметить, что бюджетирование позволяет анализировать различные варианты финансовых последствий созданных планов, изучать и оценивать разные сценарии развития событий под влиянием внешней среды.

Основным документом бюджетирования является *Бюджет*. Охарактеризуем его основные элементы:

1. *Показатель бюджета* – «характеристика, определяющая количественные и суммовые итоги в разрезе остатков по соответствующим статьям бюджетов»².

Особенность показателей бюджетов состоит в том, что они рассчитываются на основании плановых или фактических данных, но могут содержать и целевые значения, задаваемые в явном виде. Более того, они являются строками «Прогнозного баланса».

Для показателей бюджетов возможна настройка аналитики, совпадающей с аналитическими разрезами статей бюджетов, оборотные данные которых влияют на этот показатель. Взаимосвязанные между собой показатели бюджетов и оборотные

статьи бюджетов реализуют принцип двойной бухгалтерской записи. Обороты по статье бюджета увеличивают значения одних итоговых сумм, уменьшая при этом другие. Например, при закупке сырья и материалов оборотные значения по статье бюджета «Поступления материалов» увеличиваются, при передаче материалов в производство (статья бюджета «Расход материалов») – уменьшаются. Показатель «Запасы материалов» отражает разницу между приходом и расходом материалов в количественном и суммовом выражении. Если при работе с бюджетами нарушить принцип двойной записи, то создать целостную бюджетную модель по взаимосвязанным показателям и статьям бюджетов не удастся.

Значение показателя бюджета на начало периода может определяться по фактическим данным. При наличии на этот период плановых значений, сальдо рассчитывается по фактическим и плановым данным. Итоговая сумма показателя бюджета на конец периода рассчитывается с учетом сальдового значения на начало периода и разницы доходов/расходов статей бюджетов, которые взаимосвязаны с этим показателем.

2. *Нефинансовые показатели* используются для расчетов по статьям бюджетов с возможностью распределения в разрезе аналитик. Для нефинансовых показателей расчет итоговых значений не выполняется, поскольку находить итоговые значения по этим показателям бессмысленно. Наиболее часто в бюджетировании используются такие нефинансовые показатели, как «Норматив потребления материалов», «Тарифная ставка за единицу продукции», «Трудоемкость изготовления единицы продукции», «Цена на сырье и материалы», «Цена на готовую продукцию», «Площадь помещения» и т.п.

3. *Производные показатели* содержат элементы, необходимые для расчета промежуточных данных. Значения производных показателей рассчитываются по формулам, задаваемым разработчиком бюджета. В качестве идентификаторов формул могут выступать показатели бюджетов, статьи бюджетов и нефинансовые показатели.

Объектом финансового планирования выступают денежные потоки. Поступления денежных средств называют притоками, расход – оттоками. Основной задачей финансового планирования является согласование притоков и оттоков для обеспечения ликвидности компании.

¹ Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Публишинг», 2018. – с.16

² Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Публишинг», 2018. – с. 34

Как известно, основным условием ликвидности является преобладание или равенство поступлений денежных средств над выплатами. Ликвидность компании определяется ее платежеспособностью за счет своих ликвидных активов³. Денежные средства являются высоколиквидными активами компании, которые можно использовать в любой момент для погашения обязательств перед различными контрагентами.

Качество финансового планирования зависит от наличия полной и достоверной информации о:

- конкурентоспособности компании;
- доли компании на рынке сбыта;
- эффективности управления процессами закупок, производства и продаж;
- уровне технологий, применяемых в производственном процессе;
- возможности получения кредитов и займов на развитие бизнеса;
- системе налогообложения, используемой организациями, входящими в состав компании;
- наличии поставщиков качественного сырья и материалов;
- наличии отсрочек при расчетах с поставщиками;
- использовании авансов при расчетах с покупателями;
- ценах на материалы и готовую продукцию.

Довольно часто компании ограничиваются лишь ведением регламентированного учета, документооборотом и координацией работы сотрудников. До планирования финансовых или нефинансовых ресурсов дело не доходит. Между тем, финансовое планирование является инновационным инструментом для снижения издержек и максимизации прибыли.

В условиях турбулентности мировой экономики при запуске новых направлений деятельности обойтись без финансового планирования довольно сложно. Бизнес-план может дать ответы на вопросы о том, стоит ли осуществлять финансирование проекта, будет ли он экономически выгодным и когда можно ожидать доход. Более того, наличие бизнес-плана повысит инвестиционную привлекательность бизнеса для инвесторов, что особенно важно на старте крупного проекта, когда собственных денежных средств на его запуск не хватает.

Являясь одним из инструментов управления бизнесом, финансовое планирование опирается на плановые показатели закупок, производства, продаж, а также на данные маркетингового плана. Целевые показатели финансового планирования определяются исходя из стратегических целей и задач компании. Долгосрочное планирование выполняется на период от 3 до 5 лет (в периоды кризиса экономической ситуации может сокращаться до 1 года), поскольку вероятность изменения условий довольно высокая⁴. Тактическое планирование решает задачи среднесрочных перспектив, а оперативное планирование – задачи краткосрочных проектов. Поскольку все планы взаимосвязаны между собой, то изменение условий на одном уровне потребует корректировки планов другого (или других) уровней.

Так, если на этапе стратегического планирования на весь период запланировано взаимодействие с определенным поставщиком высокотехнологичных комплектующих, но на момент краткосрочного планирования внешнеполитическая ситуация изменилась и поставки от этого поставщика прекратились, то потребуются пересмотр и корректировка тактического и стратегического планов.

Стратегическое планирование осуществляется в виде взаимосвязанных планов производства продукции; закупок сырья и материалов; реализации выпущенной продукции. Тактическое и оперативное планирование также содержат планы закупок, производства и продаж, но при среднесрочном планировании планы составляются в разрезе номенклатурных групп, а при оперативном планировании – в разрезе конкретных позиций номенклатуры.

На основе планов производства, закупок и продаж формируются взаимосогласованные бюджеты. Взаимосвязь основных бизнес-процессов, материальных и денежных потоков предприятия наглядно представлена на рисунке 1.

В настоящее время на практике используется 3 подхода к бюджетированию и финансовому планированию:

1. *Традиционное планирование и бюджетирование* «покоится на трех китах»: доходах, расходах и прогнозе финансового состояния бюджетных ресурсов. Ресурсы закрепляются за подразделениями, выступающими в качестве центров финансовой

³ В качестве ликвидных активов выступают денежные средства, материально-производственные запасы, основные средства, нематериальные активы и т.д.

⁴ Стоит напомнить, что в периоды финансового кризиса в России составлялись только годовые бюджеты, из-за сложности прогнозирования ситуации формирование бюджетов на более длительный период (3 года) не осуществлялось.



Рисунок 1 – Взаимосвязь основных бизнес-процессов, материальных и денежных потоков предприятия [25, с. 96]

Figure 1 – The relationship of the main business processes, material and cash flows of the enterprise [25, p. 96]

ответственности. Подразделения делятся на две категории: доходные и затратные. Отдел закупок и производственные цеха – центры затрат, потому что первое потребляет денежные средства, а вторые – материалы, из которых выпускается продукция. Поскольку сами производственные цеха не продают свою продукцию, то они не приносят доходов. Отдел продаж реализует продукцию, а значит, приносит доход, следовательно, является центром дохода. Финансовый результат деятельности компании определяется по формуле: «Доходы» – «Расходы». Прогнозирование финансового состояния ресурсов осуществляется на основе прогнозных доходов и расходов. Традиционное планирование ведется в натуральном и стоимостном выражении. План должен выполняться одновременно и по количеству, и по сумме. Отклонения в большую или меньшую сторону недопустимы, так как они негативно скажутся на других результатах деятельности компании. При традиционном планировании составляются долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные бюджеты. Краткосрочные бюджеты могут быть годовыми, квартальными или месячными. При традиционном планировании возникновение отклонений фактических данных от плановых не позволяет вносить изменения в годовой бюджет, что при превышении фактических затрат над плановыми приводит к уменьшению прибыли вплоть до убытков.

2. *Альтернативное (или адаптивное) планирование и бюджетирование* хорошо зарекомендовало себя в периоды нестабильной экономики, когда ситуация на мировом или отечественном рынке динамично изменялась. Планы, составленные на год, могут не соответствовать реалиям уже в первые месяцы года и до конца года не смогут быть выполнены. Адаптивное бюджетирование, основанное на скользящем планировании, появилось в качестве альтернативы традиционному бюджетированию в 80-е годы XX века. При его использовании годовой бюджет разбивается на квартальный, а квартальный – на месячный, что позволяет гибко управлять процессом планирования, своевременно корректируя бюджеты в соответствии с изменяющейся экономической ситуацией. Суть скользящего планирования состоит в следующем. В начале календарного года имеется план на первый квартал. По окончании первого месяца финансовый директор анализирует результаты работы за данный период, на основании чего вносит изменения в планы на второй, третий и четвертый месяцы этого года, формируя таким образом бюджет на предстоящие 3 месяца. Аналогичные действия производятся во втором месяце (феврале). В конце марта происходит корректировка планов не только на 3 ближайших месяца, но и на 2, 3 и 4 кварталы текущего года. Данный процесс корректировки планов продолжается до конца текущего года. Бюджеты на предстоящий финансовый год формируются на основании данных последних трех месяцев календарного года. Таким образом, у предприятия всегда имеются актуализированные бюджеты.

Отличием альтернативного планирования от традиционного также является планирование по текущим потребностям и возможностям, что позволяет более рационально управлять распределением ресурсов, выявлять причины дополнительных затрат и оперативно их устранять. С помощью адаптивного бюджетирования можно существенно минимизировать расходы, что позитивно отразится на величине полученной прибыли.

3. *Безбюджетное планирование* основывается на принципах, сформулированных в начале 2000-х годов Джереми Хоупом⁵. Теория безбюджетного управления возникла в качестве противовеса традиционному бюджетированию, имеющего целый ряд серьезных недостатков: появление затрат в процессе освоения бюджета, которых могло и не быть;

⁵ Джереми Хоуп (1948-2011) являлся руководителем научно-исследовательских работ круглого стола «Управление за рамками бюджетов». Он проводил многочисленные исследования по проблемам бюджетирования и управления финансами, результаты которых были опубликованы в научных изданиях [26-28].

необходимость использования детализации статей бюджета и бюджетных показателей привела к проблеме соблюдения абсолютных показателей бюджета; существенное увеличение трудозатрат и времени⁶ на составление бюджета, при том, что в

любой момент бюджет может устареть и стать бесполезным. Джереми Хоупом были сформулированы 12 принципов управления, основанные на передаче полномочий (табл. 1).

Таблица 1 – Принципы, сформулированные Джереми Хоупом
Table 1 – Principles formulated by Jeremy Hope

Принципы управления с адаптивными процессами [26, с. 69]	Принципы радикальной децентрализации управления [26, с. 173-185]
<ol style="list-style-type: none"> 1. Для повышения эффективности управления необходимо задать завышенные целевые показатели. 2. Величина вознаграждения сотрудника должна определяться в зависимости от роста его профессионализма. 3. Необходимо осуществлять непрерывное и всестороннее планирование действий сотрудников компании. 4. Важно обеспечить доступность требующихся ресурсов. 5. Целесообразно координировать деятельность компании в зависимости от покупательского спроса. 6. Необходимо осуществлять управление компанией на основе эффективных принципов руководства и набора относительных показателей эффективности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать управленческую структуру, основанную на четких правилах и разграничениях. 2. Создать атмосферу высокой эффективности, базирующуюся на относительном успехе. 3. Предоставить менеджерам право самостоятельно принимать управленческие решения, согласующиеся со стратегическими целями компании. 4. Управленческий персонал должен нести ответственность за принятие решений о величине добавленной стоимости. 5. Менеджеры должны отвечать за результаты работы с клиентами. 6. Поддерживать соответствующие этическим нормам информационные системы с открытым доступом, предоставляющие «единственную версию правды» обо всей деятельности компании.

Стоит отметить два важных момента:

1. Теория безбюджетного планирования, так же как традиционное и альтернативное планирование, использует инструменты прогнозирования бизнес-планирования, но не для создания долгосрочных и детальных бюджетов, а для гибких бюджетов, показатели которых корректируются при изменении стратегии компании или ситуации на рынке.

2. Методика безбюджетного планирования нацелена не на исполнение планов по ресурсам и затратам в разрезе ЦФО, а на максимизацию добавленной стоимости (наценки на товар, реализуемый покупателям), покрывающей прочие издержки.

Благодаря децентрализованному управлению руководители ЦФО могут оперативно реагировать на изменение спроса на продукцию, изменяя объемы закупок материалов, увеличивая/уменьшая объем или ассортимент выпускаемой продукции. Главное – максимальная удовлетворенность клиентом стоимостью и качеством товара, что позволит увеличить добавленную стоимость и позитивно скажется на прибыли [28].

На практике метод безбюджетного планирования в чистом виде используется крайне редко. Чаще всего применяется адаптированное бюджетирование со скользящим планированием и малым периодом планирования⁷, что позволяет добавить гибкости бюджетированию.

Учитывая многогранность бюджетирования и его существенное влияние на управление ресурсами компании, при проведении исследования под бюджетированием мы понимали учетно-аналитическую систему, объединяющую и контролирующую все направления деятельности хозяйствующего субъекта для достижения поставленных целей.

Методологические основы применения информационных технологий для совершенствования системы бюджетирования

Основу формирования бюджетов составляет информация о деятельности субъекта предпринимательства и состояния рыночной среды его функционирования, в связи с чем регулярный сбор данных, их анализ и планирование приобретают особо

⁶ Длительность составления бюджета занимала нескольких месяцев

⁷ Периодичность скользящего планирования зависит от вида плана. При оперативном планировании в квартальном бюджете периодичность составляет месяц; при годовом бюджете – квартал. При тактическом и стратегическом планировании – годы.

важное значение. При обработке поступающей информации нередко приходится сталкиваться с проблемой разрозненности данных и необходимостью приведения их к унифицированному виду. Только полная и систематизированная информация может быть использована для инновационного управления бизнесом.

Автоматизированные системы бюджетирования включают в себя подсистемы стратегического, тактического и оперативного планирования, благодаря чему с их помощью можно осуществлять процедуры управления бюджетами разных уровней. Современные информационные системы легко справляются с задачей обеспечения взаимосвязи между бюджетами разных уровней и контролем за их исполнением.

Преимущество использования автоматизированной системы бюджетирования заключается в ее способности целостно и комплексно представить деятельность компании за счет того, что все необходимые данные содержатся в одной информационной базе.

Финансовое планирование и бюджетирование можно осуществлять с помощью табличных редакторов⁸ или автоматизированных систем бюджетирования. Первый вариант используется в малом и среднем бизнесе, где преобладает незначительный объем данных и используются несложные бюджетные модели, опирающиеся на небольшое количество показателей. Второй вариант – в крупных компаниях и холдингах, где в бюджетный процесс вовлечено большое количество сотрудников, а для обработки больших массивов данных применяются сложные бюджетные модели.

Основными преимуществами системы автоматического бюджетирования являются:

– *повышение прозрачности* бизнеса за счет формирования отчетов в режиме реального времени. Отчеты могут быть представлены в виде диаграмм, графиков, таблиц;

– *планирование будущих изменений* за счет использования инструментов, позволяющих избегать возникновения развития событий под влиянием негативных факторов. Моделирование различных сценариев «что если» дает возможность осуществлять поиск инновационных управленческих решений;

– *оперативная адаптация* к условиям быстроменяющейся рыночной ситуации. Бюджетные планы могут оперативно обновляться с помощью инструмента «скользящее планирование». Обновления бюджетов на месяц или квартал всегда позволят поддерживать прогнозы в актуальном состоянии;

– *оптимизация управления бюджетом* за счет обеспечения более тесного взаимодействия всех участников.

Рынок программного софта предоставляет большое количество систем для создания бюджетов и контроля их исполнения. Одни автоматизированные системы бюджетирования содержат готовые бюджетные модели, созданные разработчиком, и при этом имеется возможность создавать собственные модели или модифицировать имеющиеся в системе. Другие системы предоставляют пользователю только методику бюджетирования, модели ему придется создавать самостоятельно. У каждого из этих вариантов есть свои достоинства и недостатки (табл. 2).

Таблица 2 – Преимущества и недостатки наличия/отсутствия в системе бюджетирования готовой бюджетной модели⁹
Table 2 – Advantages and disadvantages of the presence/absence of a ready-made budget model in the budgeting system

В системе <u>отсутствует</u> готовая бюджетная модель (подход «от методологии к системе»)	В системе <u>имеется</u> готовая бюджетная модель (подход «от системы к методологии»)
Преимущества	
1. Можно поставить перед сотрудниками задачу разработки адекватной бюджетной модели, тогда автоматизированные бюджетные процессы будут в полной мере удовлетворять имеющимся требованиям.	1. Если поставляемая модель соответствует требованиям менеджмента компании, то процедура внедрения происходит быстрее за счет сокращения времени, затрачиваемого на разработку и утверждение модели.

⁸ Наиболее распространенным табличным редактором, широко используемым в бюджетировании, является Microsoft Excel.

⁹ Бобровиков А. Э. Финансовое планирование и бюджетирование. – М., ООО «1С-Паблишинг», 2018. – с.67-68.

<p>2. В качестве технического задания для настройки системы бюджетирования можно передать готовые бюджетные формы и регламент бюджетного процесса.</p> <p>3. Проект по внедрению бюджетирования дешевле, поскольку не требует больших трудозатрат и времени.</p>	<p>2. Можно наряду с имеющимися в системе моделями, входящими в состав поставки, разработать новую систему бюджетов, в полной мере соответствующую специфике деятельности компании.</p>
Недостатки	
<p>1. Перенос в систему имеющихся в компании моделей бюджетов из других программных продуктов может оказаться невозможным или будет сопряжен с проблемами ввода бюджетных данных и расчетных формул.</p> <p>2. На этапе запуска в эксплуатацию системы бюджетирования ввод данных заметно увеличивает трудозатраты участников проекта из-за необходимости поиска дублей в старых и новых отчетах.</p> <p>3. Если ранее формирование бюджетов осуществлялось в табличном документе, то перенос этих данных в полном объеме может оказаться невозможным. В результате придется осуществлять внедрение небольшими фрагментами.</p>	<p>1. Модель, созданная разработчиком, может не соответствовать требованиям компании. Хуже всего, если это выяснится уже на этапе эксплуатации.</p> <p>2. Из-за несоответствия функционала системы бюджетирования потребностям компании происходит увеличение сроков и расходов при внедрении.</p> <p>3. Стремление сократить стоимость проекта внедрения и его сроки за счет использования моделей, предложенных разработчиком, приведет к необходимости использовать модели бюджетирования, не отвечающие всем требованиям менеджмента компании, а значит, и не позволяющие осуществлять полноценное планирование с учетом специфики деятельности компании.</p>

Подход «от методологии к системе», несмотря на имеющиеся преимущества, используется довольно редко, поскольку создание методологии является трудоемким и длительным процессом, требующим глубоких знаний теории финансового менеджмента и бюджетирования. Латентной проблемой подхода «от системы к методологии» является заблуждение в том, что создание бюджетной модели – техническая задача, не требующая специальных знаний. Если руководитель не имеет четкого представления о том, что должно быть на выходе, то и требования к методологии и программному продукту размыты. Если имеется ясное представление желаемого результата и четкое понимание потребностей, то будет наиболее предпочтителен подход «от системы к методологии».

Бюджетирование представляет собой инновационный инструмент для управления и контроля всех направлений деятельности компании и ее структурных подразделений для достижения стратегических целей и задач развития бизнеса. Это управление осуществляется с помощью различных бюджетов. Современные автоматизированные системы бюджетирования позволяют создавать:

- основные финансовые бюджеты (БДДС, БДР, ББЛ);
- операционные бюджеты (функциональные, инвестиционные, бюджеты ЦФО);

- вспомогательные бюджеты (налогов, капвложений, кредитов и т.д.);
- дополнительные бюджеты (распределения прибыли, бюджеты проектов и др.).

Формирование бюджета движения денежных средств (БДДС) необходимо для избегания кассовых разрывов, когда имеющихся денежных средств недостаточно для осуществления обязательных платежей в тот или иной период. БДДС полезен также в случаях больших накоплений денежных средств и их неиспользования для получения компанией дополнительной выгоды. Бюджет движения денежных средств содержит информацию о поступлениях/выплатах от основной, финансовой и инвестиционной деятельности. С его помощью можно легко получить информацию о том, какую сумму и на какой срок допускается инвестировать в перспективный проект или сторонний бизнес без риска возникновения неплатежеспособности собственной компании.

Составление БДДС некоторые руководители делают в уме, кто-то использует табличный процессор Microsoft Excel, и незначительная часть – специализированное программное обеспечение. Для малого и среднего бизнеса такой вариант составления бюджета движения денежных средств вполне себя оправдывает, возможностей программы Microsoft Excel оказывается вполне достаточно. Для холдингов и крупных компаний данный подход

является абсолютно неприемлемым, поскольку велико количество источников доходов, а число статей расходов исчисляется десятками или сотнями.

Помимо бюджета движения денежных средств на практике активно используются «Бюджет доходов и расходов» (БДР) и «Бюджет балансового листа» (ББЛ).

Бюджет доходов и расходов содержит список прогнозных значений статей:

- доходов от продаж товаров, работ и услуг;
- управленческих и коммерческих расходов;
- расходов, связанных с закупками материалов (работ, услуг), их себестоимости и др.;
- уплаченных налогов, взносах, процентах по кредитам и т.д.

Используя данные бюджета доходов и расходов, можно расчетным путем определить ожидаемую прибыль и рентабельность деятельности компании. Для этого нередко используются данные функциональных бюджетов управленческих расходов, коммерческих расходов, налогов и др.

Бюджет балансового листа необходим для планирования остатков по основным показателям управленческого или бухгалтерского баланса: внеоборотным активам, денежным средствам,

дебиторской и кредиторской задолженностям и т.д. На основе ББЛ производится оценка прогнозной величины активов и пассивов компании.

Прогнозный баланс формируется на основе бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, а также операционных бюджетов запасов, закупок, производства, продаж.

Методические рекомендации по использованию автоматизированных информационно-аналитических систем в качестве инновационного инструмента бюджетирования

До 2022 года наиболее востребованными системами бюджетирования в России являлись зарубежные системы: «SAP Business Planning and Consolidation»; «Anaplan»; «BPlan»; «Dynamics AX»; «Hyperion Pillar» и др. (рис. 2¹⁰). Среди отечественных систем автоматизации бюджетирования – программные продукты фирмы «1С»: «1С:ERP Управление холдингом», «1С:ERP Управление предприятием 2», «1С:Комплексная автоматизация 2»; а также системы: «Галактика ERP»; «Диасофт»; «РосБизнесСофт CRM»; онлайн-сервис для составления бюджета «Planio» и др.

Российский рынок ERP-систем по итогам 2020 и 2022 гг.

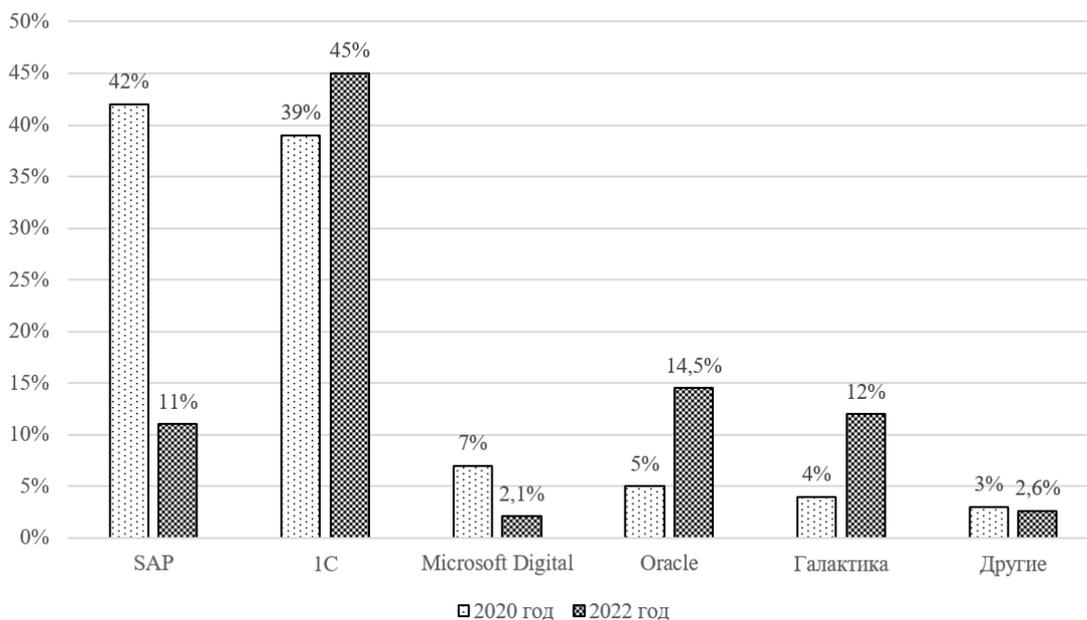


Рисунок 2 – Динамика российского рынка ERP-систем в период с 2020 по 2022 гг.¹¹
 Figure 2 – Dynamics of the Russian ERP systems market in the period from 2020 to 2022

¹⁰ На диаграмме, представленной на рисунке 1, приведены данные по ERP-системам, доля которых на российском рынке составляла более 1%. В 2023 году количество компаний, использующих ERP-системы SAP и Microsoft Digital, заметно сократилось. В 2024 году данная тенденция продолжилась из-за отсутствия возможности работы с зарубежными ERP-системами, соответствующими актуальному законодательству РФ.

¹¹ Обзор российского рынка ERP-систем. [электронный ресурс]. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/obzor-rossiiskogo-rynka-erp-sistem/> (дата обращения 30.07.2024).

Общеизвестно, что в 2022 году российский рынок покинули многие зарубежные производители программного софта. В таблице 3 приведен список

самых популярных программ для планирования бюджетов в России в 2024 году¹².

Таблица 3 — Рейтинг наиболее популярных программ для планирования бюджетов, которые внедряются на российских предприятиях (сортировка по убыванию рейтинга)

Table 3 — Rating of the most popular budget planning programs implemented at Russian enterprises (sorted by descending rating)

Название программного продукта	Компания-разработчик	Стоимость
Аспро.Финансы	Аспро	1592 руб./месяц
СБИС Закупки	ООО «Тензор»	от 3500 руб./год
ПланФакт	ООО «Максимум Веб»	от 2100 руб./месяц
АС Бюджет	ООО «НПО «Криста»»	н/д
Форсайт.Бюджетирование	ООО «Форсайт»	н/д
1С:Управление холдингом	ООО «1С»	от 234 000 руб.
Adaptive Planning	Workday	н/д
Bb workspace	АО «Дабл Би»	н/д
Cash Organizer	ООО «Тритит»	от 3550 руб./месяц
CoinKeeper	ООО «Дизрап»	от 899 руб./год

Количество программных продуктов, используемых для планирования и бюджетирования, исчисляется десятками. Перед приобретением системы бюджетирования необходимо провести тщательное исследование ее функциональных возможностей на предмет соответствия функционала программы бюджетным процессам компании. Для того, чтобы не ошибиться в выборе автоматизированной системы, имеет смысл обратиться к специалистам в данной области.

При самостоятельном выборе подходящего программного продукта необходимо провести анализ Gap/Fit (анг. разрыв/подходит) для поиска так называемых «разрывов», т.е. того, с чем система не сможет справиться без ее модификации. Главной задачей поиска автоматизированной системы бюджетирования является отбор программных продуктов, соответствующих в полной или большей мере требованиям компании. Данный фактор является очень важным, поскольку, во-первых, не все программные продукты имеют открытую архитектуру, позволяющую адаптировать систему под специфику деятельности компании, а, во-вторых, модификация системы является дорогостоящим процессом, поэтому выбранный программный продукт

должен максимально покрывать потребности клиента.

Многие разработчики программного обеспечения предоставляют бесплатный тестовый период, в течение которого можно попытаться реализовать одну или несколько простых бюджетных моделей, применяемых в компании. Это позволяет оценить эргономичность программного интерфейса, гибкость настройки системы, ее возможности предоставлять результаты нужного для клиента качества.

После выбора автоматизированной системы бюджетирования возникает вопрос о том, кто будет заниматься ее внедрением: сотрудники компании; внешние специалисты; внешние специалисты с сотрудниками компании. Третий вариант является наиболее предпочтительным, поскольку существует большое количество примеров, когда попытки сотрудников компании самостоятельно ввести в эксплуатацию систему бюджетирования заканчивались провалом.

Стремление запустить в работу систему только силами внешних специалистов также чревато негативными последствиями. Во-первых, сторонний специалист не знает всех аспектов деятельности компании и может неправильно определить их

¹²Программы для планирования бюджета: 2024. Обзоры самых популярных инструментов и решений. <https://picktech.ru/catalog/budgeting-software/>

значимость. Во-вторых, отсутствие контроля со стороны заказчика приведет к увеличению стоимости проекта внедрения за счет необоснованных затрат, а также к возникновению различных рисков.

Перед запуском проекта внедрения необходимо:

1. Проанализировать имеющиеся процессы бюджетирования, используемые модели и регламенты. При их отсутствии разработать требования к созданию, предварительно изучив учетную политику организаций и организационную структуру компании. Также стоит провести аудит содержания должностных инструкций, правил формирования финансовой отчетности, регламентов финансового планирования и бюджетирования.

2. Выявить сотрудников, отвечающих за организацию и внедрение бюджетирования в компании.

3. Специалисты по внедрению должны встретиться с сотрудниками, координирующими бизнес-процессы компании, и получить от них пожелания к системе бюджетирования.

4. Составить список требований к автоматизированной системе бюджетирования.

5. Разработать методологию системы бюджетирования, максимально отвечающую требованиям менеджмента компании.

6. Описать основные бизнес-процессы компании, разработать их схемы, отразив информацию о том, кто, что и когда делает. При создании описания бюджетных процессов применительно к выбранной системе бюджетирования можно использовать подход, основанный на принципе «какие бизнес-процессы есть» и «какие бизнес-процессы будут».

7. В системе бюджетирования создать бюджетную модель и провести ее отладку.

Выполнение данных рекомендаций позволит избежать множество проблем.

Результативность финансово-хозяйственной деятельности компании и достижение поставленных целей в значительной степени зависит от качества бюджетирования. Если большая часть времени специалиста, решающего задачи бюджетирования, уходит на сбор, обработку и систематизацию поступающей информации, то это свидетельствует о неэффективном использовании труда высококвалифицированного специалиста, поскольку рутинные операции по работе с информацией целесообразно выполнять силами рядовых сотрудников компании, квалификации которых достаточно для ввода

в единую информационную систему данных обо всех событиях финансово-хозяйственной деятельности компании. Использование информационной системы позволяет существенно сокращать время на систематизацию и организацию хранения большого количества данных о деятельности компании [29, с. 484]. Исходя из этого, в качестве инновационного подхода к развитию бюджетирования целесообразно рассмотреть расширение сферы автоматизации деятельности при формировании бюджетов и контроль за их исполнением.

Рассмотрим, как решается данная проблема в одной из передовых информационно-аналитических систем «1С:ERP Управление предприятием 2» («1С:ERP УП 2»).

Широкий спектр функциональных возможностей «1С:ERP УП 2» позволяет параллельно вести несколько видов учета: управленческий, бухгалтерский, налоговый, учет по МСФО и др., а также успешно выполнять автоматизацию производственного процесса, координирование бизнес-процессов, операции финансового планирования и бюджетирования и многие другие функции.

Структура любого бюджета включает в себя статьи бюджетов, которые содержат перечень доходных и расходных финансовых характеристик, являющихся основным объектом планирования на заданный период. Состав и количество статей бюджетов зависит от модели бюджетирования и видов деятельности компании. Список статей бюджетов, представленный на рисунке 3, показывает, что статьи бюджетов соответствуют операциям финансово-хозяйственной деятельности компании.

Анализируя данные рисунка 3, несложно заметить, что для многих статей бюджетов задана аналитика, которая требуется для формирования детализированных бюджетных отчетов. В качестве аналитических разрезов могут выступать справочники (Контрагенты, Договоры, Номенклатура, Склады и т.д.), документы (Заказ клиента, Заказ поставщику, Заказ на производство и т.д.), статьи (доходов, расходов, активов, пассивов, калькуляции и т.д.). Причем в качестве типа аналитики может выступать не только один объект, а несколько. Например, для статьи бюджета «Поступление от реализации» установлено 4 аналитических разреза: «Контрагенты»¹³, «Договоры», «Статьи движения денежных средств», «Денежные средства».

¹³ В качестве первого аналитического разреза параллельно со справочником «Контрагенты» может быть назначен и справочник «Организации»

Наименование	По валюте	По количеству	Аналитика 1	Аналитика 2	Аналитика 3	Аналитика 4
Статьи бюджетов						
Движение денежных средств						
Оплата ОС, НМА, материалов...	✓	✓	Контрагенты	Договоры	Статьи ДДС	Денежные средства
Поступление от реализации	✓	✓	Контрагенты	Договоры	Статьи ДДС	Денежные средства
Продажа товаров		✓	Номенклатура			
Поступления						
Поступление готовой продукции		✓	Номенклатура			
Поступление материалов		✓	Расходные материалы			
Поступление товаров в разрезе складов			Контрагенты	Договоры	Склады	
Расходы						
Амортизация (общепроизводственные р...	✓					
Амортизация (общехозяйственные расх...	✓					
Прочие расходы	✓					
Расход готовой продукции		✓	Номенклатура			
Расход материалов		✓	Расходные материалы			
Расход материалов с аналитикой по скл...	✓		Склады			
Расходы на транспорт	✓		Номенклатура			
ФОТ (общепроизводственные расходы)	✓					
ФОТ (общехозяйственные расходы)	✓					

Рисунок 3 — Список статей бюджетов, созданных в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Figure 3 — List of budget items created in the 1C:ERP Enterprise Management 2 system

В системе «1С:ERP Управление предприятием 2» можно создавать различные операционные бюджеты, являющиеся основанием для формирования основных бюджетов (рис. 4). Количество и

предназначение операционных бюджетов, которые можно создавать в данной ERP-системе, ограничивается лишь здравым смыслом.

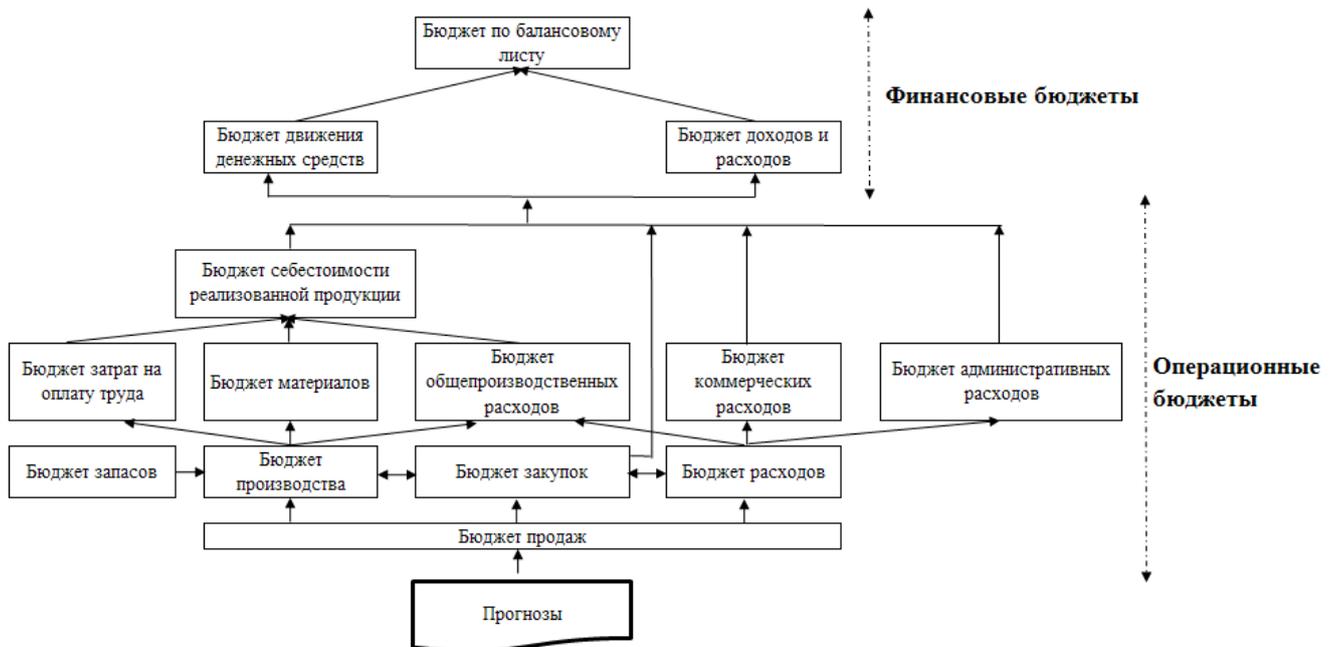


Рисунок 4 — Структура подчиненности финансовых и операционных бюджетов, созданных в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Figure 4 — Structure of subordination of financial and operational budgets created in the "1C:ERP Enterprise Management 2" system

Большая часть операционных бюджетов формируется в двух видах: первый – для ввода плановых данных, второй – для анализа плановых и фактических данных. Аналогичная ситуация и с *Бюджетом движения денежных средств*. Данные для *Бюджета доходов и расходов* и *Бюджета по балансовому листу* формируются только в виде отчета на основе данных оперативного учета. Отчеты формируются по статьям бюджетов (одной, нескольким или по

всем), в них отображаются данные сценариев планирования, фактические данные и отклонения.

Структура бюджета помимо статей бюджета может содержать: финансовые и нефинансовые показатели, производные показатели, а также элементы, влияющие на вид бюджета¹⁴, группировку данных, итоговые значения по группам, аналитику и т.д. На рисунке 5 представлен фрагмент структуры бюджета «План производства»:

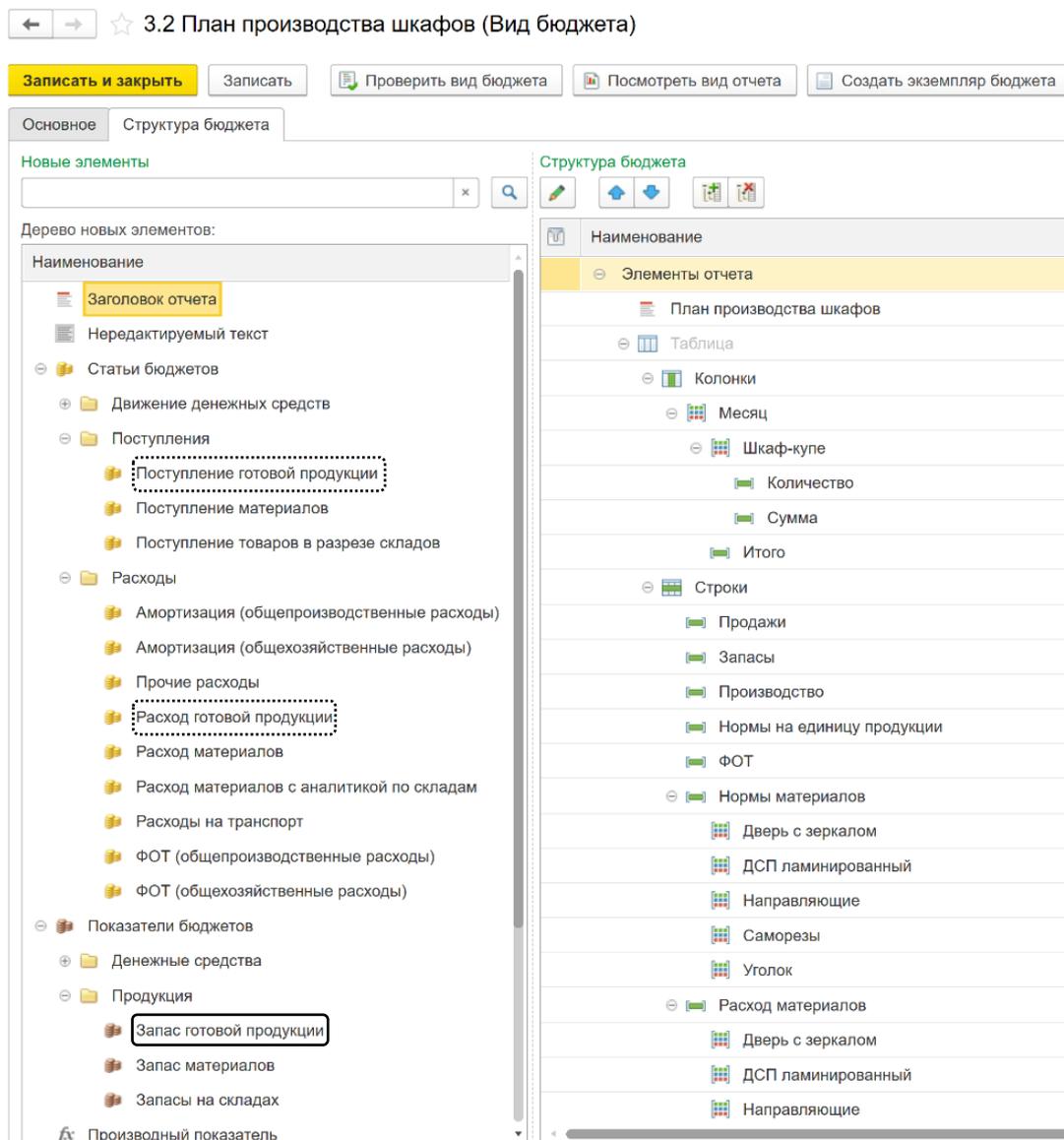


Рисунок 5 – Структура бюджета «План производства», созданного в системе «1С:ERP Управление предприятием 2»

Figure 5 – Structure of the budget "Production Plan" created in the 1C:ERP Enterprise Management 2 system

Отметим, что в системе «1С:ERP Управление предприятием 2» реализован подход, основанный на адаптированном бюджетировании со скользящим планированием и малым периодом планирования.

Выстраивать систему бюджетирования в компании можно начиная с создания бюджета движения денежных средств, который позволяет контролировать текущие выплаты, платежеспособность

¹⁴ Бюджет может быть представлен в виде списка, простой или сложной таблицы

компании на определенную дату и своевременность погашения дебиторской задолженности. После этого создаются операционные бюджеты.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Бюджетирование представляет собой информационно-аналитическую систему методической и инструментальной поддержки менеджмента, предназначенную для инновационного управления бюджетами посредством рационального использования имеющихся ключевых ресурсов.

На протяжении нескольких десятилетий бюджетирование динамично развивается как в направлении увеличения спектра решаемых задач, так и сокращения трудозатрат на выполнение текущих задач. Для того, чтобы бюджетирование способствовало развитию экономики компании, необходимо совершенствовать теорию и методологию, непрерывно контролировать процесс управления.

Результаты проведенного исследования показали, что применение автоматизированной системы

бюджетирования позволяет достигнуть более комфортных условий для жизнедеятельности компании за счет:

- рассмотрения множества сценариев развития событий финансово-хозяйственной деятельности компании с целью недопущения возникновения нежелательных последствий;
- анализа различных факторов, негативно влияющих на активность компании на современном рынке с целью минимизации их воздействия;
- возможности заблаговременно разработать модели поведения на случай возникновения неблагоприятных событий;
- применения инструментов планирования деятельности компании и рационального использования ее ресурсов;
- управления себестоимостью товаров, работ, услуг;
- контроля управленческих, коммерческих, производственных и других расходов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Information technologies of controlling as a factor of innovative development of telecommunication companies / N. S. Necheukhina, N. M. Gagarina, T. F. Shitova, N. V. Mukhanova // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017, St. Petersburg, 23–30 сентября 2017 года. St. Petersburg, 2017. P. 252-259. DOI 10.1109/ITMQIS.2017.8085806. EDN UXVODS.
2. Омелянович Л. А., Павлова М. В. Финансовое планирование и бюджетирование: сущность и взаимосвязь // Управленческий учет. 2023. № 5. С. 299-306. DOI 10.25806/uu52023299-306. EDN RDKPJO.
3. Финансовое планирование и бюджетирование / В. А. Черненко, А. А. Молдован, Д. И. Тереладзе, Ю. А. Шиндина. Санкт-Петербург : Балтийский государственный технический университет "Военмех", 2023. 81 с. ISBN 978-5-00221-030-5. EDN TJREHG.
4. Осипова А. И., Дубовик А. В. Бюджетирование деятельности предприятия как основа планирования и управленческого учета // Управленческий учет. 2022. № 12-2. С. 555-562. – DOI 10.25806/uu12-22022555-562. EDN NUSYPZ.
5. Черутова М. И., Трусевич Е. В. Бюджетирование на основе финансовой структуры // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. Т. 1. С. 55-59. EDN OOXKHK.
6. Боташева Л. С., Абазалиева Ф. Э. Бюджетирование в системе планирования предприятия // Журнал прикладных исследований. 2024. № 1. С. 79-85. DOI 10.47576/2949-1878.2024.1.1.013. EDN OYLTFR.
7. Клименко А. В. Бюджетирование как основной метод финансового планирования // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 2(71). – С. 45-49. – EDN SVQYZX.
8. Андрейченко Э. А., Протасов А. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 1(27). С. 8-13. EDN QZYRQE.
9. Тищенко Г. З., Боровикова Т. В. Бюджетирование как основной инструмент планирования в процессе управленческого учета организации // Управленческий учет. 2023. № 9. С. 66-73. DOI 10.25806/uu9202366-73. EDN BZYCFJ.
10. Дмитренко Е. А., Ягодина Н. В. Бюджетирование как инструмент корпоративного управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 358-364. EDN HSMBHH.
11. Конаков В. Е. Бюджетирование как инструмент управления корпоративными финансами // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 4-1. С. 86-90. EDN TPOMVF.

12. Боташева Л. С., Узденова М. Х., Уртеннова М. П. Система бюджетирования и ее роль в организации управленческого учёта на предприятии // Управленческий учет. 2021. № 5-1. С. 169-174. EDN DBXRDJ.
13. Дуброва М. В. Бюджетирование в интегрированной корпоративной системе как инструмент устойчивого развития государственной корпорации // Финансовая жизнь. 2023. № 1. С. 111-117. EDN ASROLI.
14. Ощепков М.Е. Совершенствование процесса целевого бюджетирования в системе управления корпоративной результативностью // Бизнес-информатика. 2024. Т. 18. № 1. С. 22–35. DOI: 10.17323/2587-814X.2024.1.22.35. EDN KMZOQR.
15. Аксенова Ж. А., Ищенко О. В., Салий В. В. Особенности формирования учетно-аналитической системы управления предприятием для обеспечения его финансовой устойчивости // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 34(2). С. 264-271. DOI 10.24412/2309-4788-2021-10994. EDN SKOGHJ.
16. Малахова Ю. В., Бадеева Е. А., Сазонова И. В. Бюджетирование в системе учетно-аналитического обеспечения управления обязательствами // Kant. 2023. № 1(46). С. 61-66. DOI 10.24923/2222-243X.2023-46.11. EDN BDBICE.
17. Болотханов Э. Б., Болотханов И. Э. Бюджетирование в системе учетно-аналитического обеспечения инновационного развития предприятий // FGU Science. 2023. № 1(29). С. 27-33. DOI 10.36684/37-2023-29-1-27-33. EDN PPEPAJ.
18. Nurpeissova A. A., Dyussembekova Zh. M., Isyayeva A. D. Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP // Central Asian Economic Review. 2023. No. 5(152). P. 6-21. DOI 10.52821/2789-4401-2023-5-6-21. EDN AXWMXZ.
19. Жалилова Г. Р. Компьютерный анализ системы бюджетирования и пути совершенствования бюджетирования в предприятии // Известия Ошского технологического университета. 2022. № 1. С. 63-67. EDN WGJPF D.
20. Климов А. В. Бюджетирование и планирование на предприятии в условиях цифровой экономики // Научный альманах Центрального Черноземья. 2022. № 4-1. С. 131-135. EDN JDJGZJ.
21. Гоцко Т. В. Инициативное бюджетирование - стимул устойчивого развития территорий // Современное образование: наука и практика. 2022. № 2(19). С. 7-10. EDN OSFXHO.
22. Шикалов Е. Н., Гребеник В. В. Инициативное бюджетирование на муниципальном уровне: тенденции развития и лучшая практика // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14, № 5. EDN GJFJHH.
23. Гаврилова Н. В. Практики инициативного бюджетирования в российских регионах // Вопросы экономики. 2020. № 7. С. 142-155. DOI 10.32609/0042-8736-2020-7-142-155. EDN AGGFOX.
24. Векерле К., Соколов И. Перспективы и условия востребованности инициативного бюджетирования в России // Экономическая политика. 2022. Т. 17, № 2. С. 34-61. DOI 10.18288/1994-5124-2022-2-34-61. EDN QVZMBQ.
25. Гартвич А. В. Планирование закупок, производства и продаж в 1С: Предприятия 8. Москва : 1С-Паблишинг, 2007. (1С Библиотека). ISBN 978-5-91180-380-3. EDN QRPPBP.
26. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов; Джерими Хоуп, Робин Фрейзер ; [пер. с англ. Р. В. Кащеев]. Москва : Вершина, 2005. 254 с. (Бизнес: неизвестное об известном). ISBN 5-94696-069-5. EDN QQHUUP.
27. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования : как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов; Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. Р. А. Кащеева. Москва : Вершина, 2007. 270 с. ISBN 5-9626-0293-5. EDN QROGKV.
28. Хоуп Д. Финансовый директор новой эпохи : как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке; Джереми Хоуп ; пер. с англ. Н. И. Кобзаревой ; под общ. ред. Д. А. Рябых. Москва ; : Вершина, 2008. 302 с. (Мировой бестселлер). ISBN 978-5-9626-0417-6. EDN QSHWYH.
29. Шитова Т. Ф. Использование ERP-систем для эффективного управления бизнесом / Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире : сборник научных трудов XXI российской научно-практической конференции (с международным участием), Екатеринбург, 12–13 апреля 2019 года. Екатеринбург: Автономная некоммерческая организация высшего образования "Гуманитарный университет", 2019. С. 481-489. DOI 10.35853/UfH-RMP-2019-IT04. EDN YWRYDV.

REFERENCES

1. Necheukhina, N. S., Gagarina, N. M., Shitova, T. F., Mukhanova, N. V. (2017) Information technologies of controlling as a factor of innovative development of telecommunication companies. *Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017, St. Petersburg, September 23-30, 2017*. St. Petersburg, 252-259. <https://doi.org/10.1109/ITMQIS.2017.8085806>. <https://elibrary.ru/uxvods>.
2. Omelyanovich, L. A., Pavlova, M. V. (2023) Financial planning and budgeting: essence and relationship. *Management Accounting*, 5, 299-306. <https://doi.org/10.25806/uu52023299-306>. <https://elibrary.ru/rdkpjo>.
3. Chernenko, V. A., Moldovan, A. A., Tereladze, D. I., Shindina, Yu. A. (2023) Financial planning and budgeting. St. Petersburg, Baltic State Technical University "Voenmeh", 81. ISBN 978-5-00221-030-5. <https://elibrary.ru/tjrehg>.
4. Osipova, A. I., Dubovik, A. V. (2022) Budgeting of the activities of the enterprise as the basis of planning and management accounting. *Management Accounting*, 12-2, 555-562. <https://doi.org/10.25806/uu12-22022555-562>. <https://elibrary.ru/nusypz>.
5. Cherutova, M. I., Trusevich, E. V. (2022) Budgeting on the basis of a financial structure. *Proceedings of the Bratsk State University. Series: Economics and Management*, 1, 55-59. <https://elibrary.ru/ooxkhk>.
6. Botasheva, L. S., Abazalieva, F. E. (2024) Budgeting in the enterprise planning system. *Journal of applied research*, 1, 79-85. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2024.1.1.013>. <https://elibrary.ru/oyltfr>.
7. Klimentko, A.V. (2024) Budgeting as main method of financial planning, *Bulletin of Science*, 1, 1, 2(71), 45-49. <https://elibrary.ru/cbqyzx>.
8. Andreichenko, E. A., Protasov, A. S. (2024) Budgeting as a financial planning tool. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy*, 1(27), 8-13. <https://elibrary.ru/qzyrpe>.
9. Tishchenkova, G. Z., Borovikova, T. V. (2023) Budgeting as the main tool of planning in the process of management accounting of the organization. *Management Accounting*, 9, 66-73. <https://doi.org/10.25806/uu9202366-73>. <https://elibrary.ru/bzyfcj>.
10. Dmitrenko, E. A., Yagodina, N. V. (2022) Budgeting as a corporate governance tool. *Actual issues of the modern economics*, 11, 358-364. <https://elibrary.ru/hsmbh>.
11. Konakov, V. E. (2023) Budgeting as a corporate finance management tool. *Humanities research journal*, 4-1, 86-90. <https://elibrary.ru/tpomvf>.
12. Botasheva, L. S., Uzdenova, M. H., Urtenova, M. P. (2021) Budgeting system and its role in the organization of management accounting in the enterprise. *Management Accounting*, 5-1, 169-174. <https://elibrary.ru/dbxrdj>.
13. Dubrova, M. V. (2023) Budgeting in an integrated corporate system as a tool for sustainable development of a state corporation. *Financial life*, 1, 111-117. <https://elibrary.ru/asroli>.
14. Oshchepkov, M.E. (2024) Improving target budgeting in a corporate performance management system. *Business informatics*, 18, 1, 22-35. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2024.1.22.35>. <https://elibrary.ru/kmzoqp>.
15. Aksenova, J. A., Ishchenko, O. V., Saliy, V. V. (2021) Features of formation of analytical accounting system of enterprise management to ensure its financial stability. *Natural humanitarian studies*, 34(2), 264-271. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-10994>. <https://elibrary.ru/ckoghj>.
16. Malakhova, Yu. V., Badeeva, E. A., Sazonova, I. V. (2023) Aspects of on-farm accounting and analytical support of liability management. *Kant*, 1(46), 61-66. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2023-46.11>. <https://elibrary.ru/bdbicf>.
17. Bolotkhanov, E. B., Bolotkhanov, I. E. (2023) Budgeting in the system of accounting and analytical support of innovative development of enterprises. *FGU Science*, 1(29), 27-33. <https://doi.org/10.36684/37-2023-29-1-27-33>. <https://elibrary.ru/ppepaj>.
18. Nurpeissova, A. A., Dyussebekova, Zh. M., Is-sayeva, A. D. (2023) Design and implementation of an automated budgeting system at a mining enterprise: the case of RG Gold LLP. *Central Asian Economic Review*, 5(152), 6-21. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-5-6-21>. <https://elibrary.ru/axwmxz>.
19. Zhalilova, G. R. (2022) Computer analysis of the budgeting system and ways to improve budgeting in the enterprise. *Izvestia Oskogo Tehnologiceskogo Universiteta*, 1, 63-67. <https://elibrary.ru/wgjpfd>.
20. Klimov, A.V. (2022) Budgeting and planning in the digital economy. *Nauchnyj al'manah Central'nogo Cernozem'a*, 4-1, 131-135. <https://elibrary.ru/jdijgz>.
21. Gotsko, T. V. (2022) Proactive budgeting is an incentive sustainable development of territories. *Sovremennoe obrazovanie: nauka i praktika*, 2(19), 7-10. <https://elibrary.ru/osfxho>.

22. Shikalov, E. N., Grebenik, V. V. (2022) Initiative budgeting at the municipal level: development trends and best practice. *Vestnik Evrazijskoj nauki*, 14, 5. <https://elibrary.ru/gjfjhh>.

23. Gavrilova, N. V. (2020) Analysis of initiative budgeting practices in russian regions. *Voprosy Ekonomiki*, 7, 142-155. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-7-142-155>. <https://elibrary.ru/aggfox>.

24. Vekerle, K., Sokolov, I. (2022) Prospects and demand factors of participatory budgeting in Russia. *Economic policy*, 17, 2, 34-61. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2022-2-34-61>. <https://elibrary.ru/qvzmbq>.

25. Hartwich, A.V. (2007) Planning of purchases, production and sales in 1C: Enterprise 8. Moscow, 1C Publ., (1C Library). ISBN 978-5-91180-380-3. <https://elibrary.ru/qrpbbp>.

26. Hope, D., Fraser, R. (2005) Budgeting, as we do not know it. Managing beyond budgets. Moscow, Vershina, 254 (Business: unknown about the known). ISBN 5-94696-069-5. <https://elibrary.ru/qquhuup>.

27. Hope, D., Fraser, R. (2007) Beyond budgeting: how managers break out of the trap of annual plans. Moscow, Vershina, 270. ISBN 5-9626-0293-5. <https://elibrary.ru/qrogkv>.

28. Hope, D. (2008) Financial Director of the new era: how a financial manager can change his role and ensure the success of a company in the market. Moscow, Vershina, 302 (World bestseller). ISBN 978-5-9626-0417-6. <https://elibrary.ru/qshwyh>.

29. Shitova, T. F. (2019) ERP systems application for efficient business management. *The Russian man and power in the context of radical changes in the modern world : a collection of scientific papers of the XXI Russian Scientific and Practical Conference (with international participation), Yekaterinburg, April 12-13, 2019*. Yekaterinburg, Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Humanitarian University", 481-489. <https://doi.org/10.35853/UfH-RMP-2019-IT04>. <https://elibrary.ru/ywrydv>.

СОЦИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



SOCIAL MANAGEMENT

НЕПОЛНЫЕ СЕМЬИ В СОСТАВЕ РАСШИРЕННЫХ СЕМЕЙ В ТУВЕ: ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ

О. Д. Натсак^а

^а Тувинский институт гуманитарных и прикладных социально-экономических исследований
при Правительстве Республики Тыва
(Кызыл, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В Туве наблюдается рост числа неполных семей в составе простых и сложных домохозяйств. Выросли средний размер и детность неполных семей. Цель статьи – социологическое изучение неполных семей, входящих в состав многопоколенных расширенных семей; анализ родственной помощи; выработка рекомендаций в региональные нормативные акты, принятые в сфере семейного и демографического развития.

Материалы и методы. Использованы качественные социологические методы (глубинное интервью), направленные на изучение социальных практик женщин, возглавляющих неполные семьи в Республике Тыва. Было опрошено 33 одиноких женщин, имеющих детей.

Результаты. Более трети неполных семей в Туве проживает в домохозяйствах со сложной структурой. Неполные семьи часто являются реципиентами родительской, родственной помощи. Глубинные интервью показали, что внутрисемейные экономические потоки в расширенных семьях в Туве имеют преимущественно нисходящий характер – от прародителей к последующим поколениям, прародители оказывают и материальную, и инструментальную помощь неполным семьям. Помощь прародителей за счет пенсий и иных источников частично компенсирует отсутствующий компонент в бюджете неполной семьи, который должен был бы вносить отец детей. Такое перераспределение ресурсов в определенной степени улучшает материальное положение неполных семей, но ухудшает качество жизни старшего поколения.

Обсуждение. Низкие доходы, высокая стоимость недвижимости и связанные с ней жилищные депривации способствуют росту числа расширенных многопоколенных семей, куда входят неполные семейные ячейки. Межпоколенные нисходящие трансферты особо актуальны в условиях дефицита ресурсов в неполной семье вследствие многодетности, безработицы главы неполной семьи, отсутствия собственного жилья и вынужденного проживания в арендуемом жилье, наличия в семье студентов, обучающихся в других городах, детей с ограниченными возможностями здоровья, на лечение и обследование которых требуются дополнительные расходы. Помощь прародителей получают как нуклеарные неполные семьи, так и те, которые входят в состав сложных по структуре расширенных семей. С точки зрения демографического развития региона распространенность расширенных многопоколенных семей может сдерживать рост рождаемости. Необходимы меры повышения доступности жилья для семей в целом, активизации участия одиноких матерей в экономике региона для улучшения их материального положения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: неполные семьи, прародители, расширенные семьи, родственная помощь, межпоколенческие трансферты, детская бедность, жилищная депривация

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Натсак О. Д. Неполные семьи в составе расширенных семей в Туве: проблемы и особенности // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 43-59. EDN BPVENF. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-43-59.

© О. Д. Натсак, 2024

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



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Натсак Органа Доржуевна – кандидат философских наук; Тувинский институт гуманитарных и прикладных социально-экономических исследований при Правительстве Республики (66700, Россия, Тыва, Кызыл, ул. Кочетова, 4) – *ученый секретарь*; pod695596@gmail.com. SPIN: 1143-7043, ORCID: 0000-0003-1833-4810, Scopus ID: 57222637139, Researcher ID: AAE-5158-2022.

Статья поступила 24.05.2024; рецензия получена 17.07.2024; принята к публикации 02.10.2024.

SINGLE-PARENT FAMILIES AS PART IN MULTI-GENERATIONAL EXTENDED FAMILIES IN TUVA

O. D. Natsak ^a

^a Tuvan Institute of Humanitarian and Applied Socio-Economic Research under the Government of the Republic of Tuva
(Kyzyl, Russia)

ABSTRACT

Introduction. In the Republic of Tuva, there is an increase in the number of single-parent families with simple and complex multi-generational composition. There is an increase in the number of single-parent families with nuclear and complex multi-generational composition in the Republic of Tuva. The author has set a goal to investigate single-parent families living in multigenerational families and to analyze kinship assistance to single mothers using sociological methods and drafting recommendations for the regional concept of family policy.

Materials and methods. The article relies on a sociological research materials held using qualitative methods aimed at studying the social practices of women who head single-parent families in Tuva. 33 single mothers were interviewed.

Results. More than a third of single parents with children in Tuva live in households with a complex structure. Single-parent families are often recipients of parental and kinship care. In-depth interviews with single mothers have shown that intra-family economic flows in extended families in Tuva are predominantly downward – from the grandparents to subsequent generations, the grandparents provide both material and instrumental assistance to single-parent families. The assistance of the grandparents at the expense of pensions and other sources partially compensates for the missing component in the budget of a single-parent family, which the father of the children would have to contribute. Such a redistribution of resources improves the financial situation of single-parent families to a certain extent, but worsens the older generation's life quality.

Discussions and conclusions. Intergenerational downward transfers are especially relevant in conditions of a shortage of resources in a single-parent family due to several number of children, non-employment of single mothers, lack of property in the form of housing, upkeeping students, children with disabilities, whose treatment require additional expenses. Low incomes, high real estate values and related housing deprivation lead to increasing the number of extended multi-generational families, which include single-parent family units. Both nuclear incomplete families and those that are part of complex extended families receive the help of their grandparents.

KEYWORDS: single-parent families, grandparents, extended families, assistance, intergenerational transfers, child poverty, housing deprivation

FOR CITATION:

Natsak, O. D. (2024). Single-parent families as part in multi-generational extended families in Tuva. *Management Issues*, 18(6), 43-59. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-43-59>. <https://elibrary.ru/bpvenf>.

AUTHORS' INFORMATION:

Organa D. Natsak – Ph.D. of Philosophy; Tuvan Institute of Humanitarian and Applied Social and Economic Research under the Government of the Republic of Tuva (4, Kochetova, Kyzyl, the Republic of Tuva, 667000, Russia) – *Academic Secretary*; nod695596@gmail.com. SPIN: 1143-7043, ORCID: 0000-0003-1833-4810, Scopus ID: 57222637139, Researcher ID: AAE-5158-2022.

The article was submitted 24.05.2024; reviewed 17.07.2024; accepted for publication 02.10.2024.

■ ВВЕДЕНИЕ

В Туве, как и в России в целом, семья и дети являются доминирующими ценностями. Однако социальные, экономические и социокультурные процессы, происходящие в современном мире и в тувинском обществе, способствуют трансформации института семьи. Несмотря на то, что желаемой и социально одобряемой моделью семьи в общественном дискурсе остается полная, нуклеарная семья, имеющая детей и законный брачный статус, в социальной практике всё более распространенными становятся семьи с неполной структурой и внебрачными детьми. Функционирование неполных семей с детьми – это преимущественно гендеризированный опыт, так как абсолютное большинство неполных семей состоит из женщины и ее детей, а причины формирования таких семей могут быть разными, в том числе иметь регионально-этнические особенности.

Неполные семьи представляют собой значимую проблему современного общества. Рост их числа – глобальный тренд в сегодняшнем мире. Об институционализации семей с одним родителем свидетельствует не только система государственной социальной помощи для данной категории семей, принятая во многих странах мира, но и новые практики работы с ними. В Республике Корея, к примеру, разработаны и реализуются образовательные программы для школьных учителей и государственных служащих, направленные на лучшее понимание ими специфики неполных семей [1, р. 41]. В России проблема неполных семей и внебрачной рождаемости не теряет своей актуальности. В демографической структуре России неполные семьи составляют 26,4% и имеют тенденцию к росту (по данным переписи 2020 г.) [2, с. 12]. Причины кризисного состояния семьи имеют комплексный характер, вместе с тем трансформация ценностей и представлений о нормативности в семейно-брачной сфере играет в ней определяющую роль. Об этом свидетельствуют исследования российских ученых. Н. А. Романович отмечает снижение значимости

семейного статуса, за которым следует моральное оправдание обществом добрачной сексуальности, внебрачные рождения, кризис института брака [3, с. 139]. А. Б. Синельников на основе результатов опросов населения, проведенных с 2012 по 2022 г., указывает на рост социальной приемлемости разводов в России [4, с. 75].

Для тувинского общества данная тема весьма актуальна и важна, хотя бы по тому основанию, что доля детей, рождающихся у матерей, не состоящих в браке, является самой большой по России.

Вопросы неполных семей в современном тувинском обществе являются малоизученными. Исследования, посвященные современной тувинской семье, имеют преимущественно этнографическое, социокультурное и этнокультурологическое направления, касающиеся проблем ценностей, традиций [5, 6]. Социологическому и демографическому анализу тувинской семьи, особенностей репродуктивного поведения были посвящены работы Г. С. Гончаровой, Л. Я. Савельева [7], А. Р. Михеевой [8], О. Д. Натсак [9]. Неизученными оставались вопросы жизненных стратегий женщин, возглавляющих неполные семьи с детьми, их финансово-экономическое поведение, помощь, которую они получают от ближайших родственников. Между тем современные изменения структуры семьи, которые выразились в росте внебрачной рождаемости и неполных семей с детьми, возглавляемых женщинами, требуют осмысления, исследования, в том числе в рамках изучения бедности населения Республики Тыва. В 2022-2023 гг. возобновились исследования структурных проблем современной тувинской семьи¹.

Целью статьи является исследование особенности функционирования неполных семей в составе многопоколенных семей в Республике Тыва, задачами – анализ статистической динамики изменения удельного веса сложных по составу многопоколенных домохозяйств, в которых представлены неполные семьи; изучение проблем

¹ Натсак О. Д. Неполные семьи и монородительские практики женщин в современном тувинском обществе. Отв. ред. Т. К. Ростовская. Абакан: ГБУ РХ «Хакасское книжное издательство им. В. М. Торосова, 2023. 240 с.

бедности, материальной и инструментальной помощи прародителей неполным семьям на основе материалов глубинных интервью с одинокими матерями, а также управленческих аспектов проблем неполных семей.

В соответствии с Национальным стандартом² социального обслуживания в данной статье под неполными семьями понимаются семьи, в которых ребенка или детей воспитывает один из родителей. Неполные семьи формируются по разным причинам, основными из которых являются распад брачной пары вследствие развода (разрыва, если брак не был официально зарегистрирован), смерти одного из супругов, а также рождение детей вне брака.

Основная гипотеза заключается в том, что неполные семьи негомогенны, детерминирующим фактором в росте неполных семей, включенных в состав многопоколенных расширенных семей, является дефицит материальных ресурсов, жилищные депривации. В этих условиях родственная помощь, а также финансовая поддержка, домашний труд прародителей в жизнедеятельности материнских семей с детьми играют чрезвычайно важную роль и в некоторых случаях, связанных с молодым возрастом одиноких матерей, являются условием их выживания.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретико-методологическим основанием статьи стали работы российских исследователей, таких как Т. К. Ростовская, О. В. Кучмаева, Е. Н. Васильева, И. А. Безвербная по многопоколенным семьям [10, 11], а также исследования по «экономике поколений» и межпоколенным трансфертам В. Ю. Бабышева [12], Е. В. Гладниковой [13], А. А. Мироновой [14], М. Б. Денисенко, В. А. Козлова [15], О. В. Синявской, В. А. Козлова, Т. Б. Гудковой [16], по теории реципрокности С. Ю. Барсуковой [17, 18], И. Н. Реутовой, Е. В. Реутова, И. В. Шавыриной [19, 20], исследования И. Е. Штейнберга, посвященные социальным сетям поддержки [21, 22]. Рассматривая семейно-демографическую структуру общества как объект социальной регуляции и управленческого воздействия, автор ориентировался на методологические подходы социологии

управления, разработанные российскими учеными³.

В статье также использованы методы статистико-демографического анализа и социологические методы качественного характера, а также контент-анализа официальных документов. Информационной основой статьи явились материалы Всероссийских переписей населения 2010 и 2020 гг. Эмпирической основой работы послужили результаты авторского социологического исследования, направленного на изучение социальных практик женщин, возглавляющих монородительские семьи в Республике Тыва. Методом глубинного интервью было опрошено 33 женщины из неполных семей. Отбор респондентов был осуществлен исходя из необходимости охвата женщин, имеющих разные социально-экономические характеристики: городские и сельские жительницы; имеющие высшее, среднее профессиональное, среднее общее образование; работающие и безработные. Кейсы респондентов включали основные причины формирования неполных семей в современном тувинском обществе: внебрачные рождения детей у женщин, никогда не состоявших в браке; вдовство; разводы. Интервью были направлены на изучение биографических историй респондентов для классификации причин и условий формирования неполных семей, на выявление их материального положения, условий жизни и жизненных стратегий.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Неполные семьи в составе расширенных семей. На распространенность расширенных семей в современном обществе влияют экономические факторы, связанные со стоимостью жилья, низкими доходами одиноких родителей, а также социальные причины, когда дети в семьях с работающими взрослыми нуждаются в заботе и уходе прародителей. Изменения в структуре семьи в сторону расширения в результате территориального объединения разных поколений в рамках одного домохозяйства характерны для многих стран. Н. Бартон, к примеру, исследуя семьи в европейских странах, полагает, что рост платы за обучение, цен на недвижимость, а также ослабление всеобщего благосостояния приводят к тому, что ответственность за

² ГОСТ Р 52495-2005. Национальный стандарт Российской Федерации «Социальное обслуживание населения. Термины и определение», утверждённый приказом Ростехрегулирования от 30.12.2005 г. № 532-ст (ред. от 17.10.2013) // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты Российской Федерации. URL: <https://legalacts.ru/doc/gost-r-52495-2005-natsionalnyi-standart-rossiiskoi-federatsii/> (дата обращения: 15.07.2024 г.).

³ Тихонов А. В. Социология управления: Теорет. основы. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. 322 с.; Чупров В. И. Проблемы социальной регуляции в социологии управления: курс лекций. Отв. ред. Ю. Г. Волков Ростов-на-Дону: ИППК КОФУ: Антей, 2007. 39 с.

благополучие семьи вновь переходит к семье, которая в некотором роде возвращается к расширенной форме⁴.

На современном этапе развития тувинского общества многосоставные домохозяйства, включающие в себя семейные ячейки с неполной структурой, являются распространенным типом, вызванным экономическим положением неполных семей, жилищными проблемами, связанными с высокой стоимостью жилья в столице республики, районных центрах. Жилищная депривация – ключевая проблема не только для неполных, но и для полных, но бедных семей, ухудшающая качество жизни населения республики. Важным представляется подход А. В. Ярашевой и С. В. Макара, которые рассматривают жилье как компоненту социально-экономического потенциала региона [23, с. 90].

Если сравним стоимость квадратного метра жилья на вторичном рынке по субъектам РФ, то показатель по Республике Тыва (103 891 руб.) по

данным III кв. 2022 г. опережает цены во многих российских регионах, в рамках СибФО – уступает только Республике Алтай (109 042 руб.) и превышает показатели всех остальных сибирских регионов⁵. В Республике Тыва в среднем на одного жителя в 2021 г. приходились минимальные 14,6 кв. м при среднероссийском показателе 27,9 кв. м.

Основной причиной совместного проживания неполной семьи с родственниками и другими лицами, которое приводит к формированию многопоколенной семьи, является отсутствие собственного жилья у одинокого родителя – женщины с детьми.

Материалы Всероссийской переписи 2020 г. показывают, что по сравнению с 2010 г. в Туве намечился рост числа материнских и отцовских семей, однако в совокупности домохозяйства со сложной структурой, в которых представлены неполные семейные ячейки, количественно больше домохозяйств, состоящих из нуклеарных неполных семей (таблица 1).

Таблица 1 – Количественные характеристики домохозяйств, включающих неполные семьи, в Республике Тыва (по материалам Всероссийских переписей 2010, 2020 гг.)

Table 1 – Quantitative characteristics of households including single-parent families in the Republic of Tuva (based on the materials of the All-Russian censuses of 2010, 2020)

Всего домохозяйств	в том числе домохозяйств в составе:			
	матери с детьми	отца с детьми	матери (отца) с детьми и одного из родителей матери (отца)	матери (отца) с детьми и одного из родителей матери (отца) (или без него), прочих родственников (или без них) и не родственников (или без них)
2010				
74 443	8311 (11,16%)	958 (1,29%)	1965 (2,64%)	3387 (4,55%)
2020				
78 054	11157 (14,29%)	1436 (1,84%)	1999 (2,56%)	5836 (7,48%)

Источник: Росстат.

Если сравнивать данные показатели Республики Тыва с данными других национальных республик РФ, с которыми ее объединяет культурная

и историческая близость, получается следующая картина (таблица 2).

⁴ Barton, N. (2017) What Future for the Family? Families are becoming much more diverse. Psychology Today [online], accessed at: URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/hidden-and-seek/201708/what-future-the-family> (дата обращения: 21.08.2023).

⁵ Средние цены на вторичном рынке по субъектам и центрам субъектов РФ в 2022 г. // Федеральная служба государственной статистики. URL: rosstat.gov.ru/storage...sred_cen_vtor_3kv-2022.xlsx (дата обращения 20.03.2023 г.).

Таблица 2 – Количественные характеристики домохозяйств, включающих неполные семьи, в некоторых национальных республиках РФ (по материалам Всероссийской переписи 2020 гг.)
Table 2 – Quantitative characteristics of households including single-parent families in some national republics of the Russian Federation (based on the materials of the All-Russian Census of 2020)

Всего	в том числе домохозяйств в составе:			
	матери с детьми	отца с детьми	матери (отца) с детьми и одного из родителей матери (отца)	матери (отца) с детьми и одного из родителей матери (отца) (или без него), прочих родственников (или без них) и не родственников (или без них)
Республика Тыва				
78 054	11 157 (14,29%) ⁶	1436 (1,84%)	1999 (2,56%)	5836 (7,48%)
Республика Хакасия				
145 356	21 411 (14,73%)	2578 (1,77%)	3110 (2,14%)	4773 (3,28)
Республика Алтай				
56 308	8067 (14,33%)	813 (1,44)	1186 (2,11%)	1646 (2,92%)
Республика Саха (Якутия)				
250 391	38 263 (15,28)	5619 (2,24%)	5414 (2,16%)	10741 (4,29%)
Республика Бурятия				
257 500	41 695 (16,19%)	5 258 (2,04%)	7515 (2,92%)	12927 (5,02%)
Республика Калмыкия				
67024	11990 (17,89%)	1648 (2,46%)	2081 (3,1%)	4945 (7,38%)

Источник: Росстат.

Среди указанных в таблице 2 субъектов РФ Республика Калмыкия опережает все остальные регионы и занимает первое место по доле домохозяйств, в которых так или иначе присутствуют неполные семьи (33,83%), на втором месте – Республика Тыва (26,17%) и Республика Бурятия (26,17%), на третьем месте – Республика Саха (Якутия) (23,97%), затем идет Республика Хакасия (21,92%), наименьшая доля таких домохозяйств наблюдается в Республике Алтай (20,8%).

Среди рассматриваемых регионов наибольшие доли сложных домохозяйств, в структуру которых входят неполные семьи, наблюдаются в Республике Калмыкия (34%) и Республике Тыва (32,07%) (таблица 3). Данное обстоятельство может указывать на два важных региональных фактора экономического и демографического характера: на глубину жилищной депривации в Калмыкии и Туве и на высокое

значение внебрачных рождений у матерей молодого возраста, при котором не накоплен необходимый социальный и экономический капитал для отделения от семьи прародителей и нуклеаризации.

Рассмотрим изменение доли сложных домохозяйств в Туве, имеющих в своем составе неполные семьи, в межпереписные периоды (таблица 4).

В 2010 г. в Туве 36,59% неполных семей входили в состав домохозяйств со сложной структурой, в 2020 г. рост составил чуть более чем на 1 процентный пункт, и изменилось соотношение разных типов.

Отсутствие собственного жилья у одиноких матерей с детьми препятствует их отделению от семьи прародителей и других родственников, способствует росту доли домохозяйств со сложной структурой.

⁶Проценты рассчитаны автором.

Таблица 3 – Неполные семьи в составе сложных домохозяйств в некоторых национальных республиках РФ⁷
(по материалам Всероссийской переписи 2020 гг.)

Table 3 – Single-parent families in complex households in some national republics of the Russian Federation
(based on the materials of the All-Russian Census of 2020)

Субъекты РФ	Домохозяйства, в составе которых есть неполные семьи	Сложные домохозяйства, имеющие в составе неполные семьи	Доля сложных домохозяйств в общем числе домохозяйств, в составе которых есть неполные семьи (%)
Республика Тыва	20 428	7835	32,07
Республика Хакасия	31 872	7883	24,73
Республика Алтай	11 712	2832	24,18
Республика Саха (Якутия)	60 037	16 155	26,90
Республика Бурятия	67395	20442	30,33
Республика Калмыкия	20 664	7026	34,00

Таблица 4 – Динамика удельного веса домохозяйств Республики Тыва со сложной структурой в общем числе домохозяйств, в которых есть неполные семьи
(по материалам Всероссийских переписей населения 2010, 2020 гг.⁸)

Table 4 – Dynamics of the share of complex structured households of the Republic of Tuva in the total number of households including single-parent families
(based on the materials of the All-Russian Population censuses 2010, 2020)

Годы	Всего домохозяйств, имеющих в составе неполные семьи	Домохозяйства, имеющие в составе мать или отца с детьми и одного из родителей матери или отца	Домохозяйства, имеющие в составе мать или отца с детьми, одного из родителей матери или отца (или без него), прочих родственников (или без них) и не родственников (или без них)
2010	14621	1965 (13,43%)	3387 (23,16%)
2020	20428	1999 (9,78%)	5836 (28,56%)

Источник: Росстат

В настоящее время приобретение жилья исключительно на средства материнского капитала по цене доступно в сельских поселениях, зачастую не являющихся районными центрами. Вместе с тем средства материнского капитала представляют собой существенную государственную поддержку семьям, в том числе возглавляемым женщинами. Среди участниц интервью были одинокие матери, которые приобрели жилье в центре отдаленного района. Респондент № 3: «Имею собственный дом, купила в этом году на средства материнского капитала».

Проблема жилья является одной из сложных и острых проблем для тех одиноких матерей, которые

не имеют работы или достаточного уровня дохода для получения ипотечных кредитов, а также необходимого уровня образования для того, чтобы быть конкурентным на рынке труда и иметь стабильный доход.

Респондент № 9: «У меня нет собственного жилья, живем с дочерью в квартире моей матери, в которой также живут мать, мой родной брат. Мои старшие сыновья живут отдельно – уехали в другие города учиться. Получение ипотечного кредита просто не представляется возможным».

Респондент № 2: «Собственного дома нет, живу с двумя детьми в доме своих родителей совместно с ними. Без родителей было бы трудно. Маме 70 лет,

⁷Рассчитано автором.

⁸Рассчитано автором.

отцу 67 лет. У моих родителей есть и другие дети, нас всего 6 братьев и сестер, но с родителями живу только я».

Главным фактором является уровень дохода одинокой матери, материальное положение и возможности ее родителей. При малооплачиваемой занятости привлечение банковских кредитов к приобретению и строительству жилья затруднительно или практически невозможно. Для неполных семей, в которых единственным работающим взрослым является мать, ипотека представляет собой повышенные риски невыполнения финансовых обязательств перед банком в случае потери или снижения доходов. В этих условиях одинокие матери с детьми вынуждены проживать совместно со своими родителями.

Проживание неполных семей с детьми в составе многопоколенной семьи имеет как положительные, так и отрицательные эффекты для социально-демографического развития региона. Рассматривая многопоколенные семьи в целом, Т. К. Ростовская, О. В. Кучмаева и Е. Н. Васильева выделяют феномен солидарности как инструмент поддержки экономического и социального благополучия [10, с. 59–60]. И. А. Безвербная рассматривает многопоколенную семью не только как социальный институт, вынужденно формирующийся по экономическим причинам, но и как возможность обеспечения межпоколенческой преемственности и передачи ценностей [11, с. 190].

Роль родственной помощи в жизнедеятельности неполных семей. Экономическое положение неполных материнских семей не гомогенно, и дифференциация обусловлена кластерными признаками, такими как уровень образования, социально-профессиональный статус, доход матерей, а также степень добровольного или принудительного финансового участия биологических отцов, родственников в формировании бюджета неполной семьи. Текущее финансовое состояние этих семей зависит от комбинации разных источников доходов, вес каждого из которых в формировании бюджета семьи в каждом конкретном случае может варьироваться от основного до периферийного и менее значимого. Источниками доходов могут быть: зарплата женщины, алименты, государственные социальные и частные трансферты. В системе родственной помощи неполным семьям особое место занимает помощь родителей или одного из родителей одинокой матери в виде прямой денежной помощи, а также в

приобретении продуктов питания, одежды, обуви для детей.

В литературе, связанной с «экономикой поколений», и социологических работах существуют два мотивационных основания межпоколенных трансфертов: с позиции альтруизма, императивно не предполагающего адекватного обмена, ответной передачи ресурсов, и с позиции «обмена», при котором материальные, нематериальные ресурсы инвестируются в детей с расчетом на то, что при изменении жизненных циклов, в которых находятся и родители, и дети, роль донора перейдет к младшему поколению, роль реципиента – старшему поколению [см.: 13, 16].

Наличие межпоколенных трансфертов материальных ресурсов и времени для многих неполных семей с детьми – важное условие выживания. Одинокие матери с детьми могут быть включены как в традиционные расширенные семьи, когда в одном домохозяйстве живут разные поколения близких родственников, так и в модифицированные, в которых территориальная нуклеаризация не сопровождается функциональной [15, с. 91].

Такие структурные изменения современных семей также неразрывно связаны с ростом числа семей с одним родителем, которые нуждаются в финансовой и иной поддержке прародителей. Нисходящие внутрисемейные трансферты со стороны бабушек и дедушек снижают уровень бедности монородительских семей, повышают их жизнестойкость. Американские социологи, исследовавшие неполные семьи с детьми, возглавляемые женщинами, указывали на то, что совместное проживание с бабушкой, имеющей пенсионные и страховые доходы, повышает шансы этой семьи выйти из бедности [24, с. 620–621].

Расширенная семья на новом витке социально-экономического развития тувинского общества подразумевает то, что старшее поколение (прародители) является источником инструментальных трансфертов и пополнения бюджета одинокого родителя с детьми. Определенную финансовую стабильность неполным семьям дают пенсионные доходы старшего поколения.

Респондент № 22: *«У меня двое сыновей. Мы имеем следующие доходы: пенсия старшего сына по потере кормильца – около 12 тыс. руб., выплаты на двоих детей⁹ – 24 тыс. рублей. Итого – 36 тыс. руб. Зарплату пока не получала, так как только в этом месяце устроилась на временную работу. Алименты*

⁹Пособие единственным родителям, воспитывающим детей в возрасте 8-17 лет

на второго ребенка не получаем, в суд не подавала заявления. Средств не хватает. Материально нам помогает моя мама из своей пенсии».

Респондент № 29: *«У меня один ребенок. Я получаю зарплату – 38 тыс. руб., алименты – 8 тыс. руб. Средств на жизнь хватает, если экономить. Время от времени деньгами помогают мои родители».*

Респондент №2: *«У меня двое детей. Моя зарплата составляет 30 тыс. руб., деньгами помогают мои родители, по республиканскому социальному проекту «Корова-кормилица» моя сестра получила корову с теленком, так как у нее трое детей, но пользуемся мы. Без родителей было бы трудно. Маме 70 лет, отцу 67 лет. У моих родителей есть и другие дети, нас всего 6 братьев и сестер. В выполнении тяжелых работ, таких как заготовка дров, сена, помогают братья».*

Экономическое выживание молодых женщин, родивших детей вне брака в раннем возрасте, а также не завершивших обучение, в современных условиях крайне затруднено вне совместного проживания с родственниками (родителями) по причине отсутствия необходимых ресурсов. К источникам доходов одинокой матери с детьми прибавляются пенсии родителей, в некоторых случаях у расширенной семьи формируется общий бюджет.

Респондент № 31: *«У меня высшее образование, работаю экономистом, получаю зарплату в размере МРОТ, на руки получаю около 27 тыс. рублей. Так как эта сумма превышает 2 прожиточных минимума на взрослого и ребенка, никакие выплаты, пособия я не получаю. Все крупные расходы осуществляем совместно с мамой. Мама помогает во всем: покупает продукты питания и необходимые вещи».*

Респондент №26: *«У меня один сын. Получаю зарплату 42 тыс. руб., имею подработку на 0,5 ставки – заменяю учительницу, которая находится в декретном отпуске. Всего получается 50 тыс. в месяц. Выплат, пособий не получаю, так как доход превышает 2 прожиточных минимума. Родители получают пенсию. Важные покупки делаем совместно, вкладывают родители и я».*

Респондент № 20 (женщина, 45 лет, имеет высшее образование, работу, 5 детей): *«Бюджет нашей семьи состоит из моей заработной платы, пособий на детей, пенсий родителей. Есть скот родителей, который держат наши родственники. Средствами распоряжаюсь я. Из пенсий в обязательном порядке расходуются средства на лекарства родителей. Мы строим на территории участка еще один дом – для моих родителей. Строительство поглощает много*

средств». В данном случае мы наблюдаем такую ситуацию, когда работающая женщина фактически становится финансовым главой расширенной формы семьи.

При наличии собственного жилья и возможности отдельного проживания неполной семьи, она может оставаться акцептором межсемейного обмена, в котором прародители оказывают финансовую поддержку.

Респондент № 1: *«У меня двое детей. Купила квартиру по ипотечному кредиту, когда возникают финансовые затруднения, всегда помогает моя мама».*

Как показывает наше исследование, внутрисемейные экономические потоки имеют преимущественно нисходящий характер – от прародителей к последующим поколениям. Особенности брачной структуры тувинского общества, а именно, высокий уровень внебрачной рождаемости, распространенность неполных семей – создают такие условия, при которых некоторые прародители не успевают воспользоваться тем, что в «экономике поколений» исследователи называют «возвратом предоставленных когда-то кредитов более молодым поколениям» [см.: 15, с. 8]. Причина в том, что отсутствующий компонент в бюджете неполной семьи, который должен был бы вносить отец детей, компенсируется в том числе материальной помощью прародителей за счет средств пенсий, продукции из личных подсобных хозяйств и из других источников. Такое перераспределение ресурсов в определенной степени улучшает материальное положение неполных семей, снижает уровень деприваций и детской бедности, но сокращает уровень потребления у субъекта помощи – старшего поколения, приводит к ограничениям и экономии.

Следует отметить, что в проблеме бедности неполных семей нужно выделять и феномен детской бедности, детерминируемый низкими доходами семьи, и характеризующийся недостаточным удовлетворением базовых потребностей детей, неблагоприятными жилищными условиями. Под детской бедностью понимается материальное положение детей, которые воспитываются в условиях дефицита ресурсов семьи, и данный фактор непосредственно влияет на здоровье, психологическое благополучие и образовательные, следовательно, жизненные шансы детей. А в перспективе детская бедность выступает фактором, снижающим качество человеческого потенциала региона, страны. В проведенном автором исследовании изучались в том числе адаптационные стратегии одиноких матерей,

направленные на улучшение материального положения детей, семьи в целом и преодоление состояния бедности. Проживание одиноких матерей с детьми в составе многопоколенной расширенной семьи является одной из адаптационных практик, снижающих уровень лишений.

В этом случае нисходящие трансферты старшего поколения уже встроены в структуру источников доходов неполной семьи на постоянной и регулярной основе. Со стороны прародителей такая модель финансовой помощи, скорее, является проявлением «обобщенной реципрокности», нежели «негативной», так как при последней получение благ не сопровождается намерениями ответных действий [см.: 19, с. 203–204]. Наши интервью с одинокими матерями, проживающими в составе расширенных семей, показали, что функции заботы они осуществляют не только в отношении своих детей, но и своих родителей. Таким образом, материальные и инструментальные затраты прародителей компенсируются обратной заботой со стороны монородителей.

Применительно к Туве, как мы полагаем, важно учитывать общий уровень бедности, особенности социально-демографической структуры бедного населения, его композицию по структурным типам семей. Республика Тыва считается одним из регионов с беднейшим населением. В структуре бедного населения Тувы доля детей до 16 лет, по данным 2021 г., составляла 46,4%, что выше показателя по РФ (40,2%), а лиц старше трудоспособного возраста 4,0% (в РФ – 6,15)¹⁰. При общем высоком уровне детской бедности в Туве по причине многодетности семей материальное положение неполных семей является трудным. Пенсионные доходы прародителей – гарантированными и регулярными по сравнению с временными, сезонными или низкими трудовыми доходами одиноких матерей, в этой связи их помощь дополняет получаемые женщинами оплату труда, социальные пособия и выплаты.

Важно отметить тот факт, что частные трансферты исследуются также с учетом структурных характеристик семьи. В обзоре научных подходов к изучению частных трансфертов Е. В. Гладникова приводит пример американского исследователя Л. Хао, который считает, что в системе межпоколенных обменов одинокая мать с меньшей вероятностью сможет получать трансферты по сравнению с семейной парой [13, с. 106]. Речь идет о

социокультурных факторах, связанных с возможным осуждением внебрачной рождаемости.

Информация, полученная в ходе интервью от одиноких матерей об их жизненных историях, указывает на отсутствие стигматизации одиноких матерей. Помощь прародителей в первую очередь направлена на материальную и инструментальную поддержку неполных семей своих детей и на внуков, которые воспитываются по разным причинам вне брака, исходя из их нуждаемости в помощи. Таким образом, этнокультурные особенности в изучении материальной взаимопомощи в рамках нескольких поколений между семьями с разными структурными типами не менее важны, чем экономические факторы.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Бедность в неполных семьях может носить долговременный характер и подвергать экономическому стрессу не только одиноких родителей, но и детей, которые воспитываются в них.

В настоящее время основным социальным инструментом поддержки неполных семей со стороны государства являются денежные пособия единственным родителям, воспитывающим детей. Отсутствуют законодательно установленные преференции при устройстве детей в дошкольные образовательные учреждения, льготы при оплате образовательных услуг, в особенности в сфере дополнительного образования. Между тем в случае с неполными семьями чрезвычайно важным представляются инвестиции в образование детей, которые в перспективе могут позволить преодолеть межпоколенческие круги бедности.

Многопоколенные семьи, имеющие в своем составе неполные семьи, формируются во многом по причине необходимости ухода и присмотра за детьми со стороны прародителей в то время, когда одинокая мать работает. Полагаем, что социальные инновации в этой сфере должны касаться, прежде всего, поддержки и стимулирования инициатив некоммерческого сектора, направленного на развитие сетей взаимопомощи по уходу и присмотру за детьми, а также принятие на региональном и местном уровнях льготной очереди или внеочередного устройства детей в детские сады для повышения экономической активности одиноких женщин с детьми.

Расширенные и сложные по составу семьи, включающие в себя одиноких родителей с детьми,

¹⁰ Выборочное обследование доходов населения и участия в социальных программах 2022 // Федеральная служба государственной статистики [сайт]. URL: https://rosstat.gov.ru/itog_inspect (дата обращения : 10.04.2024 г.).

нивелируют экономические затруднения, с которыми сталкиваются последние. По уровню жизни и материальному достатку, количеству источников доходов, которые зависят от причины формирования неполной семьи и типа распада полной семьи, в результате которого они возникают, рассматриваемая категория семей не гомогенна. Дифференцирующими факторами выступают уровень образования, тип занятости одиноких родителей, возглавляющих неполные семьи. В этой связи государственные программы поддержки неполных семей должны включать специальные мероприятия образовательной направленности для получения одиночными матерями профессиональных навыков, которые будут способствовать предотвращению экономической и трудовой эксклюзии с учетом специфики региональной экономики и этнонациональных особенностей.

Применительно к Туве следует признать тот факт, что внебрачные рождения детей в гораздо большей степени, чем разводы, детерминируют рост числа неполных семей. Многопоколенные расширенные семьи в этом случае есть один из видов адаптационных стратегий, облегчающих процесс выживания внебрачных по своей природе неполных семей. Экономическая и социальная помощь со стороны государства, межпоколенческие и частные родственные трансферты, по сути, нейтрализуют последствия, а не причины формирования неполных семей. Анализ структуры доходов неполных семей показывает, что в более сложном материальном положении находятся семьи, возглавляемые матерями, которые никогда не состояли в браке, так как в этом случае у них могут отсутствовать такие источники дохода, как фактическая помощь биологических отцов детей, алименты, собственность, причитающаяся в ходе раздела имущества при разводе, пенсии по потере кормильца в случае смерти отца детей. Такие неполные семьи интегрируются в состав сложных многопоколенных семей. В этой связи профилактика первопричин, а именно, внебрачных рождений, равно как и с распада семьи в результате развода, вдовства должна стать неотъемлемой частью и содержанием социально-демографической политики и практики действий органов власти региона.

Анализируя положительные и отрицательные эффекты многопоколенных семей, составной частью которых являются одинокие родители с детьми, мы признаем социализирующее воздействие на детей совместного проживания с прапрадедами, возможности получения детьми опыта и

модели разделения гендерных ролей. Однако и этот эффект зависит от композиции многопоколенных семей, а именно, от того, является ли полной семья прародителей: отсутствие бабушки при наличии в неполной семье детей мужского пола будет означать и отсутствие канала передачи гендерной модели поведения и невозможность восполнения социализирующей роли отца. Как показывают материалы переписей населения, существенная часть неполных семей входит в структуру сложных семей, в которых старшее из трех поколений представляет лишь один из родителей одинокой матери или одинокого отца. В этом случае модели гендерного поведения должны транслироваться в рамках системы образования, а именно, через наставников и мужчин-учителей, спортивные, трудовые направления внеурочной деятельности, курсы основ семействования, если речь идет, например, о мальчиках.

Безусловно, позитивным является тот факт, что в условиях многопоколенной семьи снижается уровень бедности и лишений неполной семьи, социализация детей происходит на более благоприятном эмоциональном фоне за счет участия прародителей в их воспитании, уходе за ними, а также одинокая мать, опираясь на инструментальную помощь своих родителей, имеет возможность участвовать в оплачиваемом труде. К негативным эффектам с точки зрения количественного измерения демографического развития отнесем следующее. Речь идет о неполной реализации репродуктивного потенциала одиноких матерей, которые помимо отсутствия супруга испытывают жилищные депривации и вынужденно проживают совместно со своими родителями и детьми, что в конечном итоге отрицательно влияет на показатели рождаемости. Т. А. Гурко, характеризуя структуру причин откладывания рождения следующего ребенка, обращает внимание на то, что жилищные проблемы отмечаются в большей степени матерями, никогда не состоявшими в браке (51%), нежели замужними (30%) [25, с. 79]. А. Б. Синельников в качестве одной из мер совершенствования семейно-демографической политики сформулировал предложение о внедрении механизма родственнообменного ипотечного кредитования, суть которого заключается в возможности получения заемных средств родителями и последующего реоформления их на детей при достижении ими необходимого уровня доходов [26, с. 46].

Неполные семьи как отдельная социально-демографическая группа не входят в число участников федеральных и региональных программ обеспечения жильем. В числе немногих возможностей

улучшения жилищных условий таких семей является использование средств материнского капитала на погашение части ипотечного кредита или приобретение жилья, участие в программе обеспечения жильем молодых семей. Строительство и повышение доступности арендного жилья могло бы снизить уровень жилищной депривации, а также дополнительное включение на региональном уровне таких семей в число получателей мер социальной поддержки строительства жилья, которые предоставляются многодетным семьям.

Управленческие аспекты проблемы. На примере особенностей функционирования неполных семей в составе многопоколенных семей мы видим, что их проблемы связаны с более общими социальными проблемами общества, такими как бедность населения, демографическое благополучие и развитие человеческого капитала республики. Формирование обновленной социальной политики на региональном уровне должно начинаться с аудита и актуализации нормативных правовых документов стратегического и концептуального характера с учетом новых государственных задач в области демографической политики России, которые должны быть скоординированы в рамках национальных целей развития России и просемейной политики. Это касается, в первую очередь, таких основополагающих документов о перспективах и направлениях развития региона, как «Стратегия социально-экономического развития Республики Тыва до 2030 г.»¹¹ (далее – Стратегия), а также концепций развития отдельных подсистем, как демография, и в более узком измерении – как семья – «План мероприятий на 2024-2025 гг. по реализации Концепции демографической политики Российской Федерации до 2025 г. в Республике Тыва»¹², «План мероприятий по реализации второго этапа Концепции семейной политики в Республике Тыва на период до 2025 года»¹³, региональной программы снижения уровня бедности – «Снижение доли населения с доходами ниже границы бедности в Республике Тыва на 2024–230 гг.»¹⁴.

Анализ Стратегии показал, что изменения, происходящие в целом в семейной структуре общества, не проблематизированы в целях, задачах и основных приоритетах долгосрочного развития республики и в вызовах социального развития, в частности, развития человеческого капитала, не обозначен рост доли неполных семей с вытекающими из их особенностей социальными и экономическими проблемами. Между тем, как отмечают Т. К. Ростовская, О. Д. Натсак, в семьях с деформированной или разрушенной структурой такие показатели качества человеческого потенциала, как хорошее состояние здоровья, более высокий уровень образования, комфортные жилищные условия, экономическое благополучие, не всегда достижимы по причине дефицита финансовых и материальных ресурсов, а более низкие характеристики человеческого потенциала будут препятствовать обеспечению экономики страны и регионов трудовыми ресурсами с необходимым уровнем профессиональной подготовки и способствовать межпоколенческой преемственности бедности [27, с. 8].

Как показано выше, горизонты планирования региональных мероприятий по реализации концепций демографического развития и семейной политики РФ достаточно краткосрочны – до 2025 г. Полагаем, что с учетом особенностей демографического развития и семейной структуры населения Республики Тыва необходимы полноценные региональные концепции, отражающие анализ проблем с точки зрения преодоления разрывов между региональными и среднероссийскими значениями показателей, которые нужно улучшать для достижения национальных целей развития России, и адекватными для их решения мерами. Считаем целесообразным включение в содержание этих концепций идеологических и нормативных представлений о социальных нормах современной семьи, а именно, о полной и среднететной, многодетной семье, основанной на официально зарегистрированном браке, которые должны быть направлены на формирование просемейного общественного мнения и

¹¹ Постановление Правительства Республики Тыва от 24 декабря 2018 г. №638 «О стратегии социально-экономического развития Республики Тыва до 2030 г.» (с изменениями на 17 января 2023 г.) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [сайт]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550322563> (дата обращения: 15.07.2024 г.).

¹² Распоряжение Правительства Республики Тыва от 18 декабря 2023 г. №717-р «Об утверждении плана мероприятий на 2024-2025 гг. по реализации Концепции демографической политики до 2025 г. в Республике Тыва» // Правительство Республики Тыва [сайт]. URL: <http://glava.rtyva.ru/page/6921.html> (дата обращения: 15.07.2024 г.).

¹³ Распоряжение Правительства Республики Тыва от 12.07.2023 № 437-р «Об утверждении плана мероприятий по реализации второго этапа Концепции семейной политики в Республике Тыва на период до 2025 года» // Правительство Республики Тыва [сайт]. URL: <http://glava.rtyva.ru/page/6546.html> (дата обращения: 14.07.2024 г.).

¹⁴ Постановление Правительства Республики Тыва от 27.03.2024 г. «Об утверждении региональной программы «Снижение доли населения с доходами ниже границы бедности в Республике Тыва на 2024-230 гг.» // Министерство труда и социальной политики Республики Тыва [сайт]. URL: <http://www.mintrud.tuva.ru/page/7155.html> (дата обращения: 14.07.2024 г.).

транслироваться не только через сферу медиа, но и через системы образования, здравоохранения. Вместе с тем концепции и программы демографического развития и семейной политики должны содержать адресные меры, направленные на улучшение самочувствия разных типов семей и семейного поведения, которые имеют статистически значимое распространение в социально-демографической структуре общества, как, например, неполные семьи.

Анализ региональной программы снижения доли бедного населения на 2024–2030 гг.¹⁵ показывает необходимость разработки дополнительных мероприятий с учетом социально-демографических характеристик и профиля бедности в регионе, например, детской бедности, бедности в семьях с разной структурой – в полных, неполных, расширенных семьях, соответственно, данные социально-демографические группы целесообразно дифференцировать в общей массе бедного населения. Полагаем, что республиканские меры по снижению бедности должны учитывать современные демографические процессы в республике, а именно, высокий уровень внебрачных рождений, формирующих неполные семьи, рост числа домохозяйств, имеющих в своем составе неполные семьи. Бедные неполные семьи составляют существенную часть структуры бедного населения, что обуславливает необходимость выработки отдельных мер для данной категории, касающихся не только предоставления социальных пособий и выплат, но и стимулирования экономической активности одиноких родителей, повышения доступности дополнительного и профессионального образования детей, воспитывающихся в них.

Механизмы управленческого воздействия в социальной политике должны быть отражены в комплексе разных программ, которые необходимо разрабатывать вслед за утверждением концепций и цели которых должны быть скоординированы общей стратегией. На региональном уровне социальную политику, в том числе семейную, формирует высший орган исполнительной власти – Правительство Республики Тыва, республиканский парламент, будучи законодательным органом, разрабатывает, утверждает законы в этой сфере, отраслевую политику и администрирование ведет министерство труда и социальной политики республики, непосредственную работу с семьями проводят управления труда и социальной политики, а также сеть центров поддержки семей и детей в районах.

Эта система нуждается в поддержке со стороны социальной среды и гражданского общества. И следующим этапом актуализации региональной социальной политики, на наш взгляд, должно стать расширение числа ее субъектов, исходя из принципов социального участия. Понимая тот факт, что главным субъектом социальной и, в частности, семейной политики является государство в лице органов власти, в условиях развития гражданского общества мы не можем отрицать социализирующий потенциал таких субъектов, как религиозные объединения, общественные организации, ассоциации, родительские и родственно-земляческие сообщества, которые могут способствовать не только популяризации традиционных семейных ценностей, брака, брачных рождений, ответственного отцовства и материнства, но и конструированию неформальных сетей социальной поддержки и взаимопомощи. Эти субъекты должны быть отражены в качестве как участников реализации мероприятий стратегий и программ, так и инициаторов конкретных мер, включаемых в них при разработке.

Такой подход расширяет не только круг субъектов социальной политики, но и её объектов. Как правило, объектами социальной политики и реципиентами социальной поддержки становятся семьи, находящиеся в кризисной ситуации, или по своему составу (многодетные), структуре (неполные семьи, пожилые бездетные пары), определенному этапу жизненного цикла (молодые семьи с детьми), наличию детей-инвалидов, экономическому положению (среднедушевые доходы ниже границы бедности, привязанной к размеру прожиточного минимума в регионе) выходят за рамки стандартных норм. Однако, если речь идет о просемейной политике и соответствующем воздействии на семейные, репродуктивные ценности и модели поведения населения, то объектами становится более широкий круг, включающий разные возрастные группы – детей, обучающуюся и работающую молодежь.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В Республике Тыва видна тенденция роста всех структурных типов домохозяйств, в которых живут одинокие родители с детьми, среднего размера семей с неполной структурой.

Высокая стоимость жилья, бедность неполных семей способствуют формированию расширенных

¹⁵ Постановление Правительства Республики Тыва от 27.03.2024 № 127 "Об утверждении региональной программы "Снижение доли населения с доходами ниже границы бедности в Республике Тыва на 2024-2030 годы" // Министерство труда и социальной политики Республики Тыва [сайт]. URL: <http://www.mintrud.tuva.ru/page/7155.html> (дата обращения: 03.05.2024 г.).

семей, в которых семейные ячейки с неполной структурой совместно проживают с прародителями. Экономическая помощь прародителей входит в структуру доходов неполных семей и играет значимую роль в их бюджетах.

Эта помощь по своему характеру является альтруистической и не всегда направлена на получение эквивалентного обмена или возврата затраченных ресурсов. Цель частных трансфертов прародителей – помощь в выживании и поддержка приемлемого уровня потребления в неполной семье.

Дефицит в бюджетах неполных семей обуславливает ситуацию, когда функции экономической заботы о детях у некоторых прародителей не завершаются, а трансформируются в заботу о внуках, что означает определенную репатриархализацию семейно-родственных отношений на современном этапе, а роль государственных трансфертов на пенсии пожилым гражданам функционально выходит за пределы обеспечения исключительно пожилых людей.

У каждого типа семей, в том числе неполных семей, проблемы специфичны и требуют

дифференцированного подхода, что должно выражаться не только в оказании монетарной помощи государства, но и в нематериальных инструментах поддержки с учетом их особенностей, мерах, повышающих их социальную субъектность.

Анализ действующих региональных стратегий, концепций и программ показал незавершенную институционализацию неполных семей, недостаточную идентификацию социальных, демографических и экономических вызовов, ассоциируемых с ними. Полагаем, что в связи с усилением места вопросов семьи в государственной и политической повестке России, внедрением проектных методов управления в этой сфере – разработкой национального проекта «Семья» – региональные стратегические и программные документы требуют дополнения и обновления в части актуализации проблем и вызовов, координации целей, дифференцированных подходов и мер, учитывающих типы семей и их структурные особенности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Son, S., Seo, Ch. (2023) Development of Programs for Teachers and Government Officers to Understand Single-Parent Families. *Society for the Study of Family Policy*, no. 3 (1), pp. 41-62. DOI 10.52946/jfr.2023.3.1.41.

2. Прокофьева Л. М., Корчагина И. И. Демографическая структура семей и домохозяйств в России, её динамика по данным переписей населения // *Демографическое обозрение*. 2023. Т. 10, № 2. С. 4–17. DOI 10.17323/demreview.v10i2.17763. EDN TDYEBV.

3. Романович Н. А. Представления молодежи о браке и семье // *Социологические исследования*. 2023. № 3. С. 135-140. DOI 10.31857/S013216250021750-8. EDN PZPLRL.

4. Синельников А. Б. Социальная приемлемость объективных и субъективных причин для развода в современной России // *Социологические исследования*. 2023. № 4. С. 75–83. DOI 10.31857/S013216250022703-6. EDN МОНТВК.

5. Алексеева А. Г. Семейно-брачные отношения коренных народов Сибири: современный аспект // *Миссия конфессий*. 2018. Т. 7. Ч. 6. С. 686–694. EDN YZEDSH.

6. Субботин С. В. Тувинская семья и её функции. Традиции инновации // *Вестник Калмыцкого института гуманитарных исследований РАН*. 2016.

Т. 9. № 6. (28). С. 159–171. DOI: 10.22162/2075-7794-2016-28-6-159-171. EDN YAJJNR.

7. Гончарова Г. С., Савельев Л. Я. Семейно-брачные отношения у народов Сибири: проблемы, тенденции, перспективы. Отв. ред. Ю. В. Попков. Новосибирск: Нонпарель, 2004. 288 с. EDN QCSKYT.

8. Михеева А. Р. О причинах сверхвысокой внебрачной рождаемости у коренных народов Сибири: факты и гипотезы / *Экономика России и Сибири: прошлое, настоящее, будущее*. Материалы научной конференции, посвящённой 50-летию юбилею Института экономики и организации промышленного производства СО РАН. Отв. ред. В. В. Кулешов. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2008. С. 276–281. EDN RROZXX.

9. Натсак О. Д. Трансформация репродуктивной модели тувинской семьи: историческая ретроспектива и современные тенденции // *Социологическая наука и социальная практика*. 2022. Т. 10, № 2. С. 52–71. DOI: 10.19181/snsp.2022.10.2.9028. EDN VRYUUM.

10. Ростовская Т. К., Кучмаева О. В., Васильева Е. Н. Институт многопоколенной семьи как резерв демографического развития России // *ДЕМИС. Демографические исследования*. 2023. Т. 3,

№ 4. С. 59–77. DOI 10.19181/demis.2023.3.4.4. EDN PNNQUG.

11. Безвербная И. А. Многопоколенные семьи России и США: сравнительный обзор / Семья в современном обществе, Москва, 18 мая 2018 года. Т. 4., № 1. Под ред. С. В. Рязанцева, Т. К. Ростовской. Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Экон-Информ", 2018. С. 187–192. EDN YAUSSL.

12. Бабышев В. Ю. Влияние межпоколенных трансфертов на рождаемость // Народонаселение. 2021. Том. 24. № 1. С. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2021.24.1.8>. EDN QYJAOZ.

13. Гладникова Е. В. Обзор подходов к исследованию частных межпоколенных трансфертов // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 5. С. 93–110. DOI 10.17323/1726-3247-2009-5-93-110. EDN OYNYQD.

14. Миронова А. А. Влияние демографических изменений на систему частных межпоколенных трансфертов // Демографическое обозрение. 2016. Т. 3. №3. С. 80–99. EDN WZZJGR.

15. Денисенко М. Б., Козлов В. А. Межпоколенные счета и демографический дивиденд в России // Демографическое обозрение. 2018. Т. 5. № 4. С. 6–35. DOI: 10.17323/demreview.v5i4.8661. EDN VRQRGC.

16. Синявская О. В., Козлов В. А., Гудкова Т. Б. Финансовые и инструментальные трансферты в семьях пожилых респондентов в России и Эстонии: есть ли этнокультурные различия? // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2023. № 2 (174). С. 186–211. DOI: <https://doi.org/10.14515/monitoring.2023.2.2371>. EDN LGLHQW.

17. Барсукова С. Ю. Реципрокные взаимодействия. Сущность, функции, специфика // Социологические исследования. 2004. № 9. С. 20–29. EDN OXBQJV.

18. Барсукова С. Ю. Нерыночные обмены между российскими домохозяйствами: теория и практика реципрокности. М. : ГУ ВШЭ, 2004. 50 с. EDN QQHDDT.

19. Реутова М. Н., Реутов Е. В. Шавырина И. В. Реципрокность в социальных отношениях:

нерыночный обмен ресурсами в современной экономической системе // Вестник Белгородского государственного технического университета им. В.Г. Шухова. 2017. №7. С. 202–206. DOI: 10.12737/article_5940f01b71aaa2.44953122. EDN ZDDACL.

20. Реутов Е. В., Реутова М. Н., Шавырина И. В. Реципрокность в сетях взаимопомощи (на материалах регионального исследования) // Социологические исследования. 2019. № 3. С. 106–117. DOI: 10.31857/S013216250004283-4. EDN ZADYUX.

21. Штейнберг И. Е. Психология неэквивалентных обменов в сетях социальной поддержки городских и сельских семей // Вестник общественного мнения: Данные. Анализ. Дискуссии. 2004. № 6 (74). С. 52–57. EDN НТМКНД.

22. Штейнберг И. Е. Процесс институционализации сетей социальной поддержки в межсемейных и дружеских обменах // Экономическая социология. 2009. Т. 10. №2. С. 62–75. EDN OYNYGD.

23. Ярашева А. В., Макара С. В. Региональные жилищные проблемы населения: Дальневосточный федеральный округ // Народонаселение. 2022. Т. 25. №3. С. 89 – 102. DOI: 10.19181/population.2022.25.3.7. EDN GYEILJ.

24. Snyder, A.R., McLaughlin, D. K. and Findois, J. "Household Composition and Poverty Among Female-Headed Households with Children: Differences by Race and Residence", *Rural Sociology*, 2006, no. 71(4), p. 597–624. DOI:10.1526/003601106781262007.

25. Гурко Т. А. Семейные факторы репродуктивного поведения // Социологические исследования. 2023. № 12. С. 72–82. DOI: 10/31857/S0132162500029338-4. EDN WGTVDW.

26. Синельников А. Б. Обособление поколений в семьях как фактор снижения рождаемости // Социологические исследования. 2022. № 5. С. 36–48. DOI 10.31857/S013216250020195-7. EDN FODWFN.

27. Ростовская Т. К., Натсак О. Д. Неполная семья в контексте современных демографических концепций // Социальное пространство. 2024. Т. 10. № 2. С. 1–11. DOI: 10.15838/sa.2024.2.42.10. EDN UYFSNI.

REFERENCES

1. Son, S., Seo, Ch. (2023) Development of Programs for Teachers and Government Officers to Understand Single-Parent Families. *Society for the Study of Family Policy*, 3 (1), 41–62. <https://doi.org/10.52946/jfp.2023.3.1.41>.
2. Prokofieva, L. M., Korchagina, I. I. (2023) The demographic structure of families and households in Russia, its dynamics according to population censuses. *Demographic Review*, 10 (2), 4–17. <https://doi.org/10.17323/demreview.v10i2.17763>. <https://elibrary.ru/tdyebv>.
3. Romanovich, N. A. (2023) Youth and marriage: a transformation of values. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, 3, 135–140. <https://doi.org/10.31857/S013216250021750-8>. <https://elibrary.ru/pzplrl>.
4. Sinelnikov, A. B. (2023) Social acceptability of objective and subjective reasons for divorce in modern Russia. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (4), 75–83. <https://doi.org/10.31857/S013216250022703-6>. <https://elibrary.ru/mohtbk>.
5. Alekseeva, A. G. (2018) Family and marriage relations of the indigenous peoples of Siberia: a modern aspect. *Mission confessions*, 7 (6), 686–694. <https://elibrary.ru/yzedsh>.
6. Subbotin, S. V. (2016) The tuvan family and its functions. Traditions and innovations. *Vestnik Kalmyckogo instituta gumanitarnykh issledovaniy RAN*, 9, 6 (28), 159–171. <https://doi.org/10.22162/2075-7794-2016-28-6-159-171>. <https://elibrary.ru/yajur>.
7. Goncharova, G. S., Savel'ev, L. Ja. (2004) Family and marriage relations among the peoples of Siberia: problems, trends, prospects. Novosibirsk, Nonparel', 288. <https://elibrary.ru/qcskyt>.
8. Miheeva, A. R. (2008) The causes of the ultra-high illegitimate birth rate among the indigenous peoples of Siberia: facts and hypotheses. In V. V. Kuleshov (Ed.), *The economy of Russia and Siberia: past, present, and future. Materials of the scientific conference dedicated to the 50th anniversary of the Institute of Economics and Industrial Production SB RAS*. Novosibirsk, Institute of Economics and Industrial Production Organization SB RAS, 276–281. <https://elibrary.ru/rrozxx>.
9. Natsak, O. D. (2022) Transformation of the reproductive model of the tuvan family: historical retrospective and current trends. *Sociologeskaa nauka i social'naa praktika*, 10 (2), 52–71. <https://doi.org/10.19181/snsp.2022.10.2.9028>. <https://elibrary.ru/vryuum>.
10. Rostovskaya, T. K., Kuchmaeva, O. V., Vasilyeva, E. N. (2023) The institute of multi-generational family as a reserve of demographic development in Russia. *Demis. Demographic Research*, 3 (4), 59–77. <https://doi.org/10.19181/demis.2023.3.4.4>. <https://elibrary.ru/pnnnug>.
11. Bezverbnaya, I. A. (2018) Multigeneration family of Russia and USA: comparative review. *Family in modern society. Series: "Demography. Sociology. Economics"*, 4 (1), 187–191. <https://elibrary.ru/yaussl>.
12. Babyshev, V. Ju. (2021) Impact of intergenerational transfers on fertility. *Population*, 24 (1), 77–89. <https://doi.org/10.19181/population.2021.24.1.8>. <https://elibrary.ru/qyjaoz>.
13. Gladnikova, E. V. (2009) A review of research approaches to private intergenerational transfers. *Economic sociology*, 10 (5), 93–110. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2009-5-93-110>. <https://elibrary.ru/oynyqd>.
14. Mironova, A. A. (2016) Influence of demographic transformation in the system of private intergenerational transfers. *Demographic review*, 3 (3), 80–99. <https://elibrary.ru/wzzjgr>.
15. Denisenko, M. B., Kozlov, V. A. (2018) Generational accounts and demographic dividend in Russia. *Demographic review*, 5 (4), 6–35. <https://doi.org/10.17323/demreview.v5i4.8661>. <https://elibrary.ru/vrqrge>.
16. Sinjavskaya, O. V., Kozlov, V. A., Gudkova, T. B. (2023) Financial and instrumental transfers in the families of elderly respondents in Russia and Estonia: are there any ethnocultural differences? *The monitoring of public opinion: economic and social changes journal*, 2(174), 186–211. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2023.2.2371>.
17. Barsukova, S. Ju. (2004) Reciprocal interactions - essence, functions, specifics. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (9), 20–29. <https://elibrary.ru/oxbqjv>.
18. Barsukova, S. Ju. (2004) Non-market exchanges between Russian households : theory and practice of reciprocity. Moscow, State University Higher School of Economics, 50 p. <https://elibrary.ru/qqhddt>.
19. Reutova, M. N., Reutov, E. V. Shavyrina, I. V. (2017) Recycle in social attitudes: nonmarket exchange of resources in the modern economic system. *Bulletin of belgorod state technological university named after V.G. Shukhov*, (7), 202–206. https://doi.org/10.12737/article_5940f01b71aaa2.44953122. <https://elibrary.ru/zddacl>.

20. Reutov, E. V., Reutova, M. N., Shavyrina, I. V. (2019) Reciprocity in mutual aid networks (on the data of a regional study). *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (3), 106–117. <https://doi.org/10.31857/S013216250004283-4>. <https://elibrary.ru/zadyux>.

21. Shtejnberg, I. E. (2004) Psychology of non-equivalent exchange in the social support networks of urban and rural families. *The Russian public opinion herald*, 6 (74), 52–57. <https://elibrary.ru/lglhqw>.

22. Shtejnberg, I. E. (2009) Institutionalization of support networks in the inter-family and friendly exchanges. *Economic sociology*, 10 (2), 62–75. <https://elibrary.ru/oynygd>.

23. Jarasheva, A. V., Makar, S. V. (2022) Regional housing problems of the population: far eastern federal district. *Population*, 25 (3), 89-102. <https://doi.org/10.19181/population.2022.25.3.7>. <https://elibrary.ru/gyeilj>.

24. Snyder, A.R., Mclaughlin, D. K., Findois, J. (2006) Poverty Among Female-Headed Households with Children: Differences by Race and Residence. *Rural Sociology*, 71 (4), 597–624. <https://doi.org/10.1526/003601106781262007>.

25. Gurko, T. A. (2023) Family factors of reproductive behavior. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (12), 72–82. <https://doi.org/10.31857/S0132162500029338-4>. <https://elibrary.ru/wgtvdw>.

26. Sinelnikov, A. B. (2022) Separation of generations in families as a factor for reducing birth rate. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (5), 36–48. <https://doi.org/10.31857/S013216250020195-7>. <https://elibrary.ru/fodwfn>.

27. Rostovskaya, T. K., Natsak, O. D (2024). Single-parent family in the context of modern demographic concepts. *Social area*, 10(2), 1-11. <https://doi.org/10.15838/sa.2024.2.42.10>. <https://elibrary.ru/uyfsni>.

РОЛЬ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ КОЛЛАБОРАЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОЛЛЕКТИВОВ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

А.А. Симонова^а, Н.Н. Давыдова^а

^аУральский государственный педагогический университет
(Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Актуальность проблемы обусловлена необходимостью адаптации педагогического персонала к высокому уровню неопределенности в системе образования. Анализируется процесс организационных изменений образовательных организаций в условиях «новой нормальности». Целью статьи выступает исследование роли коллаборации образовательных организаций в формировании готовности педагогических коллективов к инновационной деятельности.

Материалы и методы. Авторы рассматривают положительный опыт коллаборации образовательных организаций в форме научно-образовательной сети, которая объединила в себе порядка 180 образовательных организаций из разных регионов Уральского федерального округа. Для сбора информации был использован метод онлайн-опросов руководителей и педагогов образовательных организаций – участников сетевого взаимодействия (объем выборочной совокупности составил 386 участников) и метод полуструктурированных интервью с 36 представителями администрации образовательных организаций – участников взаимодействия.

Результаты. Установлено, что научно-образовательная коллаборация позволяет создать необходимые условия для преодоления «инновационной кризисной воронки» в развитии организаций – участников взаимодействия. Зафиксирован рост индекса лояльности NPS (Net Promoter Score) участников коллаборации к совместной инновационной деятельности: если на начальном этапе заинтересованность педагогического сообщества в деятельности коллаборации ограничивалась лишь желанием получения статуса члена академической площадки Уральского Отделения Российской Академии Образования, то последние замеры показали существенное изменение мотивации. Выросло стремление педагогических коллективов к творческой совместной деятельности при создании исследовательских проектов.

Обсуждение. Выполнение коллективных научно-образовательных, организационно-управленческих проектов сформировало новую корпоративную культуру, способствующую инновационной деятельности: выросли удовлетворенность качеством совместных мероприятий; уровень взаимопомощи и вероятность достижения согласия; готовность к организационным изменениям; участники коллаборации стали лучше согласовывать цели и ценности своей организации с общими целями.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями образовательных организаций, органов управления образования при разработке стратегий развития системы образования и вовлечения персонала в процесс управления изменениями.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление инновациями в образовании, инновационная кризисная воронка, коллаборация образовательных организаций, новая нормальность, корпоративная культура, устойчивое развитие



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Симонова А. А., Давыдова Н. Н. Роль научно-образовательной коллаборации в формировании готовности педагогических коллективов к инновационной деятельности // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 60-73. EDN DBTLVE. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-60-73.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Симонова Алевтина Александровна – доктор педагогических наук, профессор; Уральский государственный педагогический университет (620091, Россия, Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26) – *главный аналитик Управления научных исследований и проектной деятельности*; simonova@uspu.ru. SPIN: 3654-1732, ORCID: 0000-0002-7785-2776, ResearcherID: M-1061-2021.

Давыдова Наталия Николаевна – кандидат технических наук, доцент; Уральский государственный педагогический университет (620091, Россия, Екатеринбург, пр-т Космонавтов, 26) – *ведущий научный сотрудник Управления научных исследований и проектной деятельности*; edscience@mail.ru. SPIN: 4514-4944, ORCID: 0000-0002-6211-6370, ResearcherID M-1065-2018.

Статья поступила 03.07.2024; рецензия получена 20.09.2024; принята к публикации 25.10.2024.

SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL COLLABORATION ROLE IN THE TEACHING STAFF INNOVATION REDINESS FORMATION

A. A. Simonova^a, N. N. Davydova^a

^aUral State Pedagogical University
(Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The urgency of the problem is due to the need to adapt teaching staff to a high level of uncertainty in the education system. The process of organizational changes in educational organizations in the context of the "new normality" is analyzed.

The purpose of the article is to study the role of collaboration of educational organizations in the formation of the readiness of teaching staff for innovation.

Materials and methods. The authors consider the positive experience of collaboration of educational organizations in the form of a scientific and educational network, that unites about 180 educational organizations from different regions of the Ural Federal District. To collect information, the method of online surveys of managers and teachers from educational organizations participating in network interaction (386 participants) as well as the method of semi-structured interviews with 36 representatives of educational organizations administration participating in interaction were used.

Results. It is established that scientific and educational collaboration makes it possible to create the necessary conditions to overcome the "innovation crisis funnel" in the development of organizations participating in the interaction. An increase in the NPS (Net Promoter Score) loyalty index of the collaboration participants to joint innovation activities was recorded: if at the initial stage the interest of the pedagogical community in the activities of the collaboration was limited only by the desire to obtain the status of a member of the academic platform of the Ural Branch of the Russian Academy of Education, then recent measurements showed a significant change in motivation. The desire of teaching staff to work creatively together in the creation of research projects has grown.

Discussion. The implementation of collective scientific, educational, organizational and managerial projects has formed a new corporate culture that promotes innovation: satisfaction with the quality of joint activities has increased; the level of mutual assistance and the likelihood of reaching agreement; readiness for organizational changes; the participants of the collaboration have become better aligned with the goals and values of their organization with common goals.

The results of the study can be used by the heads of educational organizations and educational management bodies in developing strategies for the development of the education system and involving staff in the change management process.

KEYWORDS: innovation management in education, innovative crisis funnel, collaboration of educational organizations, new normality, corporate culture, sustainable development

FOR CITATION:

Simonova, A. A., Davydova, N. N. (2024). Scientific and educational collaboration role in the teaching staff innovation readiness formation. *Management Issues*, 18(6), 60-73. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-60-73>. <https://elibrary.ru/dbtlve>.

AUTHORS' INFORMATION:

Alevtina A. Simonova – Doctor of Pedagogical Sciences, Professor; Ural State Pedagogical University (26 Kosmonavtov Ave., Yekaterinburg, 620091, Russia) – *Chief Analyst of the Department of Scientific Research and Project Activities*; simonova@uspu.ru. SPIN: 3654-1732, ORCID: 0000-0002-7785-2776, ResearcherID: M-1061-2021.

Natalia N. Davydova – candidate of Technical Sciences, docent; Ural State Pedagogical University (26 Kosmonavtov Ave., Yekaterinburg, 620091, Russia) – *Leading Researcher of the Department of Scientific Research and Project Activities*; edscience@mail.ru. SPIN: 4514-4944, ORCID: 0000-0002-6211-6370, ResearcherID M-1065-2018.

The article was submitted 03.07.2024; reviewed 20.09.2024; accepted for publication 25.10.2024.

■ ВВЕДЕНИЕ

Настоящий период жизнедеятельности общества по всем показателям можно охарактеризовать как инновационный с высоким уровнем неопределенности. Этот период часто называют периодом «новой нормальности», которую исследователи трактуют «...как быстрое возникновение новых явлений, резко отличающихся от прежних» [1, с. 278]. В этом процессе появляются новые механизмы и структуры, которые могут дать новые импульсы развитию мировой экономики, ...причем внеэкономические факторы будут приобретать все большее значение»¹. М. А. El-Erian, который впервые использовал термин «новая нормальность», и его последователи, в частности К. С. Тетерятников, понимают «новую нормальность» как «...длительный, сложный, полный неопределенности процесс нормализации экономики (в отличие от финансов) в посткризисный период» [2]. J. Stiglitz рассматривает его как «влияние длительных кризисных явлений на состояние общества»². В нашей стране этот термин чаще всего обозначает «кризис, вызванный воздействием внешних факторов бизнес-среды» [3]. В то же время следует учитывать, что в

условиях перехода экономики на новый технологический уровень в ближайшем будущем нас ожидает серьезное изменение общей картины мира, что потребует дальнейшей перестройки как социально-экономической системы страны в целом, так и сфер образования и здравоохранения в частности. Применительно к системе образования под «новой нормальностью», по мнению ряда авторов, в настоящее время понимается «возможность образовательной системы выполнять, пожалуй, самую актуальную сегодня функцию развития у учащихся многочисленных познавательных способностей и когнитивных навыков» [4].

Активно развивающиеся процессы цифровизации, нарастающие проблемы демографии, ускоряющаяся смена парадигм общественного развития создают новую ситуацию для развития образовательных организаций, в том числе и в вопросах устойчивого развития педагогических коллективов, которые в условиях перехода страны «на позиции новой нормальности» должны соответствовать требованиям сегодняшнего дня.

В этой связи целью статьи выступает исследование способностей педагогических коллективов к

¹ Булатов А. С. Новая нормальность // Мировое и национальное хозяйство. 2020. № 3 (52). URL: <https://mirec.mgimo.ru/2020/2020-03/povaya-normalnost>.

² Стиглиц Дж. Цена неравенства. Чем расслоение общества грозит нашему будущему: пер. с англ. М.: Эксмо, 2015. 512 с <https://fictionbook.ru/static/trials/09/36/69/09366991.a6.pdf>

развитию в реалиях «новой нормальности» и роль формирования корпоративной культуры развивающейся образовательной коллаборации в этом процессе.

Обзор литературы. Анализ теоретических источников проводился по контенту реферативных баз НЭБ, WoS и Scopus. Глубина поиска составила 12 лет по ключевым словам «готовность к инновационной деятельности», «новая нормальность», «сетевое взаимодействие», «коллаборация образовательных организаций», «корпоративная культура».

Известно, что процессы инновационных изменений в образовании, тесно связанные с формированием новых знаний о путях развития образовательных систем, постоянно находятся в поле зрения современных ученых, в том числе российских (А. Н. Джурицкий, А. Л. Лебедев, М. М. Поташник, В. П. Симонов, С. Ю. Трапицын, Т. И. Шамова). Отметим, что многочисленные исследования в этой области свидетельствуют о том, что широко обсуждаемые способы решения современных проблем образования в наши дни прежде всего связаны с резко ускоряющимся социально-экономическим развитием общества в целом, что ведет к смене образовательных парадигм, и анализом результатов критического анализа образовательной деятельности на местах.

В условиях «новой нормальности» в образовании особое значение приобретает необходимость развития таких индивидуальных особенностей личности педагогических работников, как готовность к реализации поставленных целей и познавательная самостоятельность. Именно соотношение вышеуказанных характеристик развивающейся личности с окружением определяет тип ее взаимодействия с внешней средой (приспособление – функционирование – преобразование).

Напомним, что особая актуальность инновационных преобразований в системе образования, нашедшая свое отражение в Указах Президента РФ и документах Правительства РФ последнего времени, в том числе государственной программе «Приоритет 2030», требует кардинального изменения как мышления, так и поведения руководителей и педагогов образовательных организаций. В этой связи проблемы роста значимости инновационной деятельности в образовательных организациях в

условиях «новой нормальности» можно считать актуальным, учитывая общую ситуацию в образовательной системе. Основные подходы к исследованию феномена инновационной готовности педагогических работников в условиях нарастания неопределенности были заложены еще академиком РАО В. И. Загвязинским, который отмечал, что «...инновационный процесс в образовании – процесс совершенствования образовательной практики, развития образовательных систем на основе нововведений» [5, с. 13]. В. А. Сластенин и Л. С. Подымова подчеркивали, что «...исследование условий развития творческой личности педагога связано с анализом специфики, структуры, особенностей и технологий развития его инновационной деятельности. Инновационная деятельность, являясь социально-педагогическим феноменом, выступает важнейшей особенностью педагогического труда и характеризует сложную сущностную взаимосвязь общей культуры педагога, его творческого потенциала и профессиональной направленности» [6, с. 47]. Большой вклад в развитие направления внесли Н. Л. Иванова и Е. П. Попова, которые предложили конкретные пути внедрения инноваций в образовательный процесс, в том числе в условиях совместной деятельности [7, с. 189]; С. L. Weitze, представивший пути разработки педагогических инноваций для сотрудничающих учительских команд [8]; X. Wu и Y. Yu, обосновавшие образовательные механизмы зарождения и реализации инноваций в колледжах и университетах [9].

Анализ исследований по проблеме устойчивого развития организаций, в том числе образовательных, в периоды нестабильности показывает, что основными параметрами успешных организаций, позволяющими сохранить рабочий ритм, являются, как подчеркивали Дж. Коллинз и У. Лазье, «регулярная результативность в достижении поставленных целей и запланированных результатов»³, причем важное место в этих процессах занимает, по мнению Д. В. Несмеянова, именно «формирование инновационной организационной культуры» [10]; высокий уровень инновационного потенциала организации и «способность образовательной организации преодолеть (не допускать) появление кризисных воронок в процессах организационных изменений»⁴. В частности, А. В. Шевырев и М. Н. Романчук среди причин инновационных кризисов

³ Коллинз Дж., Лазье У. Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс. 2006. 235 с. <https://alpinabook.ru/catalog/book-bolshe-chem-biznes/>

⁴ Шевырев А.В., Романчук М.Н. Инновационное мышление и управление в образовании: технологии, методики. Волгоград. 2011. www.ewrikasmc.ru.

выделяют «...неадекватность когнитивных, управленческих и образовательных технологий развивающимся процессам в системе образования», что, по их мнению, приводит к формированию в образовательных организациях своего рода «кризисной воронки», когда низкое качество управления становится основной причиной снижения качественных результатов деятельности образовательных организаций, снижению их конкурентных способностей, уменьшению поступления финансовых ресурсов и, как следствие, снижению восприимчивости персонала к инновациям, что, в свою очередь, ведет к еще большему снижению качества управления организацией, потере управляемости инновационными процессами и, в конечном итоге, к серьезному кризису в развитии образовательной организации. Авторы считают, что возможные стратегии развития образовательных организаций, обеспечивающие разрыв назревающей кризисной воронки, включают, в первую очередь, повышение восприимчивости к инновациям и востребованности образовательной организации во внешней среде.

А. Ливандовская, исследуя факторы, влияющие на внешнюю среду образовательной организации, делит их на 3 группы: «мегасреда (мировое экономическое пространство); макросреда (экономическое пространство страны) и микросреда, в состав которой входят рынок образовательных услуг, рынок труда, наличие конкурентов в образовательной системе и т. д.». Для наших целей нам интересен именно уровень связи образовательной организации и внешней *микросреды*. К внутренней среде, определяющей возможности образовательной организации обеспечения собственной конкурентоспособности, автор относит «содержание обучения; кадры и финансы, систему управления качеством (систему менеджмента качества), состояние корпоративной культуры и конкурентный потенциал образовательной организации» [11, с. 153].

Л. К. Шамина отмечает, что «важной составляющей способности к ведению инновационных процессов является инновационный потенциал, в который включены обеспеченность высококвалифицированными специалистами и восприимчивость к внутренним и внешним инновациям». Рассматривая «...под инновационной восприимчивостью способность организации реализовать и применять новации; под кадровым инновационным потенциалом способность и готовность осуществлять инновационную деятельность, а также способность, желание и готовность руководства обеспечивать эту деятельность в соответствии с целями развития

организации», автор обращает внимание на необходимость «в числе прочих факторов уделять особое внимание процессам формирования особой (инновационной) организационной культуры». [12, с. 26]. О. Б. Потеряева, поддерживая данный подход, в свою очередь «связывает инновационную активность организации, прежде всего, с качеством персонала, его инновационным мышлением и инновационными установками, то есть необходимостью изменения организационной культуры образовательной организации» [13, с. 363].

Очевидная необходимость системных изменений в образовании актуализирует, как отмечала Л. А. Павлова, «проблему организации полномасштабной инновационной деятельности, способной обеспечить эволюционный переход образовательных организаций к новой практике, ориентированной на деятельностно-компетентный подход» [14]. В этой связи основная проблема образовательных организаций системы общего образования заключается в том, что для большинства из них ни структур, ни специалистов по управлению персоналом в штате не предусмотрено. Набор персонала в условиях жесточайшего кадрового дефицита осуществляется методом проб и ошибок, во многих случаях просто по принципу необходимости заполнения вакантного места. На большинство образовательных организаций ложится обязанность самостоятельного обучения персонала, развития мотивации педагогов, формирования у них понимания необходимости участвовать в муниципальных и региональных инновационных проектах. Неясность в понимании роли образовательной организации в различных проектах приводит к снижению мотивации педагогов к инновационной деятельности.

Существующая ограниченность кадровых ресурсов образовательных организаций приводит к необходимости объединения различных групп заинтересованных сторон [15]; совершенствуются «различные формы сетевого взаимодействия, в том числе и путем коллаборации образовательных организаций, направленные на развитие совместного партнерства в форме научно-образовательных сетей и консорциумов в реализации совместных проектов с научными и промышленными организациями» [16, с. 19–21]. Мануэль Кастельс отмечал, что «...в информационную эру доминирующие процессы и функции все больше организуются по принципу сетей. Именно сети составляют новую социальную морфологию наших обществ, а распространение «сетевой» логики в значительной мере сказывается на ходе и результатах процессов,

связанных с производством, повседневной жизнью, культурой и властью»⁵.

Интеграционные вопросы, осуществляемые в различных организационно-правовых формах, исследования особенностей и возможностей коллаборации в науке и образовании, по мнению Е. В. Аноховой и Д. А. Штыхно [17, с. 6] «нашли отражение в работах Н. Al-Samirraie, N. Saeed [18, с. 81], Л. Ю. Айснера [19, с. 39], И. Г. Дежиной [20, с. 92; 21, с. 129], М. Escueta с соавторами [22], В.В. Богатова и Д. С. Сыроежкиной⁶, А. М. Петрова [23, с. 85]». Особенную актуальность вопросы коллаборации образовательных организаций приобретают в связи с принятием государственной программы «Приоритет 2030».

«Повышение уровня корпоративного управления в условиях коллаборации образовательных организаций, в том числе качества менеджмента для обеспечения устойчивого развития организаций, есть необходимое условие для поступательного развития системы образования и науки в целом, своего рода фундамент, без наличия которого невозможно обеспечить выполнение намеченных государственными программами показателей», – отмечают Е. В. Анохова и Д. А. Штыхно [17]. Поскольку большинство образовательных организаций являются государственными и муниципальными; бюджетными и автономными, у руководства мало возможностей самостоятельно определять направления и критерии собственного инновационного развития». В этих условиях, отмечают Е. Г. Матвиевская и О. Г. Тавстуха, коллаборация образовательных организаций и их объединение с другими организациями позволяют более точно артикулировать интересы образовательного сообщества, искать «новые возможности для укрепления преимуществ и сильных сторон образовательной организации» [24, с. 8]. Научно-образовательные сетевые коллаборации обеспечивают взаимодействие участников по интересам и «на равных» и создают новые возможности для реализации совместных инновационных проектов. В условиях «новой нормальности» именно «...гибкие сетевые структуры – профессиональные научно-образовательные коллаборации, в том числе инновационные кластеры и сети, во многом способствуют созданию благоприятных условий для концентрации интеллектуального, технологического и образовательного потенциала

организаций, вступающих во взаимодействие в интересах повышения качества основных направлений собственной деятельности, поиска новых форм сетевого взаимодействия» [15, с. 19].

Анализ научных работ, посвященных «исследованию развития инновационного движения в образовании (А. И. Адамский, А. Г. Асмолов, В. А. Болотов, Ю. В. Громыко, В. И. Загвязинский, А. М. Кондаков, В. С. Лазарев, Т. С. Панина, С. Д. Поляков, Г. Н. Прокументова, В. Я. Синенко, В. И. Слободчиков, А. В. Хуторской, Н. Р. Юсуфбекова и др.), разработке механизмов интеграции вузовской науки в национальную инновационную систему (И. В. Абанкина, Л. М. Гохберг, С. В. Губарьков, А. П. Егоршин, Е. А. Князев, Я. И. Кузьминов, Г. В. Майер, Г. И. Мальцев и др.), свидетельствует о том, что успешность инновационной деятельности в образовательных системах разного уровня и организации субъектов инновационной деятельности в образовании и промышленности во многом определяется активным развитием сетевых форм взаимодействия и управлением таким взаимодействием» [15].

Среди основных особенностей научно-образовательной коллаборации «новой нормальности» можно отметить следующие:

- «любая образовательная организация входит или выходит из взаимодействия исключительно по собственной инициативе, причем заранее создаются только организационные условия для объединения образовательных организаций» [16];

- содержание взаимодействия «создается в процессе сетевых контактов по поводу актуальных для развития системы образования проблемных ситуаций, поэтому новое содержание всегда становится потенциальной точкой содержательного роста» [15];

- если «взаимодействие в коллаборации действительно сетевое, невозможно определить наперед, кто, в какой ситуации и по какому поводу окажется лидером» [25];

- задача подобных образовательных коллабораций состоит в том, «чтобы создать организационные условия для возникновения максимального количества взаимодействующих содержательных узлов, которые принципиально невозможно запланировать заранее» [15].

⁵ Кастельс М. Власть коммуникации. Пер. с англ. под науч. ред. А.И. Черных. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 568 с. https://id.hse.ru/data/2015/12/22/1132940537/Castells_site.pdf

⁶ Богатов В.В., Сыроежкина Д.С. Коллаборации научных организаций как элемент инфраструктуры науки // Наука, инновации, образование. 2016. № 4. С. 30-44. <https://cyberleninka.ru/article/n/kollaboratsii-nauchnyh-organizatsiy-kak-element-infrastruktury-nauki>

«Ключевым результатом сетевого взаимодействия наравне с научно-инновационной результативностью, приводящей к повышению эффективности и качества образования, являются само сетевое взаимодействие, его обширность и рождающаяся в процессе этого взаимодействия содержательная глубина, количество рождающихся в процессе этого взаимодействия новых содержательных узлов как новых точек содержательного развития и расширения сети» [16].

Векторы развития разных форм сетевого взаимодействия, в том числе профессиональных коллабораций, расширение связей субъектов по конкретным направлениям деятельности во многом определяются состоянием кадрового потенциала. Важное место в процессах развития кадрового потенциала занимает формирование корпоративной (организационной) культуры научно-образовательной коллаборации. Согласно Э. Х. Шейну «...формирование устойчивой организационной культуры может рассматриваться как своего рода «паттерн» коллективных базовых представлений», которые возникают в ходе приспособления к изменениям внешней среды в участниках взаимодействия»⁷. Очевидно, что в эпоху «новой нормальности» именно организационная (корпоративная) культура становится важным элементом сплочения субъектов управления современной организации для достижения поставленных целей, действенным механизмом разработки и совершенствования норм деятельности и поведения.

В литературе признается важная роль формирования у педагогических коллективов системного видения хода образовательных процессов, готовности к изменениям и повышению квалификации в соответствии с направлениями развития образовательной организации. М. А. Макаренко обращает особое внимание «на важность обновления организационной культуры, которая проявляется в ценностных ориентациях человека на инновационную деятельность (мотивы, знания, умения, навыки), а также образах и нормах поведения, активно способствует развитию образовательной организации в целом»⁸. Развивая данное направление в сетевом взаимодействии образовательных организаций Уральского региона, на протяжении ряда лет авторами ведется последовательное изучение путей формирования корпоративной культуры в успешно развивающейся научно-образовательной коллаборации [11].

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Авторы анализируют процесс становления и развития коллаборации образовательных организаций в форме научно-образовательной сети в период с 2007 по 2020 год. Коллаборация объединила в себе в разное время порядка 180 образовательных организаций из разных регионов УрФО [15].

Анализ готовности педагогических кадров образовательных организаций к инновационной деятельности на протяжении более 10 лет выстраивался в деятельностной парадигме. Участники профессиональной коллаборации демонстрировали постоянный рост интереса к работе; формирование общей корпоративной культуры в процессе совместной деятельности. Со стороны органов управления образования наблюдалась постоянная поддержка организационного обеспечения взаимодействия субъектов коллаборации в ходе системных инноваций.

Инновационная деятельность в образовательных организациях – участниках коллаборации основывалась на следующих позициях:

- анализ существующего разнообразия возможных подходов к решению проблем и выбор оптимального варианта их решения для участников;
- обучение участников как важной составной части процесса формирования коллаборации;
- ведущая роль во взаимодействии – стремление участников к поиску нового, собственному развитию.

Ежегодно в период с 2008 по 2020 годы для участников проводились 2 учебные сессии. На основании результатов самодиагностики участников взаимодействия был разработан ряд модульных образовательных программ, ориентированных на повышение профессионализма педагогических коллективов по востребованной тематике. Темы для сессий выбирали сами члены коллаборации с опорой на собственный опыт с учетом принципа согласия всех участников, работа велась в каскадно-кластерной форме и включала 3 уровня: основной, технологический и организационно-деятельностный. Если основной уровень предполагал работу по развитию совместного инновационного потенциала участников в целом, то технологический уровень был направлен на освоение конкретных технологий достижения поставленных целей, а организационно-деятельностный связан с практическим развитием необходимых компетенций участников по выбранному направлению.

⁷ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. СПб.: Питер, 2013. 352 с. <http://library.lgaki.info:404/2017/Шейн%20Э.%20X.pdf>

⁸ Макаренко М.А., Антонов А.А. Кадровый инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации / Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. выпуск 1. с. 28. https://economics.iht.ifmo.ru/ru/article/7023/organizacionnaya_kultura_v_sisteme_faktorov_innovacionnogo_potenciala_organizacii.htm <https://econpapers.repec.org/article/scn031903/16469242.htm>

Особый интерес представляло отслеживание изменения *индекса лояльности участников взаимодействия к совместной инновационной деятельности* NPS (Net Promoter Score). В период учебных сессий проводились анонимные опросы представителей образовательных организаций, участвующих в коллаборационных процессах. Респондентам предлагалось ответить на вопрос: «С какой вероятностью (по шкале от 0 до 10) Вы порекомендуете данную форму взаимодействия⁹ своим коллегам из других образовательных организаций?».

Для расчета индекса потребительской лояльности использовалась формула:

$$NPS = \% \text{ заинтересованных в развитии взаимодействия участников взаимодействия} - \% \text{ критиков}$$

Исследование процессов формирования корпоративной культуры в развивающейся коллаборации образовательных организаций велось с использованием методики Д. Денисона¹⁰. Полученные результаты позволили представить динамику степени выраженности составляющих корпоративной культуры в научно-образовательной коллаборации.

Исследуемые составляющие корпоративной культуры представлены в табл. 1.

Таблица 1 — Составляющие корпоративной культуры
Table 1 — Components of corporate culture

Составляющие корпоративной культуры / Components of corporate culture (D. Denison)
Удовлетворенность совместно работой в рамках развивающейся коллаборации, совпадение целей и ценностей конкретной организации с общими целями, удовлетворенность стилем взаимодействия участников. <i>Satisfaction with collaboration within the framework of a developing collaboration, the coincidence of the goals and values of a particular organization with common goals, satisfaction with the style of interaction of participants</i>
Позитивное восприятие партнеров по взаимодействию; достижение согласия в процессе совместной деятельности, взаимопомощь. <i>Positive perception of interaction partners; reaching agreement in the process of joint activities, mutual assistance</i>
Удовлетворенность ролью собственной организации в процессах коллаборации, удовлетворенность качеством совместных мероприятий, удовлетворенность принципами организации процесса обучения участников взаимодействия. <i>Satisfaction with the role of one's own organization in the processes of collaboration, satisfaction with the quality of joint activities, satisfaction with the principles of organizing the learning process of interaction participants.</i>

Основной метод сбора информации состоял в проведении онлайн-опросов руководителей и педагогов образовательных организаций – участников сетевого взаимодействия (объем выборочной совокупности составил 386 участников) и цикла полуструктурированных интервью с представителями образовательных организаций – участников взаимодействия (36 участников). Опросы проводились

с использованием online-сервиса «Google-формы» [26]. Ссылка на анкеты рассылалась координаторам сетевого взаимодействия в образовательных организациях, которые доводили информацию до сведения участников в соответствии с квотами [11]. Перевод ответов в индекс оценки уровня развития корпоративной культуры представлен в табл. 2.

Таблица 2 — Уровень развития корпоративной культуры определяли по среднему значению индекса оценки корпоративной культуры
Table 2 — The average value of the corporate culture assessment index

Среднее значение индекса/ The average value of the index	Уровень развития корпоративной культуры/ The level of development of corporate culture
0-25	Очень низкий
26-50	Низкий
51-75	Средний
76-100	Высокий

⁹ NPS (Net Promoter Score). <https://habr.com/ru/companies/testograf/articles/789780/>

¹⁰ Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC //Ann Arbor, MI: Aviat. 2000

Особое внимание в деятельности участников коллаборации было уделено:

- обеспечению заинтересованности в результатах совместного труда и преодоления возможного «эмоционального выгорания» за счет роста мотивации участников взаимодействия;
- организации профессиональных проб в новых видах деятельности для участников взаимодействия;
- развитию корпоративной (организационной) культуры;
- реализации инновационных проектов в интересах совершенствования интеллектуального потенциала участников взаимодействия.

Изучалась готовность педагогических коллективов к принятию изменений, формирование организационно-педагогических условий перехода к человеко-ориентированному управлению развитием собственных организаций и становлению корпоративной культуры развивающейся коллаборации.

■ Результаты

Демонстрируют ли участники коллаборации единство в понимании подходов к управлению формированием корпоративной культуры как фактора готовности педагогических коллективов к организационным изменениям в условиях «новой нормальности»?

В ходе исследования были выделены факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры: проблемные места в развитии конкретных организаций; уровень инновационной направленности и способность к изменениям систем управления; реакция членов коллаборации (педагогов и руководителей) на критические ситуации (поддержка/сопротивление); отношение к системной работе организаций-участников; единая критериальная база поощрения; организационные правила и процедуры для участников; организационная структура коллаборации. На начальном этапе взаимодействия особое внимание было уделено анализу сложившихся в организациях-участниках собственных организационно-управленческих структур и стратегий развития с последующей выработкой согласованной всеми участниками миссии, общих целей и ценностей научно-образовательной коллаборации. Отметим, что многолетняя системная работа в данном направлении позволила сформировать у ее участников общее видение сущности корпоративной культуры для коллаборации в

целом, определить ее основные компоненты и характер влияния на системы управления [15].

Данные, полученные в ходе исследования в форме глубинных интервью, свидетельствуют о том, что более 78% респондентов проведенного исследования считают, что к 2020 году уровень сложившейся корпоративной культуры коллаборации можно считать достаточно высоким.

Приведем некоторые отклики участников взаимодействия. *«Я считаю, что участие в совместных проектах принесло большую пользу нашей школе, так как с точки зрения результативности участия мы впервые стали дипломантом всероссийского конкурса и заняли 3 место на региональном конкурсе инновационных проектов. Без помощи коллег по проекту этого достичь было бы невозможно», «Наша школа получила статус городской экспериментальной площадки, раньше мы даже думать об этом не могли. Удивительно, как много может дать совместная работа для каждого участника», «Совет координаторов сетевого взаимодействия создает все необходимые условия для работы. Спасибо за совместный труд», «Не конкуренция, а доброжелательность и готовность помочь – вот важные факторы совместной деятельности. Хочется принимать участие в таких проектах снова и снова», «Есть предложение провести в следующем году городской этап регионального конкурса совместными усилиями участников нашего инновационного проекта».*

Динамика изменения индекса лояльности NPS участников коллаборации к совместной инновационной деятельности в разные периоды можно проследить по результатам, представленным в табл. 3.

Рост индекса лояльности NPS (Net Promoter Score) участников взаимодействия к совместной инновационной деятельности (табл. 3) свидетельствует о растущем интересе к работе научно-образовательной коллаборации, чему во многом способствовало развитие ее корпоративной культуры. Изменения в системе профессиональных ценностей участников представлены на рис. 1. О росте заинтересованности педагогических коллективов в развитии коммуникативных связей с партнерами, в профессионализме, росте качества учебно-познавательной деятельности и развитии творческой реализации в ходе совместной деятельности в рамках исследовательских проектов свидетельствуют данные, представленные на рисунке 1.

Таблица 3 – Динамика изменения индекса лояльности NPS участников взаимодействия к совместной инновационной деятельности

Table 3 – Dynamics of changes in the NPS loyalty index of interaction participants to joint innovation activities

С какой вероятностью (по шкале от 0 до 10) Вы порекомендуете своим коллегам из других образовательных организаций участие в работе образовательной коллаборации. % / <i>With what probability (on a scale from 0 to 10) You will recommend your colleagues from other educational organizations to participate in the educational collaboration, %</i>	Год / Year		
	2009	2015	2020
скептики (0-6 баллов)/ <i>critics (0-6 points)</i>	63	32	12
нейтрально настроенные (7-8 баллов)/ <i>neutral (7-8 points)</i>	24	32	29
заинтересованные в возможности участия (9-10 баллов)/ <i>interested in the possibility of participation (9-10 points)</i>	13	36	59
ИТОГ / TOTAL	-	+	+



Рисунок 1 – Изменения в системе профессиональных ценностей субъектов взаимодействия
Figure 1 – Changes in the system of professional values of the subjects of interaction

По представленным результатам (рис. 1) можно наглядно увидеть изменение во взглядах членов коллаборации на участие собственных организаций в совместной деятельности. На начальном этапе работы коллаборации вопросы активного участия в мероприятиях, инновационных проектах и программах обучения для участников значительного интереса не представляли. Большинство было заинтересовано лишь в получении статуса члена

академической площадки Уральского Отделения Российской Академии Образования (2009 г.), который предлагался органами управления образования в рамках поддержки инновационных процессов в образовательных организациях региона. Спустя несколько лет ситуация кардинально изменилась. Сравнительный анализ изменения корпоративной культуры участников взаимодействия приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Изменение составляющих корпоративной культуры участников взаимодействия
Table 3 – Changing the components of the corporate culture of the participants in the interaction

Составляющие корпоративной культуры/ Components of corporate culture	2009	2013	2016	2020
Удовлетворенность совместной работой в рамках коллаборации, совпадение целей и ценностей конкретной организации с общими целями, удовлетворенность стилем взаимодействия / <i>Satisfaction with working together within the framework, matching the goals and values of a particular organization with common goals, satisfaction with the style of interaction.</i>	0,82	1,35	1,76	3,27
Позитивное восприятие партнеров по взаимодействию; достижение согласия в процессе совместной деятельности, взаимопомощь / <i>Positive perception of interaction partners; reaching agreement in the process of joint activities, mutual assistance.</i>	0,75	1,00	1,34	2,71
Удовлетворенность ролью собственной организации в процессах коллаборации, удовлетворенность качеством совместных мероприятий, удовлетворенность принципами организации процесса обучения / <i>Satisfaction with the role of one's own organization in the processes of collaboration, satisfaction with the quality of joint activities, satisfaction with the principles of organizing the learning process</i>	0,74	1,63	2,37	2,85

Важную роль в развитии творческой самореализации участников стали играть совместная работа над инновационными проектами и учебно-познавательная деятельность в рамках учебных сессий. Выросли удовлетворенность качеством совместных мероприятий; уровень взаимопомощи и вероятность достижения согласия. Участники коллаборации стали лучше согласовывать цели и ценности своей организации с общими целями.

■ Обсуждение

Проведенный анализ показал, что активное взаимодействие участников научно-образовательной коллаборации повышает мотивацию педагогических коллективов к инновационной деятельности. Расширение доступа к образовательным, научным, организационно-управленческим, методическим ресурсам способствует процессам саморазвития и самоорганизации участников коллаборации (педагогов и организаций в целом). Широкое использование коллективных форм деятельности также обеспечивает дополнительные источники саморазвития. Выполняя коллективные научно-образовательные, организационно-управленческие проекты, участники временных творческих коллективов учатся согласовывать свои цели и результаты с интересами других; взаимная поддержка и командное взаимодействие расширяют пространство самоорганизации. На сайтах образовательных организаций –

участников коллаборации, можно наглядно видеть многообразие инновационных проектов в рамках совместной деятельности. Общие ценностные установки образуют и поддерживают взаимодействие между участниками развивающейся научно-образовательной коллаборации. Рост инновационной активности членов взаимодействия способствует трансформации корпоративной культуры из технократической в инновационную.

Результаты авторского анализа подтверждаются и выводами других исследований. В работах В. И. Загвязинского, Е. П. Поповой, Дж. Коллинз подчеркивается важность совместной деятельности и сотворчества в инновационных процессах. Наши выводы согласуются и с результатами исследования Е. Н. Агаповой, которая считает, что «...самым важным фактором, влияющим на готовность организации к изменениям, является человеческий: насколько адекватно руководители и педагоги реагируют на изменения, какие усилия прилагают для достижения нужных результатов работы, как повышают уровень компетентности, мотивации, развивают творческий потенциал, проявляют инновационную активность» [27, с. 66]. Научно-образовательная коллаборация, предоставляя участникам возможность проявить себя в разных профессиональных ролях, увеличивает их мотивацию к инновационной деятельности. Смена форм деятельности в рамках коллаборации снижает риски

«эмоционального выгорания». Фиксируя рост удовлетворенности участников коллаборации состоянием корпоративной культуры, мы убеждаемся в значимости этого фактора для укрепления сотрудничества образовательных организаций. Именно состояние корпоративной культуры становится важным индикатором успешности/неуспешности взаимодействия участников коллаборации.

Проанализированный в статье положительный опыт создания и развития коллаборации

образовательных организаций в форме научно-образовательной сети в Уральском федеральном округе требует масштабирования и дальнейшего анализа. Результаты исследования могут быть использованы руководителями образовательных организаций, органов управления образования при разработке стратегий развития системы образования и совершенствования технологий вовлечения педагогического персонала в процесс управления изменениями образовательных организаций.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Симонова А. А., Давыдова Н. Н. Управление изменениями в образовании в условиях новой нормальности // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях новой нормальности : Сборник научных статей по материалам XX Международной научно-практической онлайн конференции, Санкт-Петербург, 24–25 ноября 2021 года. Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2022. С. 277–281. EDN AYQNYV.
2. Тетерятников К.С. Новая нормальность/нормальность в экономике и финансах: мировой и Российский опыт // Научные труды Вольного экономического общества России. 2017. Т. 203. № 1. С. 268–286. EDN YLJNWZ.
3. Медведев Д. А. Новая реальность: Россия и глобальные вызовы // Вопросы экономики. 2015. № 10. С. 5–29. DOI 10.32609/0042-8736-2015-10-5-29. EDN UKKKXB.
4. Derindag O.F., Cizmeci B. Are we ready for the new normal in e-business education? Sentiment analysis of learners' opinions on MOOCs. // The Education and science journal. 2021. Т. 23. № 4. С.181–207. DOI 10.17853/1994-5639-2021-4-181-207.
5. Загвязинский В.И., Строкова Т.А. Сопротивление инновациям: сущность, способы профилактики и преодоления // Образование и наука. 2014. № 3(112). С. 3–21. EDN SAHCYN.
6. Слостенин В. А., Подымова Л. С. Готовность педагога к инновационной деятельности // Сибирский педагогический журнал. 2007. № 1. С. 42–49. EDN JVTMSF.
7. Иванова Н.Л., Попова Е.П. Профессионалы и проблема внедрения инноваций в вузе // Вопросы образования. 2017. № 1. С. 184–206. DOI 10.17323/1814-9545-2017-1-184-206. EDN YHZCUL.
8. Weitze C. L. Designing pedagogical innovation for collaborating teacher teams // Journal of Education for Teaching. 2017. Т.43. №3. Pp. 361–373. DOI: 10.1080/02607476.2017.1319511.
9. Wu X., Yu Y. Exploration on Educational Mechanism of Innovation and Entrepreneurship in Colleges and Universities // Proceedings of the 7 th international conference on education, management, information and computer science (ICEMC 2017). 2017. Vol. 73. Pp. 281–285. DOI: 10.2991/icemc-17.2017.55.
10. Несмеянов Д. В. Подход к развитию инновационной корпоративной культуры организаций // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 6(132). DOI 10.23670/IRJ.2023.132.72. EDN ZSPVHO.
11. Ливандовская А. Внешняя и внутренняя среда вуза: влияние на качество образования // Высшее образование в России. 2006. № 7. С. 152–155. EDN IBVLLR.
12. Шамина Л.К. Методология и методика управления инновационными процессами на предприятии: монография. СПб.: Изд-во Института Бизнеса и Права, 2011. 190 с. EDN: QUUCSX.
13. Потеряева О. Б. Когнитивные аспекты управления инновационными процессами в Высших учебных заведениях / Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий : материалы VII Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Екатеринбург, 19–20 апреля 2021 года / Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. Том 1. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2021. С. 362–365. EDN IOCNXV.
14. Павлова Л. А. Особенности и принципы инновационных сетей в муниципальной системе образования // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2010. № 4. С. 29–33. EDN NUIFVR.
15. Давыдова Н. Н., Дорожкин Е. М., Федоров В. А. Научно-образовательные сети: теория, практика.

Екатеринбург : Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2016. 481 с. ISBN 978-5-8050-0594-8. EDN TUJZOF.

16. Андриухина Л.М. Образовательный инжиниринг в контексте цифровизации / Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании : материалы 24-й Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 23–24 апреля 2019 года / Под научной редакцией Е. М. Дорожкина, В. А. Федорова. Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет, 2019. С. 17–22. EDN ITYWGХ.

17. Анохова Е. В., Штырно Д. А. Научно-образовательные коллаборации как инструмент повышения конкурентоспособности российских вузов // Открытое образование. 2021. Т. 25, № 2. С. 4–14. DOI 10.21686/1818-4243-2021-2-4-14. EDN QKWWWC.

18. Al-Samarraie H., Saeed N. A systematic review of cloud computing tools for collaborative learning: Opportunities and challenges to the blended-learning environment // *Computers & Education*. 2018. No. 124. pp. 77–91 DOI: 10.1016/j.compedu.2018.05.016

19. Айснер Л.Ю., Сочнева Е.Н., Червяков М.Э. Правовые основы функционирования коллабораций // Юридические исследования. 2020. № 3. С. 36–47. DOI 10.25136/2409-7136.2020.3.32438. EDN IYFLEQ.

20. Дежина И.Г. Научные «центры превосходства» в российских университетах: смена моделей // ЭКО. 2020. № 4(550). С. 87–109. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2020-4-87-109. EDN EGFBFZ.

21. Дежина И. Г. Международное научное сотрудничество российских вузов в новых условиях:

ограничения и возможности // ЭКО. 2022. № 11(581). С. 125–143. DOI 10.30680/ЕСО0131-7652-2022-11-125-143. EDN QIWIYQ.

22. Escueta M., Quan V., Nickow A. J., Oreopoulos P. *Education Technology: An Evidence-Based Review*. 2017. No. w23744; p. w23744. Working Paper 23744 National Bureau of Economic Research. DOI 10.3386/w23744.

23. Петров А.М. Стратегический альянс высших учебных заведений: опыт современной Германии // Образование и наука. 2021. Т. 23, № 4. С. 79–107. DOI 10.17853/1994-5639-2021-4-79-107. EDN АСУААВ.

24. Матвеевская Е.Г., Тавстуха О. Г. Институционализация профессиональной коллаборации педагогического сообщества // Высшее образование сегодня. 2018. № 6. С. 7–10. DOI 10.25586/RNU.НЕТ.18.06.P.07. EDN XRTCDR.

25. Лобок А.М. Сеть как парадигмально новый тип межшкольного взаимодействия // Народное образование. 2014. № 3(1436). С. 93–101. EDN RYYOJV.

26. Акопян Г.А., Весманов С.В., Весманов Д.С. Организационная диагностика в сфере образования. Москва : Издательство "Саратовский источник", 2022. 53 с. ISBN 978-5-6048070-9-5. EDN PQDPOR.

27. Агапова Е.Н., Позднякова Я.Ю. Формирование готовности к изменениям в процессе управления образовательной организацией // Вестник науки и образования. 2020. № 8-1(86). С. 64–67. EDN TTYEЗD.

REFERENCES

1. Simonova, A.A., Davydova, N. N. (2022). Managing changes in education in the context of a new normality. *XX International scientific and practical online conference "Management of the XXI century: economics, society and education in the conditions of a new normality"*, Publishing House of A. I. Herzen Russian State Pedagogical University. 2022, 277–281. <https://elibrary.ru/fierqk>.

2. Teteryatnikov, K.S. (2017) New reality/normality for economy and finance: national and global experience. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 203(1), 268–283. <https://elibrary.ru/ylnwz>.

3. Medvedev, D. A. (2015). A new reality: Russia and global challenges. *Voprosy Ekonomiki*, 10, 5–29.

<https://doi.org/10.32609/0042-8736-2015-10-5-29>. <https://elibrary.ru/ukkkxb>.

4. Derindag, O.F., Cizmecci, B. (2021). Are we ready for the new normal in e-business education? Sentiment analysis of learners' opinions on MOOCs. *The Education and science journal*, 23(4), 181–207. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-4-181-207>.

5. Zagvyazinsky, V.I., Strokova, T.A. (2014) Resistance to innovations: the essence, methods of prevention and overcoming. *The Education and science journal*, 112 (3), 3–21. <https://elibrary.ru/sahcyn>.

6. Slastenin, V. A., Podymova, L.S. (2015). Teacher's willingness to innovate. *Siberian pedagogical journal*, 25(1), 46–49. <https://elibrary.ru/umarwd>.

7. Ivanova, N.L., Popova, E.P. (2017). Professionals and the problem of implementing innovation in university. *Educational studies*, 1, 184-206. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2017-1-184-206>. <https://elibrary.ru/yhzcul>.
8. Weitze, C. L. (2017) Designing pedagogical innovation for collaborating teacher teams. *Journal of Education for Teaching*, 43(3), 361-373. <https://doi.org/10.1080/02607476.2017.1319511>.
9. Wu, X., Yu, Y. (2017). Exploration on Educational Mechanism of Innovation and Entrepreneurship in Colleges and Universities. *Proceedings of the 7th international conference on education, management, information and computer science (ICEMC 2017)*. 7, 281–285. <https://doi.org/10.2991/icemc-17.2017.55>.
10. Nesmeyanov, D.V. (2023) An approach to the development of innovative corporate culture in organizations. *Research journal of international studies*, 132 (6). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.132.72>. <https://elibrary.ru/zspvho>.
11. Livandovskaya, A. (2006). The external and internal environment of the university: the impact on the quality of education. *Higher education in Russia*, 7, 152-155. <https://elibrary.ru/ibvllr>.
12. Shamina, L.K. (2011) Methodology and methodology of management of innovative processes at the enterprise. St. Petersburg, Publ. the Institute of Business and Law. <https://elibrary.ru/quucsx>.
13. Poteryaeva, O. B. (2021). Social services to increase the communicative potential of elderly citizens. In *Strategies for the development of social communities, institutions and territories: materials of the VII International Scientific and Practical Conference*. Yekaterinburg, Publ. UrFU. 1. 362-365. <https://elibrary.ru/iocnrxv>.
14. Pavlova, L. A. (2010) The specifics of the organization of innovative educational networks in the municipal education system. *Moscow Pedagogical Journal*, 4, 29-33. <https://elibrary.ru/nuifvr>.
15. Davydova, N. N., Dorozhkin, E. M., Fedorov, V. A. (2016) Scientific and educational networks: theory, practice. Yekaterinburg, Publ. RSVPU, 481. <https://elibrary.ru/tujzof>.
16. Andriukhina, L.M. (2019) Educational engineering in the context of digitalization. In E. M. Dorozhkin *24th International Scientific and Practical Conference "Innovations in professional and vocational pedagogical education"*. Yekaterinburg, Publ. RGPPU, 17-22. <https://elibrary.ru/itywgx>.
17. Anokhova, E. V., Shtykhno, D. A. (2021) Scientific and educational collaborations as a tool to increase the competitiveness of Russian universities. *Open education*, 2, 4-14. <https://doi.org/10.21686/1818-4243-2021-2-4-14>. <https://elibrary.ru/qkwwwc>.
18. Al-Samarraie H., Saeed, N. (2018) A systematic review of cloud computing tools for collaborative learning: Opportunities and challenges to the blended-learning environment. *Computers & Education*, 124, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.05.016>.
19. Aisner, L.Yu., Sochneva, E.N., Chervyakov, M.E. (2020) Legal framework for functioning of collaborations. *Legal studies*, 3, 36-47. <https://doi.org/10.25136/2409-7136.2020.3.32438>. <https://elibrary.ru/iyflef>.
20. Dezhina, I. G. (2020) Scientific "centers of excellence" in russian universities: changing models. *ECO*, (4), 87-109. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-4-87-109>. <https://elibrary.ru/egfbfz>.
21. Dezhina, I. G. (2022) International scientific cooperation of russian universities in new conditions: limitations and opportunities. *Problems of science and education development*, 52(11), 125-143. <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2022-11-125-143>. <https://elibrary.ru/qiwyiq>.
22. Escueta, M., Quan, V., Nickow, A. J., Oreopoulos, P. (2017). Education Technology: An Evidence-Based Review (No. w23744; p. w23744). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w23744>.
23. Petrov, A.M. (2021). Strategic Alliance of higher educational institutions: the experience of modern Germany. *Education and science*, 23(4), 79-107. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-4-79-107>. <https://elibrary.ru/acyaab>.
24. Matveevskaya, E.G., Tavstukha, O. G. (2018) Institutionalization of professional collaboration of the pedagogical community. *Higher education today*, 6, 7-11. <https://doi.org/10.25586/RNU.HET.18.06.P.07>. <https://elibrary.ru/xrtcdr>.
25. Lobok, A. M. (2014). The network as a paradigmally new type of interschool interaction. *Narodnoe obrazovanie*. 2014, 3, 93-101. <https://elibrary.ru/ryyojv>. <https://elibrary.ru/ryyojv>.
26. Hakobyan, G. A., Vesmanov, S. V., Vesmanov, D. S. (2022) Organizational diagnostics in the field of education. Moscow, Publ. Saratov source, 53 p. <https://elibrary.ru/pqdpqr>.
27. Agapova, E. N., Pozdnyakova, Ya. Yu. (2020). Formation of readiness for changes in the process management of educational organization. *Vestnik nauki i obrazovania*, 1, 64-67. <https://elibrary.ru/ttyezd>.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА

**PUBLIC MANAGEMENT
and PUBLIC ADMINISTRATION**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ УМНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

А.А. Победин ^а

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

АННОТАЦИЯ

Введение. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и быстро меняющихся экономических реалий перед регионами встает задача обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Концепция умной специализации представляет собой инновационный подход к региональному развитию, основанный на выявлении и развитии уникальных конкурентных преимуществ региона.

Материалы и методы. Представлен анализ документов стратегического планирования Свердловской области в соответствии с критериями «умной специализации региона», включающими учет региональной специфики, соответствие целевых установок принципам умной специализации, вовлечение заинтересованных сторон, меры развития инновационной экосистемы, человеческого капитала и институциональной среды, наличие системы мониторинга. Были использованы методы кейс-стади и контент-анализа.

Результаты. Сравнительная оценка стратегических документов позволила выявить их сильные стороны (детальный анализ производственного, научно-технического и кадрового потенциала региона, четкая постановка целей развития инновационной инфраструктуры, наличие конкретных проектов развития), а также проблемные аспекты, связанные с отсутствием детализированных механизмов реализации поставленных задач, слабой проработкой системы мониторинга и оценки эффективности, слабой связью между целями и показателями эффективности.

Обсуждение. Разработка новой стратегии социально-экономического развития Свердловской области предоставляет уникальную возможность системной реализации концепции умной специализации. Для достижения этой цели необходим комплексный подход, включающий детальный анализ научно-технологического и производственного потенциала, выявление отраслей с максимальными конкурентными преимуществами, проработку механизмов государственно-частного партнерства и инструментов вовлечения представителей науки, бизнеса и гражданского общества в процесс реализации стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: умная специализация, региональное развитие, стратегическое планирование, инновации, человеческий капитал, конкурентные преимущества, мониторинг стратегии

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Победин А. А. Стратегическое управление потенциалом умной специализации региона (на примере Свердловской области) // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 75-92. EDN IXRSRE. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-75-92.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Победин Александр Александрович – кандидат экономических наук, доцент; Уральский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (620144, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66) – *заведующий кафедрой экономики и управления*; pobedin-aa@ganepa.ru. SPIN: 9430-0520, ORCID: 0000-0002-2388-596X, Scopus ID: 57220835337, ResearcherID: F-8552-2019.

Статья поступила 13.06.2024; рецензия получена 09.09.2024; принята к публикации 11.10.2024.

REGION SMART SPECIALIZATION POTENTIAL STRATEGIC MANAGEMENT (SVERDLOVSK REGION CASE)

A.A. Pobedin ^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
(620144, Russia, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 8 Marta St., 66)

ABSTRACT

Introduction. In the context of increasing global competition and rapidly changing economic realities, regions face the challenge of ensuring sustainable development and improving competitiveness. The concept of smart specialization represents an innovative approach to the regional development based on identifying and developing unique competitive advantages of the region.

Materials and Methods. The analysis of strategic planning documents of the Sverdlovsk Region is presented in accordance with the criteria of "smart regional specialization," including consideration of regional specifics, alignment of targets with smart specialization principles, stakeholder engagement, measures for developing the innovation ecosystem, human capital and institutional environment, and the presence of a monitoring system. Case study and content analysis methods were used.

Results. The comparative assessment of strategic documents revealed their strengths (detailed analysis of the region's industrial, scientific-technical and human resource potential, clear goal-setting for innovation infrastructure development, presence of specific development projects) as well as problematic aspects, including the lack of detailed implementation mechanisms for set objectives, weak development of monitoring and evaluation systems effectiveness, as well as weak connection between goals and performance indicators, and of clear mechanisms lack for engaging stakeholders in the implementation of strategic priorities.

Discussion. The development of a new socio-economic development strategy for the Sverdlovsk Region provides a unique opportunity for systematic implementation of the smart specialization concept. Achieving this goal requires a comprehensive approach, including detailed analysis of scientific-technological and industrial potential, identification of sectors with maximum competitive advantages, development of public-private partnership mechanisms and tools for engaging representatives of science, business and civil society.

KEYWORDS: smart specialization, regional development, strategic planning, innovations, human capital, competitive advantages, strategy monitoring

FOR CITATION:

Pobedin, A. A. (2024). Region Smart Specialization Potential Strategic Management (Sverdlovsk Region Case). *Management Issues*, 18(6), 75-92. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-75-92>. <https://elibrary.ru/ixrsre>.

AUTHORS' INFORMATION:

Alexander A. Pobedin – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor; Ural Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (620144, Russia, Sverdlovsk Region, Yekaterinburg, 8 Marta St., 66) – *Head of the Department of Economics and Management*; pobedin-aa@ranepa.ru. SPIN: 9430-0520, ORCID: 0000-0002-2388-596X, Scopus ID: 57220835337, ResearcherID: F-8552-2019.

The article was submitted 13.06.2024; reviewed 09.09.2024; accepted for publication 11.10.2024.

■ ВВЕДЕНИЕ

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и быстро меняющихся экономических реалий перед регионами встает задача обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности [1]. Традиционные подходы, основанные на экспорте сырьевых ресурсов или продукции с низкой добавленной стоимостью, становятся все менее эффективными, соответственно, для создания на региональном уровне диверсифицированной и инновационной экономики, способной поддерживать высокооплачиваемые рабочие места и обеспечивать рост благосостояния населения, необходимы новые механизмы регионального управления, особое внимание уделяющие поддержке высокотехнологического сектора [2], развитию инновационной системы региона [3], что приобретает особую значимость в контексте зарубежных санкций и ухода иностранных ИТ-компаний из РФ [4].

Концепция умной специализации (*smart specialization*) представляет собой инновационный подход к региональному развитию, основная идея которого заключается в выявлении и развитии уникальных конкурентных преимуществ региона, основанных на его научно-техническом потенциале, человеческом капитале и межотраслевом взаимодействии [5, 6]. В отличие от традиционных стратегий, направленных на поддержку широкого спектра отраслей, умная специализация предполагает концентрацию ограниченных ресурсов на приоритетных направлениях, обладающих наибольшим потенциалом для создания инноваций, повышения производительности труда и обеспечения устойчивого экономического роста [7, 8].

Ключевыми принципами умной специализации регионов являются:

1. поддержка инноваций и предпринимательства, создание благоприятной среды для привлечения инвестиций и стимулирования предпринимательской активности [9];

2. диверсификация и развитие существующих отраслей, модернизация традиционных секторов экономики через внедрение инноваций [10, 9];

3. учет региональной специфики и конкурентных преимуществ с опорой на уникальные ресурсы,

компетенции и потенциал каждого отдельного региона, избегая простого копирования внешнего опыта [6, 11, 12];

4. концентрация ограниченных ресурсов региона на наиболее перспективных и потенциально конкурентоспособных направлениях развития [6, 11];

5. развитие межотраслевых связей и кластеров [12, 13];

6. взаимодействие между различными акторами регионального развития при определении новых сфер специализации с участием представителей бизнеса, науки, образования и власти, что обеспечивает объективный учет реальных потребностей и возможностей региона [10, 14, 12];

7. ориентация на межрегиональное и внешнеэкономическое сотрудничество, развитие конкурентных преимуществ, позволяющих региону успешно интегрироваться в национальные и глобальные цепочки создания стоимости [15];

8. развитие человеческого капитала, соответствующих навыков и компетенций для поддержки приоритетных отраслей специализации [6].

Стратегическое планирование является критически важным компонентом умной специализации на региональном уровне, обеспечивающим системный и долгосрочный подход к развитию территории, способствуя концентрации ограниченных ресурсов на приоритетных направлениях специализации. В контексте умной специализации стратегическое планирование позволяет выявить конкурентные преимущества региона путем комплексного анализа его научно-технического, производственного, человеческого и институционального потенциала; привлечь заинтересованные стороны (бизнес, наука, власть, общество) для определения приоритетов умной специализации на основе разделяемого видения будущего развития региона; разработать долгосрочную стратегию умной специализации; сформировать систему управления реализацией стратегии с четким распределением ответственности, механизмами координации действий различных субъектов и показателями оценки эффективности. Иными словами, стратегическое планирование выступает связующим звеном между

концепцией умной специализации и ее практической реализацией на региональном уровне, способствуя формированию целостного видения развития территории, фокусируясь на ключевых конкурентных преимуществах и обеспечивая согласованность усилий всех участников регионального развития.

Целью настоящего исследования является анализ ключевых документов стратегического планирования Свердловской области на предмет соответствия принципам умной специализации.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования методологии стратегического планирования на региональном уровне. Критически важно, чтобы документы стратегического планирования не только отражали текущие реалии и потребности региона, но и создавали основу для его долгосрочного развития с учетом глобальных трендов и технологических изменений. Анализ соответствия региональных стратегий принципам умной специализации позволяет выявить степень их ориентированности на инновационное развитие, оценить качество проработки механизмов межотраслевого взаимодействия и вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс формирования и реализации стратегии, что имеет решающее значение для повышения эффективности государственного управления и оптимизации использования ограниченных ресурсов для достижения максимального социально-экономического эффекта.

Научная новизна исследования заключается в разработке и применении комплексного подхода к оценке документов стратегического планирования региона с позиции их соответствия принципам умной специализации. В рамках исследования проведен сравнительный анализ ключевых стратегических документов Свердловской области разных периодов, что позволило выявить эволюцию подходов к региональному планированию в контексте развития концепции умной специализации. Новизна также проявляется в разработке и апробации системы критериев оценки стратегических документов, включающей такие аспекты, как анализ региональной специфики, соответствие целей и задач принципам умной специализации, наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон, меры развития ключевых составляющих умной специализации, реалистичность стратегии и наличие системы мониторинга. Этот подход позволяет не только оценить текущее состояние стратегического планирования в регионе, но и выявить конкретные направления для его совершенствования на основе современных концепций регионального развития. Кроме того,

исследование вносит вклад в развитие методологии адаптации принципов умной специализации к российским условиям, что имеет важное значение для теории и практики регионального управления.

Практическая ценность данного исследования заключается в возможности использования его результатов для совершенствования процесса стратегического планирования в Свердловской области и других регионах России. Кроме того, исследование может послужить основой для разработки методических рекомендаций по внедрению принципов умной специализации в практику регионального стратегического планирования, что особенно актуально в условиях необходимости повышения инновационной активности и конкурентоспособности российских регионов.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В исследовании были проанализированы следующие документы стратегического планирования социально-экономического развития Свердловской области (два – действующих, один – проектный): Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы; Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года; Проект Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года. Также были использованы статистические данные, опубликованные на официальном сайте Росстата.

Выбор указанных документов стратегического планирования Свердловской области в качестве объектов анализа обусловлен их ключевой ролью в определении траектории развития региона и потенциальным влиянием на реализацию концепции умной специализации. Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы была выбрана как действующий базовый документ, определяющий общее направление развития региона. Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года представляет особый интерес, так как напрямую затрагивает вопросы инновационного развития и промышленной политики, которые являются ключевыми аспектами умной специализации. Включение в анализ проекта Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года позволяет оценить перспективы и потенциальные изменения в подходах к стратегическому планированию. Сравнительный анализ этих документов дает возможность проследить эволюцию стратегического видения развития региона и оценить степень

интеграции принципов умной специализации в процесс планирования на разных этапах. Такой подход обеспечивает комплексное понимание готовности региона к реализации концепции умной специализации и позволяет выявить области для потенциального улучшения в будущих стратегических документах.

При исследовании применялись критерии анализа стратегических документов, разработанные с учетом методических наработок предыдущих исследований (в т.ч. Котова [16], Власовой [17], Ильной [18], Рисина [19], Телушкиной [20], Мясниковой [21]):

1. анализ региональной специфики, включая научно-технический, производственный и кадровый потенциал региона, выявление основных предпосылок умной специализации;

2. соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации (ориентация на развитие конкурентных преимуществ, диверсификация экономики, стимулирование инноваций и др.);

3. наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон (бизнеса, науки, общественности) в процесс стратегического планирования и реализации поставленных приоритетов;

4. меры развития ключевых составляющих умной специализации (развитие инновационной экосистемы, человеческого капитала, кластеров, институциональной среды);

5. реалистичность стратегии (ресурсное обеспечение и имеющиеся инструменты реализации);

6. наличие системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии.

Для каждого документа в соответствии с перечисленными выше критериями была проведена балльная оценка от 1 до 5, а также даны комментарии по сильным и слабым сторонам документов, результаты анализа представлены в табличной форме. При присвоении баллов для каждого документа по перечисленным критериям использовалась следующая логика оценивания: 5 баллов – документ полностью соответствует требованиям критерия, соответствующие положения подробно и всесторонне раскрыты; 4 балла – документ в основном соответствует содержанию критерия, соответствующие положения достаточно хорошо проработаны, но есть некоторые недостатки или неполнота освещения; 3 балла – документ частично соответствует критерию, соответствующие положения освещены поверхностно или фрагментарно; 2 балла – документ слабо соответствует критерию, соответствующие положения практически не проработаны; 1 балл –

документ не соответствует критерию, положения, относящиеся к данному критерию, отсутствуют.

Основными методами исследования являлись методы кейс-стади и контент-анализ.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Свердловская область по уровню инновационной активности организаций (рассчитанный по методике Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, v. 4) демонстрирует достаточно высокий уровень, опережая как среднероссийский показатель, так и средний уровень по федеральному округу (рис. 1), что обусловлено наличием развитой научно-исследовательской базы и инновационной инфраструктуры в регионе, включающей образовательные организации (прежде всего, высшие учебные заведения), научные центры, технопарки и бизнес-инкубаторы, которые способствуют генерации и коммерциализации инноваций, а также высокой концентрацией промышленных предприятий в Свердловской области, многие из которых вкладывают значительные средства в НИОКР. Однако рост по рассматриваемому показателю недостаточно устойчивый, особенно при наличии неблагоприятных факторов (в 2020 и 2022 гг. значение показателя снижалось), наблюдается запаздывание по сравнению с рядом других территорий Уральского федерального округа (к примеру, Челябинской областью, где за 2022 год уровень инновационной активности организаций составил 12,1%) и регионами-лидерами по РФ (к примеру, в 2022 году Татарстан продемонстрировал значение рассматриваемого показателя 32%, а Ростовская область – 26,4%).

Если в 2015 году Свердловская область по удельному весу инновационных товаров, работ, услуг малых предприятий обгоняла как УрФО, так и среднероссийский уровень (см. рис. 2), то к 2021 году уже наблюдается значительное отставание от общероссийского показателя, а превышение уровня УрФО становится незначительным, что связано с наличием ряда проблем, сдерживающих рост инновационной активности, в числе которых недостаточная коммерциализация научных разработок и недостаточный спрос на инновации со стороны реального сектора экономики региона, дефицит квалифицированных кадров в научно-технической сфере, трудности с доступом к источникам финансирования инноваций, включая банковское кредитование и венчурный капитал. Согласно Рейтингу регионов SMART 2022, составленному Ассоциацией инновационных

регионов РФ¹, Свердловская область заняла 16 место, попав в группу В регионов «относительно высокого уровня», существенно уступая регионам группы А – лидерам инновационного развития, среди которых оказались Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Томская и Нижегородская области, Красноярский край, Новосибирская и Самарская области, а также субъект УрФО – Тюменская область. В

Рейтинге инновационного развития субъектов Российской Федерации, публикуемом Высшей школой экономики², Свердловской области присвоено 10 место и указаны в качестве наиболее проблемных направлений инновационной сферы активность в сфере технологических и нетехнологических инноваций, результативность инновационной деятельности и материально-техническая база науки.

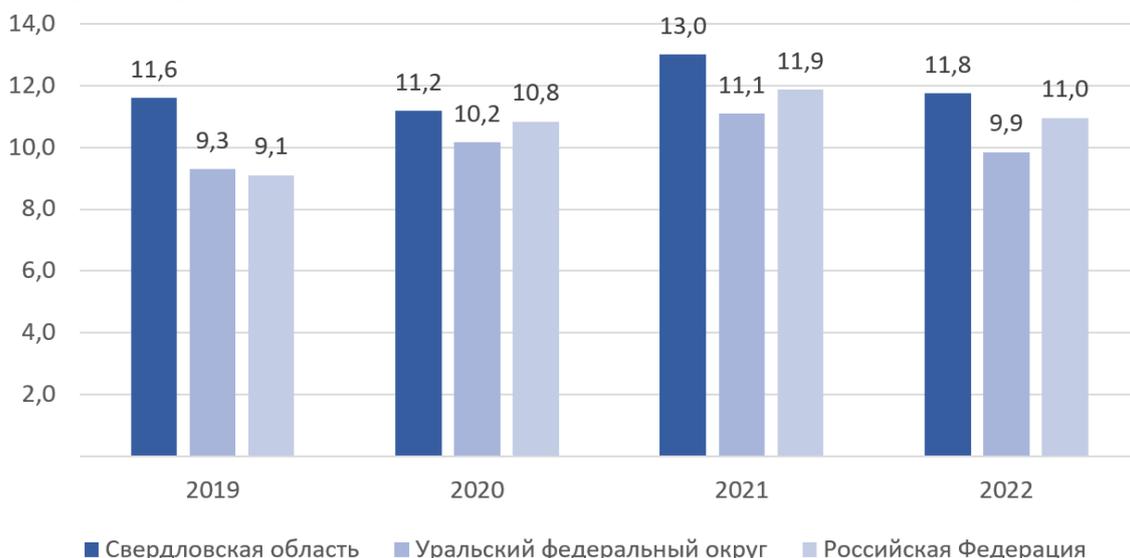


Рисунок 1 – Уровень инновационной активности организаций в Свердловской области, УрФО и РФ (%)

Источник: составлено автором на основе данных Росстата³

Figure 1 – Level of innovative activity of organizations in Sverdlovsk Region, Ural Federal District and Russian Federation (%)

Source: compiled by the author based on Rosstat data³

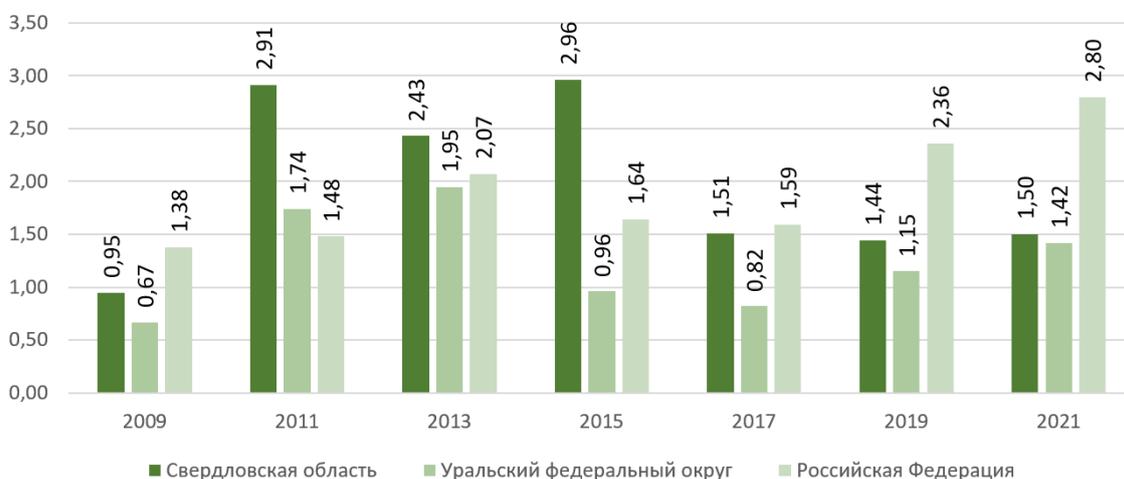


Рисунок 1 – Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий в Свердловской области, УрФО и РФ (%)

Источник: составлено автором на основе данных Росстата⁴

Figure 2 – Share of innovative goods, works, services in the total volume of shipped goods, performed works, services of small enterprises in Sverdlovsk Region, Ural Federal District and Russian Federation (%)

Source: compiled by the author based on Rosstat data⁴

¹ Рейтинг регионов SMART версии 2022 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://i-regions.org/reiting/rejting-regionov-smart/> (дата обращения 09.06.2024).

² Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hse.ru/primarydata/rig> (дата обращения 10.06.2024).

³ Росстат. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 09.06.2024).

⁴ Росстат. Официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 09.06.2024).

Современные вызовы, стоящие перед региональной экономикой, острая необходимость наращивания инновационного потенциала территории обуславливают необходимость активизации инструментов стратегического планирования и органичное встраивание в этот процесс принципов умной специализации региона.

В Свердловской области действует Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы, утвержденная Законодательным собранием региона в 2015 году⁵. Рассмотрим данный документ с учетом разработанных выше критериев.

В документе перечислены проблемы современного этапа социально-экономического развития региона, часть из которых имеет прямое отношение к перспективам умной специализации, в том числе дисбаланс на рынке труда между спросом на определенные профессии (и уровень квалификации) и их предложением, низкая производительность труда, зависимость региона от металлургической отрасли (сильно подверженной влиянию внешнеэкономической конъюнктуры), усиление конкуренции между регионами за привлечение инвестиций. Все вышеперечисленные проблемы потенциально разрешимы в рамках умной специализации, однако оценка потенциала и предпосылок реализации последней в тексте документа весьма ограничена, указаны лишь конкурентные преимущества Свердловской области, среди которых высокий уровень развития обрабатывающей промышленности и концентрация предприятия ВПК, Екатеринбург как «макрорегиональный центр предоставления бизнес-услуг», благоприятные условия для инвестиционной деятельности, развитый научно-образовательный сектор, а также «высокий уровень инновационного развития отдельных отраслей экономики», к сожалению, не уточняется, каких именно, как не приводятся и количественные характеристики, подтверждающие наличие выделенных конкурентных преимуществ.

Целевой блок стратегии Свердловской области состоит из приоритетов, направлений, целей и задач. Разработчики выделили три приоритета развития региона:

- 1) создание конкурентных условий для накопления и сохранения человеческого потенциала;
- 2) создание условий для повышения конкурентоспособности промышленного, инновационного и

предпринимательского потенциала экономики Свердловской области;

- 3) обеспечение сбалансированного развития территории Свердловской области.

Указанные приоритеты, а также поставленные для их достижения цели и задачи полностью согласуются с принципами умной специализации. Особенно стоит отметить наличие приоритетов «Создание конкурентоспособного образования», «Повышение конкурентоспособности промышленного комплекса», «Развитие инновационной деятельности», «Повышение инвестиционной привлекательности», «Развитие малого и среднего предпринимательства». Правда, не все выявленные проблемы четко увязаны с поставленными целями, к примеру, проблема зависимости региона от металлургии не получила ясной артикуляции среди элементов целевого блока.

Вопрос о вовлечении всех заинтересованных сторон как в процесс планирования, так и в реализацию целей в документе, к сожалению, не конкретизирован. Есть лишь указание на необходимость общественного обсуждения проектов документов, разработанных в целях реализации стратегии, но механизм и условия такого обсуждения не уточняются. К сожалению, в Плане реализации Стратегии этот вопрос также не проработан⁶.

Рассмотрим детальнее направление «Создание конкурентоспособного образования» (см. табл. 1).

Указанная цель полностью соответствует задачам формирования человеческого капитала, что является необходимым условием умной специализации. Цель направлена на устранение отмеченных ранее дисбалансов на рынке труда между спросом и предложением по определенным специальностям, но в силу отсутствия конкретизации – по каким именно специальностям и сферам экономической деятельности данные дисбалансы наблюдаются – сформулированные задачи влияют на достижения поставленной цели лишь косвенно, что характерно также и для ожидаемых результатов. К примеру, не подлежит сомнению необходимость повышения квалификации педагогов и создания условий для обучения лиц с ОВЗ, но каким образом это решает проблему дисбалансов на рынке труда? Мы можем, конечно, предположить, что более квалифицированные работники сферы образования будут обсуждать в рамках образовательного процесса более актуальные для экономики региона

⁵Закон Свердловской области от 21.12.2015 № 151-ОЗ (ред. от 05.07.2023) «О Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016-2030 годы» (принят Законодательным собранием Свердловской области 15.12.2015).

⁶Постановление Правительства Свердловской области от 30.08.2016 № 595-ПП (ред. от 28.03.2024) «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016-2030 годы».

вопросы, а инклюзивная образовательная среда позволит лицам с ОВЗ лучше адаптироваться к текущим запросам работодателей, но без конкретных шагов по анализу потребностей работодателей и модернизации содержания образовательных программ с учетом актуальных тенденций на рынке труда подобная адаптация будет носить лишь случайный и несистемный

характер. В равной степени это относится и к ряду других ожидаемых результатов, в том числе к росту доли молодых учителей или уровня владения иностранным языком. Иными словами, даже при полном достижении поставленных задач и запланированных показателей не гарантирована реализация основной цели.

Таблица 1 – Краткая характеристика основных составляющих стратегического направления «Создание конкурентоспособного образования» по Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы (составлено автором)

Table 1 – Brief description of the main components of the strategic direction "Creation of competitive education" according to the Strategy of socio-economic development of Sverdlovsk Region for 2016–2030 (compiled by the author)

Цель	Задачи	Проекты	Ожидаемые результаты
совершенствование системы подготовки кадров по наиболее востребованным в экономике профессиям и специальностям	повышение квалификации педагогов школ и колледжей; обеспечение непрерывного инженерно-технического образования; реализация образовательных программ по востребованным специальностям; формирование компетенций для осознанного выбора профессии в процессе общего образования; создание условий для познавательной и исследовательской деятельности в дошкольном образовании; организация инклюзивного качественного образования для лиц с ОВЗ в школах и колледжах	Уральская инженерная школа; Педагогические кадры XXI века; Качество образования как основа благополучия; Кампус УрФУ – центр цифровой трансформации	Рост доли учителей с высшей и первой категориями с 65% в 2014 г. до 85% в 2030 г. Рост доли учителей (кроме преподавателей ин. яз.) со знанием ин. яз. с 2% в 2014 г. до 15% в 2030 г. Рост доли учителей ин. яз. с продвинутым уровнем с 12% в 2014 г. до 50% в 2030 г. Рост доли молодых учителей до 35 лет с 22% в 2014 г. до 27% в 2030 г. Рост трудоустройства по специальности выпускников колледжей и вузов, в т.ч. технических, с 53% в 2014 г. до 80% в 2030 г. Рост числа школьников, обучающихся по программам техн. доп. образования, с 17,5 тыс. в 2014 г. до 36,5 тыс. в 2020 г. Рост доли образовательных организаций с условиями обучения лиц с ОВЗ с 14% в 2014 г. до 75% в 2030 г.

Еще одно направление, напрямую связанное с формированием потенциала умной специализации региона, – «Развитие инновационной деятельности» (см. табл. 2).

Как и в предыдущем случае, поставленная цель полностью соответствует приоритетам умной специализации региона, поскольку без развития инновационной инфраструктуры и системы коммерциализации инноваций научно-техническое развитие региона не будет эффективным. Однако задачи, направленные на достижение цели, сформулированы довольно широко и недостаточно конкретизированы. Например, «стимулирование инновационной деятельности» – требуется уточнение – как, с помощью каких инструментов будет проводиться

стимулирование; «развитие трансферта технологий в промышленный комплекс» – как будет поддерживаться трансферт технологий, «развитие инфраструктуры поддержки инноваций» – какие именно элементы инфраструктуры будут развиваться и с помощью каких мер поддержки и т.д. В качестве проекта, с помощью которого будет реализовано указанное направление, заявлен проект «Уральский технополис», с указанием, что последний реализуется «в рамках государственной программы Свердловской области». В Свердловской области действует государственная программа «Развитие промышленности и науки на территории Свердловской области» (утв. Постановлением Правительства Свердловской области от 24.10.2013 № 1293-

ПП (ред. от 21.03.2024) «Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие промышленности и науки на территории Свердловской области»). Если ранее в данной программе действительно была указана подпрограмма «Уральский технополис» (к примеру, в ред. от 27.09.2022), то в действующей редакции (от 21.03.2024) ни подпрограмма, ни проект «Уральский технополис» вообще не упоминаются.

Наконец, показатели, указанные в качестве «ожидаемых результатов», не в полной мере согласуются с поставленной целью и задачами, поскольку преимущественно отражают затраты на инновационную деятельность и ее результаты, но напрямую не указывают на формирование и развитие инновационной инфраструктуры, ее отдельных элементов и механизмы коммерциализации научно-технических результатов.

Таблица 2 – Краткая характеристика основных составляющих стратегического направления «Развитие инновационной деятельности» по Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы (составлено автором)

Table 2 – Brief description of the main components of the strategic direction "Development of innovative activities" according to the Strategy of socio-economic development of Sverdlovsk Region for 2016–2030 (compiled by the author)

Цель	Задачи	Проект	Ожидаемые результаты
создание инновационной инфраструктуры и системы коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов	создание условий для инноваций в промышленности; стимулирование инновационной деятельности и производства инновационной продукции; повышение инновационной активности и спроса на инновации; создание условий для фундаментальных и прикладных исследований по актуальным направлениям; развитие трансферта технологий в промышленный комплекс; развитие инфраструктуры поддержки инноваций и ее эффективного управления; развитие научно-образовательного и инновационного кластера; создание условий для подготовки кадров в сфере инноваций для промышленности	Уральский технополис	Увеличение удельного веса организаций, осуществляющих инновационную деятельность, в общем объеме обследованных предприятий с 15,3% в 2014 г. до 26,8% в 2030 г. Рост доли инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг организациями промышленного комплекса с 5,3% в 2014 г. до 15% в 2030 г. Рост внутренних затрат на НИОКР в ВРП с 1,6% в 2014 г. до 3,4% в 2030 г. Рост числа созданных передовых производственных технологий с 71 ед. в 2014 г. до 105 ед. в 2030 г. Рост числа направлений фундаментальных исследований мирового уровня с 80 в 2014 г. до 100 в 2030 г. Рост числа выданных патентов с 839 в 2014 г. до 1250 в 2030 г.

Обобщенный результат анализа стратегии по обозначенным выше критериям представлен в таблице 3.

Также в Свердловской области действует Стратегия промышленного и инновационного развития до 2035 года (Постановление Правительства Свердловской области от 28.06.2019 № 383-ПП (ред. от 01.07.2021) «Об утверждении Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года»). В данном документе представлен развернутый аналитический блок, затрагивающий как развитие ключевых отраслей промышленности (в том числе в территориальном разрезе с указанием важнейших

предприятий), так и инновационный потенциал региона, проведена оценка конкурентоспособности как промышленного комплекса и инновационной системы региона, а также рассмотрены глобальные тенденции и ключевые вызовы промышленного и инновационного развития. В аналитическом блоке четко прослеживаются основные предпосылки умной специализации региона (хотя сам термин «умная специализация» в документе не используется), в том числе накопленный промышленный потенциал, сформированная инновационная инфраструктура и деятельность организаций, предоставляющих услуги в области регистрации и управления интеллектуальной собственностью. Правда,

указывается, что «высокий уровень развития инфраструктуры в сфере интеллектуальной собственности не приводит к достижению значительного роста изобретательской активности». Разработчики отмечают наличие проблем «общей

восприимчивости реального сектора экономики к инновациям». Итогом анализа является определение ключевых точек роста и приоритетов технологического развития промышленности региона в проекции по отраслям.

Таблица 3 – Итоговые результаты анализа Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы (составлено автором на основе исследования)

Table 3 – Final results of the analysis of the Strategy of socio-economic development of Sverdlovsk Region for 2016-2030 (compiled by the author based on research)

Критерий	Балльная оценка	Комментарий
1. Анализ региональной специфики	2	Документ частично затрагивает региональную специфику, но не в полной мере раскрывает научно-технический, производственный и кадровый потенциал региона. Отсутствует подробный анализ предпосылок умной специализации, который бы учитывал текущие достижения и потенциал в области науки, технологий и человеческих ресурсов.
2. Соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации	3	Цели соответствуют принципам умной специализации, присутствует акцент на развитии конкурентных преимуществ и стимулировании инноваций. Требуется более детальное описание стратегий диверсификации экономики и создания условий для инновационной активности.
3. Наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон	2	Документ не содержит подробных механизмов вовлечения заинтересованных сторон (бизнеса, науки, общественности) в процесс стратегического планирования и реализации приоритетов. Упоминается необходимость кооперации субъектов науки, образования, промышленности и малого предпринимательства, но не раскрываются конкретные методы и инструменты для их вовлечения и участия в реализации стратегии.
4. Меры развития ключевых составляющих умной специализации	3	Документ включает меры, направленные на развитие инновационной экосистемы, такие как содействие созданию и развитию высокотехнологичных производств и поддержка инвестиционных проектов, но отсутствуют детализированные планы по развитию человеческого капитала, кластеров и институциональной среды.
5. Реалистичность стратегии (ресурсное обеспечение и инструменты реализации)	2	Стратегия включает цели и задачи, но отсутствует детализированное описание ресурсного обеспечения для их реализации. Необходимо четко определить финансовые, материальные и человеческие ресурсы, а также источники их привлечения, чтобы обеспечить реалистичность выполнения намеченных планов.
6. Наличие системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии	1	Документ не содержит системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии.

В Стратегии промышленного и инновационного развития в рамках приоритета 2 «Наука и инновации» есть указание и на упоминаемый выше «Уральский технополис», но в данном документе это не отдельный проект, а стратегическое направление (наряду с

другим стратегическим направлением – «Уральская инженерная школа», которое в Стратегии социально-экономического развития также заявлялось как проект). Стратегическое направление «Уральский технополис» предполагается реализовать путем создания

Уральского НОЦ по передовым промышленным технологиям, НЦМУ в сфере проектирования новых материалов и математики, ИНТЦ «Татищев». Задачи, решаемые в рамках данного стратегического направления, направлены на создание «инновационной инфраструктуры и системы коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов» и реализуются на базе Уральского федерального университета, технопарка «Университетский», институтов УрО РАН и других учреждений образования и науки. Отметим, что в данном документе конкретизируются основные целевые установки, которые предполагается достичь в рамках направления «Уральский технополис», указаны конкретные организации и организационные структуры, однако нет указания на инструменты государственной поддержки, кроме отсылки к мероприятиям нацпроекта «Наука» и региональных проектов: «Развитие научной и научно-производственной кооперации в Свердловской области», «Развитие кадрового потенциала в сфере исследований и разработок в Свердловской области». В рамках стратегического направления «Кооперация» обозначены ряд форм взаимодействия региональной власти (прежде всего в лице Министерства промышленности и науки Свердловской области) и бизнеса для решения задач стратегии, в том числе Региональный центр нормативно-технической поддержки инноваций на

базе технопарка «Университетский», инжиниринговый центр передовых производственных технологий, но формат работы, а также механизмы привлечения бизнеса и учреждений науки и образования не детализированы. В Стратегии промышленного и инновационного развития представлен финансовый план, перечислены задачи и источники финансирования, однако вызывает вопросы наличие ряда задач, по которым финансирование вообще не предусмотрено, в числе таких задач оказались «Поддержка инвестиционных проектов промышленных предприятий», «Содействие созданию и развитию конкурентоспособных высокотехнологичных производств», «Содействие развитию инфраструктуры, обеспечивающей предприятия промышленного комплекса необходимыми для их деятельности продукцией, работами, услугами», «Создание условий для разработки инновационных решений и их внедрения в организациях промышленного комплекса» и т.д. Система мониторинга в документе не прописана, но есть ссылка на план мероприятий по реализации «Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года», где должны быть конкретизированы показатели реализации документа. Обобщение результатов анализа рассматриваемого документа представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Итоговые результаты анализа «Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года» (составлено автором на основе исследования)

Table 4 – Final results of the analysis of the Strategy of industrial and innovative development of Sverdlovsk Region for the period up to 2035 (compiled by the author based on research)

Критерий	Балльная оценка	Комментарий
1. Анализ региональной специфики	4	Подробно охарактеризована региональная специфика Свердловской области, включая научно-технический, производственный и кадровый потенциал. Требуется более детализованная характеристика предпосылок умной специализации.
2. Соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации	5	Цели и задачи стратегии направлены на развитие конкурентных преимуществ региона, диверсификацию экономики и стимулирование инноваций. В стратегии подчеркивается наличие региональных инвестиционных программ и специализированной индустриальной инфраструктуры для поддержки инноваций и высокотехнологичных производств.
3. Наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон	3	Несмотря на указание конкретных организаций и структур (Уральский НОЦ, НЦМУ в сфере проектирования новых материалов и математики, ИНТЦ «Татищев», технопарк «Университетский» и др.), механизм вовлечения бизнеса и учреждений науки и образования не детализирован, что оставляет открытыми вопросы о практических методах и инструментах вовлечения заинтересованных сторон.

4. Меры развития ключевых составляющих умной специализации	4	Документ включает меры по развитию инновационной экосистемы, человеческого капитала и кластеров, к примеру, создание и развитие технопарков, в которых функционируют малые и средние инновационные предприятия. Также предусмотрены специализированные центры для повышения квалификации и поддержки инноваций. Отсутствует детализация механизмов государственной поддержки – в документе нет конкретных указаний на инструменты государственного стимулирования, за исключением общих ссылок на нацпроект «Наука» и региональные проекты.
5. Реалистичность стратегии (ресурсное обеспечение и инструменты реализации)	5	Стратегия выглядит реалистичной с точки зрения ресурсного обеспечения: упоминается наличие инвестиционных программ и целевого финансирования для высокотехнологичных проектов, указывается на наличие развитой индустриальной инфраструктуры, включая технопарки и особые экономические зоны.
6. Наличие системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии	2	Подробная информация о системе мониторинга и оценки эффективности стратегии отсутствует.

В процессе обсуждения проект «Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года», опубликованный на ресурсе Минэкономразвития РФ⁷ (далее Проект стратегии). В данном документе «Умная специализация» указана в качестве одного из пяти стратегических приоритетов региона, наряду с такими приоритетами, как «Цифровая экономика», «Человеческий капитал», «Зеленая экономика» и «Пространственное развитие». Аналитическая информация представлена в Проекте стратегии в весьма краткой форме, тем не менее охватывает ключевые составляющие экономического потенциала региона. Рассматривая производственный потенциал Свердловской области, разработчики отмечают значение традиционных для региона отраслей – металлургии и машиностроения, которые могут рассматриваться в качестве базиса при развитии высокотехнологичных видов экономической деятельности, также определенные заделы имеются в химической отрасли и фармацевтике. Основу научно-технического потенциала региона, исходя из данных Проекта стратегии,

составляют ряд крупных научных центров и высших учебных заведений на территории региона, столица региона, Екатеринбург, позиционируется как «научная столица макрорегиона» и «один из крупнейших мировых университетских кластеров». В качестве одного из ключевых факторов развития региона разработчики называют человеческий потенциал, для дальнейшего развития которого должна быть сформирована привлекательная среда для жизни, работы и творчества. По мнению разработчиков, на человеческий потенциал региона существенное влияние оказали развитый университетский и научно-технологический сектор, сфера коммерческой медицины, «социальный и третичный секторы», а также сфера культуры, в том числе с вовлечением бизнеса, однако отмечается существенный разрыв в уровне и условиях развития человеческого капитала между Екатеринбургом и остальной территорией области, что отражается на позиции Свердловской области за пределами ТОП-10 субъектов по ожидаемой продолжительности жизни (59 место).

⁷Проект «Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года». Официальный сайт Минэкономразвития РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/b7659534ef1d7b291119864ffe31c92e/dorabotannyy_proekt_strategii.pdf (дата обращения 10.06.2024).

Таблица 5 – Итоговые результаты анализа проекта «Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года»
(составлено автором на основе исследования)

Table 5 – Final results of the analysis of the draft Strategy of socio-economic development of Sverdlovsk Region until 2035 (compiled by the author based on research)

Критерий	Балльная оценка	Комментарий
1. Анализ региональной специфики	4	Приведен довольно подробный анализ производственного, научно-технического и кадрового потенциала региона, выделены ключевые отрасли и сферы как основа для умной специализации. Не хватает более глубокого и систематического анализа с количественными показателями потенциала региона, а также четкого выделения и обоснования предпосылок для умной специализации на основе проведенного анализа.
2. Соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации	4	Соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации (ориентация на развитие конкурентных преимуществ, диверсификация экономики, стимулирование инноваций и др.). Требуется более четкая увязка целей и задач со спецификой региона, его конкурентными преимуществами, определенными на основе анализа.
3. Наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон	3	Не хватает детализации механизмов вовлечения разных сторон, описания конкретных мер и инструментов такого вовлечения.
4. Меры развития ключевых составляющих умной специализации	4	Указаны меры по развитию человеческого капитала, поддержке предпринимательства и бизнес-инициатив, формированию благоприятной институциональной среды. Описание мер носит обобщенный характер, не хватает конкретных механизмов и программ развития инноваций, кластеров, институциональных преобразований.
5. Реалистичность стратегии (ресурсное обеспечение и инструменты реализации)	4	Стратегия учитывает ресурсное обеспечение и имеющиеся инструменты для реализации, однако ограничительным фактором является необходимость улучшения инвестиционного климата и повышения кредитного рейтинга региона.
6. Наличие системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии	2	Система мониторинга и оценки эффективности в полном объеме не представлена, но присутствуют показатели достижения результатов.

Умная специализация Свердловской области, исходя из текста Проекта стратегии, должна быть основана на развитии высокотехнологичных производств в традиционных базовых отраслях региона при активном внедрении цифровых технологий и ориентации на экспорт продукции, а также развитии межрегиональной кооперации. Наряду с развитием традиционных отраслей, в Проекте стратегии предлагается акцентировать усилия на формировании экономики знаний с опорой на интеллектуальные сервисы и креативные индустрии. Государство

при этом должно взять на себя обязательства по выстраиванию инфраструктуры поддержки предпринимательской деятельности (в том числе по указанным приоритетным направлениям) и взять на себя функции обеспечения взаимодействия между бизнесом, научным сообществом, общественностью, а также обеспечения переговорных позиций региональных организаций с внешними партнерами.

Детализированной системы мониторинга в Проекте стратегии не представлено, однако по всем заявленным приоритетам и направлениям прописаны

желаемые результаты и показатели их измерения, что может составить основу оценки выполнения и итогов реализации стратегии. Сводный итог анализа стратегии приведен в таблице 5.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Прежде чем переходить к обобщению полученных результатов (таблица 6), следует отметить ряд ограничений настоящего исследования. Обсуждая отдельные документы стратегического планирования, необходимо иметь в виду, что эти документы являются лишь отдельными составляющими системы стратегического планирования, реализованной в рамках комплекса документов и действующей на различных уровнях публичного управления. Несмотря на отдельные упоминания связанных документов, в настоящей статье основное внимание уделяется конкретным документам и потенциалу их применения для целей умной специализации региона. Именно поэтому акцент сделан на технику составления документа, а не на результаты его реализации, поскольку в последнем случае следовало бы оценить комплект стратегических документов в целом.

Проведенный анализ документов стратегического планирования Свердловской области выявил значительные различия в их качестве и содержании. Стратегия промышленного и инновационного развития до 2035 года демонстрирует наиболее высокие показатели (средний балл 3,8), за ней следует проект «Стратегии социально-экономического развития до 2035 года» (3,5 балла). Действующая

«Стратегия до 2030 года» оказалась наименее проработанной (2,2 балла). Более поздние документы лучше учитывают региональную специфику, принципы умной специализации и механизмы вовлечения стейкхолдеров, а также содержат более реалистичные меры по развитию ключевых составляющих умной специализации и лучше детализируют ресурсное обеспечение предлагаемых мер.

Наименее проработанный вопрос во всех трех документах – это система мониторинга. Основная причина – по сложившейся традиции детали мониторинга переносятся в отдельный документ – план реализации стратегии. Но, как было показано выше, даже обращение к такому плану не дает ответ на все вопросы по организации и проведению мониторинга, поэтому проблема скорее носит методологический характер – что именно понимать под мониторингом и, соответственно, что конкретизировать при описании системы мониторинга. Исходя из рассмотренных выше документов, в систему мониторинга включаются в лучшем случае перечень результатов и показателей их достижения (в идеале – по каждой из поставленных задач с увязкой по приоритетам, проектам и т.д.). В некоторых случаях могут быть прописаны ответственные исполнители. Однако для организации мониторинга только показателей недостаточно. Необходимо прописать: кто именно отвечает за проведение мониторинга, с какой периодичностью последний проводится, каковы последствия проведения – когда возникает необходимость корректировки или пересмотра документа в целом.

Таблица 6 – Сравнение результатов балльной оценки документов стратегического планирования Свердловской области и усредненный результат по каждому из документов (составлено автором на основе исследования)

Table 6 – Comparison of scoring results for strategic planning documents of Sverdlovsk Region and averaged result for each document (compiled by the author based on research)

Критерий	Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016–2030 годы	Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года	проект Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года
1. Анализ региональной специфики	2	4	4
2. Соответствие целей и задач стратегии принципам умной специализации	3	5	4

3. Наличие механизмов вовлечения заинтересованных сторон	2	3	3
4. Меры развития ключевых составляющих умной специализации	3	4	4
5. Реалистичность стратегии (ресурсное обеспечение и инструменты реализации)	2	5	4
6. Наличие системы мониторинга и оценки эффективности реализации стратегии	1	2	2
Средний балл	2,2	3,8	3,5

Также проблемным во всех рассмотренных документах оказался вопрос вовлечения различных заинтересованных сторон в процесс реализации стратегии, причем необходимость кооперации с представителями науки, образования и бизнеса, как правило, в документах отмечается, даже могут быть указаны конкретные организации, но способы и механизмы совместной работы по достижению стратегических целей и задач, как правило, не детализируются. Вариантом такой детализации может являться указание на деятельность координационного совета или комиссии, в состав которой входят представители всех заинтересованных сторон, подобная структура могла бы выполнять функционал по рассмотрению как реализации документа в целом, так и отдельных направлений или проектов. Отметим, что в Свердловской области подобный орган создан в соответствии с Распоряжением Губернатора Свердловской области⁸, но в рассмотренных документах деятельность Координационного совета по стратегическому планированию в Свердловской области не учитывается. Кроме того, могут быть созданы рабочие группы по приоритетным направлениям стратегии, в составе которых эксперты из соответствующих сфер (образование, наука, бизнес и др.), а также предусмотрены механизмы общественных обсуждений и экспертных оценок промежуточных результатов реализации стратегии, с возможностью корректировки планов на основе рекомендаций (что также будет способствовать решению проблем с организацией мониторинга). В стратегическом документе можно прямо предусмотреть систему мер поддержки для вовлечения предприятий,

научных и образовательных организаций в реализацию стратегических проектов (таких как гранты, льготы, различные преференции). Расширению взаимодействия может способствовать информационная платформа для сбора предложений, публикации отчетов, распространения лучших практик взаимодействия.

■ **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Можно констатировать, что «Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года» и проект «Стратегии социально-экономического развития Свердловской области до 2035 года» напрямую нацелены на реализацию потенциала умной специализации региона, демонстрируют значительный прогресс в осмыслении предпосылок умной специализации в регионе и содержат ряд продуманных мер по формированию инновационной экосистемы. Тем не менее, был выявлен ряд проблемных моментов в контексте развития региона в векторе умной специализации: недостаточная проработка региональной специфики, слабая увязка целей и задач с существующими конкурентными преимуществами территории, отсутствие четких механизмов развития человеческого капитала. Наиболее существенные проблемы касаются вовлечения заинтересованных сторон в процесс реализации стратегических целей и организации мониторинга.

Разработка новой стратегии социально-экономического развития Свердловской области представляет уникальную возможность системной реализации концепции умной специализации. Для

⁸Распоряжение Губернатора Свердловской области от 05.05.2015 № 109-РГ (ред. от 10.03.2023) «О Координационном совете по стратегическому планированию в Свердловской области»

достижения этой цели необходим комплексный подход, включающий детальный анализ научно-технологического и производственного потенциала, выявление отраслей с максимальными конкурентными преимуществами, проработку механизмов государственно-частного партнерства и инструментов вовлечения представителей науки, бизнеса и гражданского общества.

Дальнейшее изучение лучших практик формирования и реализации стратегий умной

специализации в российских регионах, а также развитие соответствующих теоретических и методологических подходов будет способствовать повышению эффективности регионального стратегического планирования и концентрации усилий на наиболее перспективных направлениях развития [22], повышая конкурентоспособность российских территорий и способствуя поступательному социально-экономическому развитию страны в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Голова И.М. Экосистемный подход к управлению инновационными процессами в российских регионах // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 4. С. 1346-1360. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-21 EDN: ORWUPJ.
2. Иванова А.И., Кравченко Н.А. Влияние региональных условий на бизнес-демографию российских ИТ-компаний // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 79-98. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-5-79-98 EDN: XMOGFC.
3. Невзорова А.И., Кучеров В.Г. Концепция технологической инновационной системы: основные положения и возможности // Вопросы экономики. 2022. № 5. С. 99-120. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-5-99-120 EDN: TIDDLJ.
4. Найденова Ю.Н., Теплых Г.В. Оценка снижения эффективности российских компаний от ухода зарубежных вендоров ИТ-продуктов // Вопросы экономики. 2023. № 8. С. 100-122. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-100-122 EDN: ADNRRK.
5. Foray, D. (2014). From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), 492-507. DOI: 10.1108/EJIM-09-2014-0096.
6. Morgan, K. (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. *Regional Studies*, 49(3), 480-482. DOI: 10.1080/00343404.2015.1007572.
7. Tsipouri, L., Koundouri, P., Papadaki, L., Argyrou, M.D. (2021). Circular Economy in National Smart Specialisation Strategies: The Case of Greece. In: Koundouri, P. (eds) *The Ocean of Tomorrow. Environment & Policy*, vol 57. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-56847-4_12.
8. Grillitsch, M. (2016). Institutions, smart specialisation dynamics and policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(1), 22-37. DOI: 10.1177/0263774X15614694.
9. Radosevic, S. (2017). Assessing EU smart specialization policy in a comparative perspective. In S. Radosevic, A. Curaj, R. Gheorghiu, L. Andreescu & I. Wade (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 1-36). Academic Press. DOI: 10.1016/B978-0-12-804137-6.00001-2.
10. Asheim, B., Grillitsch, M., Tripl, M. (2017). Smart specialization as an innovation-driven strategy for economic diversification: Examples from Scandinavian regions. In S. Radosevic (Ed.), *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 73-97). Elsevier. DOI: 10.1016/B978-0-12-804137-6.00004-8.
11. McCann, P., Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302. DOI: 10.1080/00343404.2013.799769.
12. Karo, E., & Kattel, R. (2015). Economic development and evolving state capacities in Central and Eastern Europe: Can "smart specialization" make a difference? *Journal of Economic Policy Reform*, 18(2), 172-187. DOI: 10.1080/17487870.2015.1009068.
13. Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J.R. (2019). Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3. *Regional Studies*, 53(4), 451-461. DOI: 10.1080/00343404.2018.1462484.
14. Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B. A. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693. DOI: 10.1016/j.respol.2007.01.006.
15. Fabbri, E. (2016). Strategic planning and foresight: the case of Smart Specialisation Strategy in Tuscany. *Foresight*, 18(5), 491-508. DOI: 10.1108/FS-06-2015-0036.
16. Котов А. В. Методический подход к определению умной специализации регионов России // Регион: Экономика и Социология. 2020. № 2(106).

С. 22-45. DOI: 10.15372/REG20200202 EDN: НКУАВЕ.

17. Власова Н. Ю. Интеграция концепции умной специализации в стратегии социально-экономического развития регионов Урала // Урал - драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: Материалы II Уральского экономического форума. Екатеринбург, 21-22 октября 2020 г. Т. 1. Екатеринбург: Урал. гос. экон. ун-т, 2020. С. 45-49. EDN: LDVUMN.

18. Ильина И. Н., Плисецкий Е. Е., Копыченко Г. С., Рыбина Е. Г. Оценка качества разработки региональных стратегий развития в России // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 4(427). С. 178-196. EDN: VSEVFZ.

19. Рисин И. Е. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // Регион: системы, экономика, управление. 2022.

№ 1(56). С. 41-48. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48 EDN: AQRUDW.

20. Телушкина Е. Н. Подходы к оценке региональных стратегий социально-экономического развития // Ученые заметки ТОГУ. 2019. Т. 10, № 2. С. 340-345. EDN: FMJENY.

21. Мясникова Т. А. Методический подход к оценке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 4. С. 83-92. EDN: ТТНРВХ.

22. Куценко Е., Исланкина Е., Киндрась А. Можно ли быть умным в одиночестве? Исследование инновационных стратегий российских регионов в контексте умной специализации // Форсайт. 2018. Т. 12, № 1. С. 25-45. DOI: 10.17323/2500-2597.2018.1.25.45 EDN: УТММР.

REFERENCES

1. Golova, I.M. (2021). Ecosystem approach to innovation management in Russian regions. *Ekonomika regiona [Economy of regions]*, 17(4), 1346-1360. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-21>.

2. Ivanova, A.I., Kravchenko N.A. (2022). The impact of regional conditions on the business demographics of Russian IT companies. *Voprosy Ekonomiki*, (5), 79-98. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-5-79-98>.

3. Nevzorova, A.I., Kucherov V.G. (2022). The concept of technological innovation system: the basic principles and opportunities. *Voprosy Ekonomiki*, (5), 99-120. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-5-99-120>.

4. Naydenova, Yu.N., Teplykh, G.V. (2023). Evaluation of losses in the efficiency for Russian companies due to the foreign IT vendors withdrawal from the market. *Voprosy Ekonomiki*, (8), 100-122. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-8-100-122>.

5. Foray, D. (2014). From smart specialisation to smart specialisation policy. *European Journal of Innovation Management*, 17(4), 492-507. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2014-0096>.

6. Morgan, K. (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy. *Regional Studies*, 49(3), 480-482. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1007572>.

7. Tsipouri, L., Koundouri, P., Papadaki, L., Argyrou, M.D. (2021). Circular Economy in National Smart Specialisation Strategies: The Case of Greece. In: Koundouri, P. (eds) *The Ocean of Tomorrow*.

Environment & Policy, vol 57. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56847-4_12.

8. Grillitsch, M. (2016). Institutions, smart specialisation dynamics and policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(1), 22-37. <https://doi.org/10.1177/0263774X15614694>.

9. Radošević, S. (2017). Assessing EU smart specialisation policy in a comparative perspective. In S. Radošević, A. Curaj, R. Gheorghiu, L. Andreescu & I. Wade (Eds.), *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 1-36). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00001-2>.

10. Asheim, B., Grillitsch, M., Trippl, M. (2017). Smart specialization as an innovation-driven strategy for economic diversification: Examples from Scandinavian regions. In S. Radošević (Ed.), *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 73-97). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00004-8>.

11. McCann, P., Ortega-Argilés, R. (2015). Smart specialization, regional growth and applications to European Union cohesion policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291-1302. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>.

12. Karo, E., Kattel, R. (2015). Economic development and evolving state capacities in Central and Eastern Europe: Can "smart specialization" make a difference? *Journal of Economic Policy Reform*, 18(2), 172-187. <https://doi.org/10.1080/17487870.2015.1009068>.

13. Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson, J.R. (2019). Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the

bonnet of RIS3. *Regional Studies*, 53(4), 451-461. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1462484>.

14. Jensen M. B., Johnson B., Lorenz E., Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>.

15. Fabbri, E. (2016). Strategic planning and foresight: the case of Smart Specialisation Strategy in Tuscany. *Foresight*, 18(5), 491-508. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2015-0036>.

16. Kotov, A.V. (2020). Methodological approach to smart specialization for the Russian regions. *Region: ekonomika i sotsiologiya [Region: Economics and Sociology]*, 2(106), 22-45. <https://doi.org/10.15372/REG20200202>.

17. Vlasova, N. Yu. (2020). Integration of the Smart Specialization Concept into the Socio-Economic Development Strategies of the Ural Regions. In Ural - the Driver of Neo-Industrial and Innovative Development of Russia: Proceedings of the II Ural Economic Forum (Vol. 1, pp. 45-49). Ural State University of Economics. <https://elibrary.ru/ldvumn>.

18. Ilyina, I. N., Plisetskiy, E. E., Kopychenko, G. S., Rybina, E. G. (2016). Quality assessment of regional strategies for development in Russia. *Regional Economics: Theory and Practice*, 4(427), 178-196. <https://elibrary.ru/vsevfz>.

19. Risin, I. E. (2022). Evaluating the quality of strategies socio-economic development of the regions. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*, 1(56), 41-48. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48>.

20. Telushkina, E. N. (2019). Approaches to the assessment of regional socio-economic development strategies. *Uchenye zametki TOGU*, 10(2), 340-345. <https://elibrary.ru/fmjehy>.

21. Myasnikova, T. A. (2014). Methodical approach to an assessment of strategy of social and economic development of municipalities. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (4), 83-92. <https://elibrary.ru/tthpvx>.

22. Kutsenko, E., Islankina, E., Kindras, A. (2018). Can One Be Smart Alone? An Exploratory Study of Russian Regional Innovation Strategies in the Context of Smart Specialization. *Foresight-Russia*, 12(1), 25-45. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.1.25.45>.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЫ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЕ: ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО СТАТУСА И СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ РОЛИ

Д. В. Покатов ^а

^а Саратовский национальный исследовательский государственный университет
имени Н. Г. Чернышевского
(Саратов, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Нестабильность общественного развития, перманентно возникающие кризисы актуализируют необходимость быстрого и эффективного реагирования, принятия необходимых мер на различных уровнях управления, непосредственно связанных с деятельностью политической элиты. В последние годы особенно остро стоит вопрос о существенной трансформации ее состава, пополнении его представителями различных социальных слоев, отличающихся необходимым профессионально-личностным потенциалом. Среди них достаточно важное значение приобретает интеллектуальная прослойка. Цель исследования – рассмотреть особенности современного статуса интеллектуалов, их места в структуре базовых сегментов политической элиты и социально-политической роли в современных условиях.

Материалы и методы. Методологической основой послужили методы структурно-функционального и сравнительно-исторического анализа. А также, применительно к рассмотрению особенностей интеллектуальной прослойки, ценностно-нормативный подход. Рассмотрение особенностей современного статуса и характеристика базовых сегментов прослойки интеллектуалов ведется на основе контент-анализа биографий 685 представителей современной российской политической элиты и 271 представителя региональной элиты (в том числе в Саратовской области – 136, в Волгоградской – 135).

Результаты. Проведенное исследование позволило говорить, что современный слой интеллектуалов обладает необходимыми качественными характеристиками, в том числе образованием, опытом деятельности и профессионализмом, за исключением характерного для интеллигенции особого этического самоопределения, связанного с превалированием ценностных приоритетов и мотиваций деятельности. При этом слой интеллектуалов в современной отечественной элите достаточно раздроблен и дифференцирован по своему составу, образовательным и профессиональным характеристикам.

Обсуждение. Проведенное исследование показало, что дифференция и сегментация слоя профессионалов не позволяет им на сегодняшний день раскрыть в полном масштабе свой потенциал. Объединенные в данной прослойке когорты формально-технократической прослойки и деидеологизированных экспертов больше выполняют не роли пропагандистов и просветителей, но посредников в подготовке необходимых представителям правящей элиты проектов. Материалы исследования могут быть полезны государственным служащим, представляющим различные уровни системы государственного управления, а также исследователям, занимающимся разработкой данной проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: интеллектуал, интеллигенция, политическая элита, социальный статус, общество, социальная роль



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Покатов Д. В. Интеллектуалы в отечественной политической элите: особенности современного статуса и социально-политической роли // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 6. С. 93-105. EDN PJHEJG. DOI 10.22394/2304-3369-2024-6-93-105.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Покатов Дмитрий Валериевич – доктор социологических наук; Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского (410012, Россия, Саратов, ул. Астраханская, 83) – *заведующий кафедрой истории, теории и прикладной социологии*; dvpokatov@gmail.com, SPIN: 8597-9151, ORCID: 0009-0003-9193-1555, Researcher ID: D 6571-2013.

Статья поступила 03.06.2024; рецензия получена 05.09.2024; принята к публикации 10.10.2024.

DOMESTIC POLITICAL ELITE INTELLECTUALS: MODERN STATUS FEATURES AND SOCIO-POLITICAL ROLE CHANGE

D.V. Pokatov ^a

^a Saratov State University
(Saratov, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Instability of social development, permanently emerging crises make it necessary to quickly and effectively respond, taking necessary measures at various levels of governance, directly related to the activities of the political elite. In recent years, the issue of significant transformation of its composition, replenishing it with representatives of various social strata, characterized by the necessary professional and personal potential has been particularly acute. The intellectual stratum is becoming quite important among them. The aim of the study is to examine the features of the modern status of intellectuals, their place in the structure of the basic segments of the political elite and their socio-political role in modern conditions.

Materials and methods. The methodological basis was the methods of structural-functional and comparative-historical analysis, as well as value-normative approach taking into account intellectual layer features. Consideration of the features of the modern status and the characteristics of the basic segments of the stratum of intellectuals is based on the content-analysis of the biographies of 685 representatives of the modern Russian political elite and 271 representatives of the regional elite (including 136 in the Saratov region and 135 in the Volgograd region).

Results. The study made it possible to say that the modern layer of intellectuals has the necessary quality characteristics, including education, experience and professionalism, with the exception of the special ethical self-determination characteristic of the intelligentsia, associated with the prevalence of value priorities and motivations of activity. At the same time, the layer of intellectuals in the modern domestic elite is quite fragmented and differentiated in its composition, educational and professional characteristics.

Discussion. The research has shown that the differentiation and segmentation of the layer of professionals does not allow them to reveal their full potential. The cohorts of formal-technocratic stratum and de-ideologized experts united in this layer do not play the role of propagandists and educators, but mediators in the preparation of projects necessary for the representatives of the ruling elite. The materials of the study can be useful for civil servants representing various levels of public administration, and researchers engaged in the problem analysis.

KEYWORDS: intellectual, intelligentsia, political elite, social status, society, social role

FOR CITATION:

Pokatov, D. V. (2024). Domestic political elite intellectuals: modern status features and socio-political role change. *Management Issues*, 18(6), 93–105. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-6-93-105>. <https://elibrary.ru/pjhejg>.

AUTHORS' INFORMATION:

Dmitriy V. Pokatov – doctor of sociology, Saratov State University (83, Astrakhanskaya St., 410012, Russia, Saratov) – *Head of the department of history, theory and applied sociology*; e-mail: dvpokatov@gmail.com. SPIN: 8597-9151, ORCID: 0009-0003-9193-1555, Researcher ID: D 6571-2013.

The article was submitted 03.06.2024; reviewed 05.09.2024; accepted for publication 10.10.2024.

■ Введение

Сохраняющийся в современной России мобилизационный тип общественного развития с присущим ему доминированием властных структур и связанных с их функционированием субъектов, а также слабостью сегментов гражданского общества по-прежнему закрепляет ведущие позиции политической элиты как базового актора, воплощающего принятие важнейших решений, направляющих развитие общества. Проявляющаяся, особенно в последние годы, нестабильность общественного развития, перманентно возникающие кризисы актуализируют необходимость быстрого и эффективного реагирования, принятия необходимых мер на различных уровнях управления. Во многом качество и быстрота такого ответа непосредственно зависят от состояния потенциала творческого меньшинства, элиты общества в целом и политической элиты как важнейшего субъекта принятия решений, в частности, связанных с деятельностью политической элиты. В этой связи в последние годы особенно остро стоит вопрос о существенной трансформации ее состава, пополнении его представителями различных социальных слоев, отличающихся необходимым профессионально-личностным потенциалом. Среди них достаточно важное значение приобретает и интеллектуальная прослойка. Исходя из этого цель исследования заключается в том, чтобы рассмотреть особенности современного статуса интеллектуалов, их места в структуре базовых сегментов политической элиты и социально-политической роли в современных условиях.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Особенности положения интеллектуалов в обществе и их взаимодействия с властными

прослойками обсуждались в разные годы исследователями, представлявшими различные направления социально-гуманитарного знания. При этом можно выделить несколько направлений таких исследований. Достаточно большую группу представляют работы как западных, так и отечественных исследователей, в которых анализируются сущность и базовые признаки слоя интеллектуалов, его соотношение с интеллигенцией. При этом, по сути, оформились диаметрально противоположные мнения относительно того, что представляет собой прослойка интеллектуалов. Целый ряд западных и отечественных исследователей подчеркивают принципиальное различие самой сути интеллигента и интеллектуала. По мнению выдающегося польско-английского социолога З. Баумана, интеллигенция представляет собой такой слой общества, который ориентирован на использование интеллектуальной власти, а не физического мастерства. Она находится под защитой политической элиты и выполняет функцию распространения идеологии. С другой стороны, интеллектуалы воспринимаются как эксперты, защищающие важные общественные ценности от влияния властных структур¹. А. Гелла выступал против объединения понятий «интеллигенция» и «интеллектуалы», утверждая, что первое представляет собой более широкий круг людей, объединенных общими интеллектуальными интересами и политическими целями, в то время как последние скорее представляют собой сообщество экспертов². Достаточно критично рассматриваются интеллектуалы в работах Р. А. Познера, отмечавшего их стремление к самопопуляризации, утрате независимости, противоречащие самой сущности данной прослойки³.

¹ Bauman Z. *Intellectuals in the Postmodern World // Life in Fragment: Essays in Postmodern Morality* / Oxford: Basil Blackwell, 1995. P. 223, 230-231.

² Gella A. *An introduction to Sociology of the Intelligentsia // The Intelligentsia and Intellectuals. Theory, Method and Case Study* / Ed by A. Gella. L., 1976. P.21.

³ Posner R.A. *Public Intellectuals: A Study of Decline*. Cambridge, London: Harvard University Press, 2004. P.28-36.

Среди отечественных исследователей решительными сторонниками разделения категорий интеллигенции и интеллектуалов выступали Б. М. Фирсов и А. В. Соколов. При этом Б. М. Фирсов отмечал, что интеллигенцию следует рассматривать как относительно сплоченную группу интеллектуально развитых людей, объединенных общей оппозиционностью по отношению к истеблишменту, посвятивших себя служению высокой идее, заботам об общем благе, в то время как интеллектуал – это больше характеристика представителя определенного профессионального сообщества, не отличающегося единством [1, с. 165–167].

Достаточно подробный сопоставительный анализ трактовок, а также признаков слоев интеллектуалов и интеллигентов представил в своей монографии А. В. Соколов. Очень подробно им анализируются социологическое и социально-экономическое определения интеллигенции, господствовавшие в советский период. Совершенно справедливо отмечается, что в первом случае акцент больше делается на рассмотрении интеллигенции как социальной группы, объединяющей «разумных и образованных людей», независимо от их профессиональной занятости, во втором – профессионалов, выполняющих определенные трудовые функции [2, с. 17]. В ходе своего анализа ученым делается вывод, что ряд черт интеллектуалов и интеллигентов схожи между собой, однако их отличает главное – наличие у интеллигенции особого этического качества, нравственно-ценностного самоопределения, этоса [2, с. 41–44]. Общий обзор признаков интеллигенции как особой социальной общности содержится в работе Е. А. Колосовой [3, с. 142–143]. Достаточно основательный анализ эволюции взглядов отечественных мыслителей на сущность слоев интеллектуалов и интеллигенции представлен в коллективной монографии «История отечественной элитологической мысли» [4, с. 120–300]. О разнице между слоем западных интеллектуалов и отечественной интеллигенцией говорят в своей работе А. Ф. Поломошнов, А. В. Лыкова и Т. В. Лугуценко. По их мнению, интеллигенция – специфически российская форма интеллектуальной элиты общества, социальной группы, занятой в сфере производства общественного сознания [5, с. 205].

Наряду с работами, авторы которых резко не приемлют отождествление интеллигенции и интеллектуалов, имеются и исследования, авторы которых пытаются рассматривать интеллигенцию и

интеллектуалов как некоторые сегменты, составляющие данные группы. При этом даже говорят о наличии либо прослойки интеллектуальной элиты, либо более широкой общности интеллигенции. Так, А. Гулднер в своих трудах отмечает наличие особого революционного интеллектуального класса, включающего элиту интеллигенции, чьи интересы в основном технические, и интеллектуалов, ориентированных на сферу политики, в том числе критику, эмансипацию [6, р. 5, 8, 27, 48–49]. Также о наличии неоднородной элиты, включающей различные сегментированные группы, говорится в работе Г. Дамеле и А. С. Кампоса [7, р. 41–44]. В ряде работ западных ученых понятия интеллигенции и интеллектуалов используются как синонимы⁴.

Достаточно подробный анализ интеллектуальной элиты, включающей, по мнению автора, прослойки интеллигенции и интеллектуалов, содержится в работах П. В. Аксенова [8]. При этом автор подчеркивает базовые различия интеллигенции и интеллектуальной элиты. Интеллектуалу более свойственен рационализм и прагматизм, а для представителя интеллигенции присущи нравственная и этическая ориентации [8, с. 20]. Интеллектуалов как особую общность, отличную от интеллигенции, и ориентации украинских интеллектуалов применительно к ведению информационной войны против России анализирует в статье В. А. Ачкасов [9, с. 172–175]. В некоторых исследованиях авторы предпочитают говорить не о интеллектуальной элите, а о более широкой прослойке интеллигенции, частью которой являются интеллектуалы. Так, в работе В. Катковой подчеркивается, что прослойка интеллектуалов представляет собой часть интеллигенции, воплощающую инновационную духовную деятельность [10, с. 172–175].

Помимо работ, в которых анализируются базовые признаки интеллигенции и интеллектуалов, и проводится сравнение данных общностей, ряд исследований посвящены проблеме взаимодействия интеллектуалов и интеллигенции и институтов власти. При этом явно обозначаются два диаметрально противоположных направления исследований. В одном из них авторы категорично не приемлют участие представителей интеллектуальных слоев и интеллигенции во властных структурах и отрицают саму идею их взаимодействия. Представители второго направления, наоборот, доказывают объективность и необходимость такого участия. Среди западных исследователей наиболее

⁴ См., например: Geēienē I. Naujosios klasės diskursas ir jo poveikis diskusijoms apie intelektualo vaidmeną posovietinėse dalyse // Sociologija. Mintis ir veiksmai. 2003. № 1. PP. 71-82.

последовательным приверженцем первого подхода является М. Фуко, считавший, что призванием подлинного интеллектуала является оппозиция к власти как таковая. При этом он выделял интеллектуала-специалиста, образованную личность, профессионально проявляющую себя в любой из областей, и классического, универсального интеллектуала, по преимуществу писателя, являющегося всеобщей совестью, свободным субъектом [11]. Достаточно негативно относился к интеллектуалам и представителям интеллигенции Ф. Хайек, считавший, что они не являются подлинными учеными, оригинальными мыслителями либо экспертами, специалистами в определенной области знания [12, с. 231–233]. Дж. Гэлбрейт более нейтрально ставил вопрос о взаимодействии представителей власти и интеллектуальных кругов, отмечая, что для профессионального политика более характерна склонность к необоснованной самоуверенности, ловкому умению обходить спорные вопросы, обладанию неприятным умом, а представители интеллектуалов, в том числе сословие ученых и педагогов (по его мнению, это более обоснованная категория), черпают свою силу не только в образованности, но и в умении выдвигать новые социальные идеи⁵. Отчасти это проявилось также в работах Х. Хэйла и М. Ларуэля [13, с. 3-7]. Более позитивную оценку, настаивая на необходимости взаимодействия интеллектуалов и власти, давал Й. Терборн [14, с. 15–17].

Среди отечественных ученых данная негативная тенденция в оценке взаимодействия интеллектуальных кругов и институтов власти наиболее рельефно была представлена в исследованиях С. В. Жабчик [15], О. В. Золотарева [16], уже упоминавшегося выше А. В. Соколова [2], В. А. Беляева [17], коллективной монографии Л. Д. Гудкова, Б. В. Дубина и Ю. А. Левады [18]. При этом большинство работ, за исключением исследований В. А. Беляева, А. В. Соколова и Л. Д. Гудкова, Б. В. Дугина и Ю. А. Левады, были выполнены в теоретическом ключе и касались в основном взаимодействия интеллигенции и власти. Оценивая взаимодействие власти с интеллигенцией, Л. Д. Гудков, Б. В. Дугин и Ю. А. Левада подчеркивали, что целью политики и связанных с ней субъектов становится использование квалификации

исполнителей. Вместе с тем, правящая элита стремится не допустить роста авторитета интеллектуалов [18, с. 46].

Наряду с первым направлением, где весьма негативно оценивались перспективы взаимодействия представителей правящей элиты и слоев интеллектуалов, получило распространение и второе, где исследователи считали необходимым и объективно оправданным участие представителей интеллектуальных кругов если не в деятельности властных институтов, так в продвижении властных проектов. По сути, это стало проявляться еще в работах Платона, считавшего необходимым, чтобы философы занимали ведущие политико-управленческие позиции в государстве⁶. В российской социологии XIX века данная позиция была наиболее представлена в трудах социолога-позитивиста А. И. Стронина, отмечавшего, что интеллигенция – это орган или аппарат органов, которым каждое данное общество соединяется со всеми другими, т.е. со своей политической средой. В представлении ученого она является наиболее активным, инициативным и, следовательно, политическим классом, так как экономическая жизнь в ней есть нечто второстепенное⁷. В своих размышлениях об интеллигенции А. И. Стронин выделял три группы, которые несут особую цивилизационную миссию в обществе: мыслители, художники и политики. Последнюю группу, политиков, он разделял на новаторов, пропагандистов и агитаторов, обладающих универсальными качествами. Как подчеркивал ученый, нельзя быть художником, не обладая научной или политической квалификацией, как и быть политиком, не обладая интеллигентностью⁸. Говоря об особенностях взаимодействия власти и интеллигенции, ученый доказывал необходимость объединения их усилий, особенно в деле проведения важнейших государственных мероприятий, в частности, реформ. По его мнению, интеллигенция не способна к этому без поддержки правительства, так как у нее нет средств и необходимого влияния в массах, в то время как представители власти не способны к этому без поддержки интеллигенции, так как не обладают достаточными умственными и нравственными средствами⁹. Среди современных исследований отметим монографию С. А. Кислицына, посвященную анализу особенностей научной элиты в системе

⁵ Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. Избранное. М.: Эксмо, 2008. С.316-322.

⁶ Платон Государство // Платон Собрание сочинений: в 4 т. М.: Мысль, 1994. Т.3. С.252.

⁷ Стронин А.И. Политика как наука. СПб.: типография Ф.С. Сущинского, 1872. С. 207,225.

⁸ Там же. С.238-245.

⁹ Там же. С. 245.

политической власти. Анализируя особенности взаимодействия научной и политической элиты, ученый приходит к выводу, что представители политической элиты неизбежно придут к заключению об авторитетности экспертного мнения, а перспективы приближения ученых к властным структурам во многом будут определяться известностью, завоеванной не только научными заслугами, но и лояльностью, личной преданностью, выступлениями в СМИ и т.д. [19, с. 264].

В целом, проведенный анализ работ показывает, что в них было представлено рассмотрение ряда особенностей интеллигенции и интеллектуальной прослойки общества, ставилась проблема соотношения интеллигенции и интеллектуалов. Вместе с тем, на наш взгляд, необходим более углубленный анализ особенностей статуса именно интеллектуальной прослойки, ее места в структуре базовых сегментов политической элиты.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве материалов исследования использовались статистические данные, опубликованные в сборниках (в том числе Российская наука в цифрах. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 42 с.).

Теоретико-методологическую основу исследования составили ценностно-нормативные принципы и подходы, разрабатываемые в том числе в работах О. В. Золотарева [16], А. В. Соколова [2], В. А. Беяева [17].

Методологической основой исследования послужили методы структурно-функционального и сравнительно-исторического анализа. Структурно-функциональный подход позволил автору выделить и дать характеристику сегментов, входящих в состав интеллектуальной прослойки в составе элиты. Метод сравнительно-исторического анализа способствовал определению особенностей эволюции социально-политической роли и цивилизационной миссии интеллектуалов. Также, применительно к рассмотрению особенностей интеллектуальной прослойки, использовался ценностно-нормативный подход, а для определения сущности политической элиты в целом – интегрально-критический подход, который позволил избежать базовых недостатков позиционного (статусного) и меритократического (ценностного) видений элитных групп.

Рассмотрение особенностей современного статуса и характеристика базовых сегментов

прослойки интеллектуалов ведется на основе контент-анализа биографий 685 представителей современной российской политической элиты (в том числе руководителей институтов исполнительной, законодательной, судебной власти, лидеров ведущих политических партий и общественно-политических движений) и 271 представителя региональной элиты (в том числе в типичных для России по 26 социально-экономическим показателям Саратовской области – 136, в Волгоградской – 135).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В настоящем исследовании, исходя из цели, мы уделяем внимание, прежде всего, изучению (основанному на контент-анализе биографий и карьерных траекторий элитных деятелей) особенностей и базовых характеристик статуса интеллектуалов в российской политической элите. Сама политическая элита рассматривается в данном исследовании с интегральных позиций. Как известно, существует несколько подходов к ее определению, в том числе позиционный (институциональный, формальный) и ценностный (меритократический).

Первый подход проявлялся в работах целого ряда социологов, начиная с Г. Моски, выделявшего два слоя – относительно небольшой прослойки управляющих, отличающихся сплоченностью, профессионализмом и организационными дарованиями, и более широкого слоя управляемых, лишенных этого. С точки зрения позиционного подхода, политическая элита – это исключительно правящий слой общества, представленный в структурах власти и управления. Действительно, в условиях современного общества трудно отрицать, что представители правящей элиты являются одной из важных частей элиты. Однако и здесь можно согласиться с английским социологом Дж. Скоттом в том, что если рассматривать современную элиту только как всех тех, кто занимает ведущие статусные позиции, находится во главе властной иерархии, то анализ политической элиты будет достаточно тривиален¹⁰.

Антиподом данного подхода выступает ценностный (меритократический) подход, представители которого видели в политической элите наиболее соответствующую интересам общества группу, объединяющую лиц с высоким интеллектом, харизматическими чертами и превалирующими моральными качествами, высоким духовно-нравственным потенциалом. В данном исследовании политическая элита рассматривается (на основе

¹⁰ Scott J. Introduction, In: Scott J. (Ed.) // The Sociology Of Elites. .Vol.1. The Study of Elites. Aldershot; Brookfield: Edward Elgar Publ, 1990. PP. VIII–XIV.

интегрально-критического подхода) как сравнительно небольшая социальная общность, объединяющая в своем составе индивидов, профессионально занимающихся политической деятельностью и на постоянной основе участвующих в ней, обладающих достаточными ресурсами для влияния на общество [20, с. 251–252]. Известно, что существует множество определений профессионализма. В настоящей работе в качестве профессионального политика рассматривается индивид, имеющий соответствующие познания в области политики, получивший профессиональное образование либо имеющий административно-управленческий опыт либо навыки организации и участия в избирательных кампаниях.

В самой элитной группе объединяются как представители правящей элиты, так и контрэлиты, обладающей всеми элитными чертами, но непосредственно не участвующей в принятии важнейших управленческих решений.

Возвращаясь к основной цели исследования, отметим, что в самом названии работы и цели сознательно не стала упоминаться интеллигенция, так как ее базовые характеристики несколько не соответствуют (согласимся с А. В. Соколовым [2, с. 14-16]) реальным показателям того слоя, который представлен в современной элите. При этом как социологическое понимание, рассматривающее интеллигенцию как особую социальную общность, представляющую разумную, образованную, интеллектуально развитую часть социума, так и социально-экономическая ее трактовка как сообщества лиц, профессионально занимающихся умственным трудом, не совсем применимо к нынешней интеллектуальной прослойке правящей элиты. В современной отечественной политической элите доминирующее влияние имеет именно слой интеллектуалов. Данный слой можно определить как разумную, образованную, интеллектуально развитую часть общества, обладающую перечисленными выше свойствами интеллигенции, за исключением представленности у многих входящих в него лиц особого этического самоопределения, присущего ей, и выражающегося как в наличии креативного мышления, стремления к его воплощению, так и ряда ценностных оснований. Наиболее важные характерные статусные черты интеллектуалов проявляются не только в наличии высшего (особенно

гуманитарного) образования, но и специализированного знания, опыта научно-исследовательской, педагогической и управленческой деятельности, способности преодолевать профессиональную дискретность, ограниченность.

Для выявления статуса и роли интеллектуалов в современной отечественной политической элите был проведен контент-анализ биографий 685 российских политических деятелей и 271 представителя региональной элиты, включая руководителей исполнительной, законодательной и судебной ветвей власти, а также ведущих представителей контрэлиты.

Результаты исследования позволяют говорить, что в настоящее время прослойка интеллектуалов в элите возросла до 33,17%. Среди парламентариев, представляющих Государственную Думу, она равняется 33,9%, а в Совете Федерации – 27,7%. Среди федеральных министров интеллектуалы составляют 22,5%. На региональном уровне также наблюдается увеличение представительства интеллектуальной прослойки. В 2024 году в Саратовской области доля интеллектуалов в политической элите составляет 38,45%, а в Волгоградской области – 19,4%.

Сегодня прослойка интеллектуалов в составе элиты является достаточно дифференцированной по составу, своим образовательным и профессиональным характеристикам.

По образованию в ней доминируют прослойки политиков-технократов (21,49%), в то время как прослойка интеллектуалов с юридическим образованием составляет только 14,9%, гуманитарным – 16,2%, экономическим – 11,4%, филологическим – 8,3%, педагогическим – 5,2%, политологическим – 4,3%, социологическим – 2,19%¹¹. Данная тенденция характерна и для регионального уровня. В Саратовской области в элите находятся 43% лиц, имеющих техническое образование, 18% – гуманитарное, 15,38% – экономическое и 9,23% – юридическое. В Волгоградской области это соотношение составляет 54,1%, 12,5%, 33,3%, 13,8% [21, с. 147]. Сохранение ведущих позиций лиц с техническим образованием достаточно типично, т.к., как верно отмечается в ряде исследований, в период существования СССР возрастало главным образом число специалистов технических наук, а доля парламентариев, напротив, к середине 1980-х годов

¹¹ Подсчитано автором на основании биографий, опубликованных в: Правительство России [Сайт]. URL/ <http://www.government.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.duma.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.council.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024).

существенно уменьшилась. И только с начала 90-х годов, когда подчеркивалась идея гуманитаризации и гуманизации образования, доля прослойки интеллектуалов-гуманитариев стала вновь расти.

Здесь необходимо уточнить, что сама отечественная образовательная подготовка достаточно специфична и отлична от ряда западных стран. Как отмечал в своих исследованиях М. Хартман, в частности, во Франции складывалась особая система рекрутирования элиты, для которой была характерна ее концентрированность на базе образовательной подготовки в определенном учебном заведении. При этом во Франции, Великобритании и некоторых других странах были созданы небольшие специализированные учебные заведения для представителей элиты со своими программами обучения. Достаточно хорошо показывает это в своей работе применительно к формированию бизнес-элиты М. Хольмквист [22, с. 531–540].

В нашей стране, к сожалению, такого опыта пока нет. В результате в современных условиях благодаря социально-экономическим, социализационным, политическим факторам ведущие позиции в процессе образовательной подготовки и воспроизводства элиты занимают столичные классические вузы. Проведенный автором анализ биографий представителей политической элиты показывает, что 6,44% их окончили различные факультеты и институты Московского государственного университета имени М. Ломоносова. При этом лидирует экономический факультет (1,16%), что подтверждается и результатами других исследований [23, с. 142, 147], [24, с. 152–154]. Далее позиции разделили исторический, юридический факультеты и факультет журналистики (0,72%). На втором месте – Санкт-Петербургский университет – 2,77% политиков, и затем – МГИМО (2,48%), Томский государственный (1,02%), Уральский и Алтайский университеты (по 0,877% соответственно)¹². Если говорить о профессиональной составляющей, то среди современной прослойки интеллектуалов в составе отечественной элиты отчетливо выделяются несколько групп, в том числе это ученые и научные работники, которые ранее трудились в различных НИИ, вузах и институтах и своими исследованиями и разработками способствовали развитию научно-технического

прогресса. Также были представлены профессионалы со значительным опытом разработок и практическим мышлением – инженерно-технические специалисты, эксперты, а также преподаватели и представители творческой интеллигенции. В последние годы происходит достаточно явная эволюция как состава, так и содержательных характеристик данных составляющих прослойки интеллектуалов. Особенно заметно это на примере первой группы, ученых и научных сотрудников. Явное сокращение ее состава заметно на уровне всего общества. Так, если в 1950 году общее число научных работников составляло 162,5 тыс., в 1985-м – 1491 тыс. человек (рост в 9 раз), в 1990 году – 1,94 млн [2, с. 279], то к 2000 году этот показатель снизился до 887 тыс. человек, а в 2022 году составил только 669 тыс. [25]. Особенно опасно сокращение тех специалистов, которые занимаются фундаментальными исследованиями. Существенно снижаются и сами расходы на науку и разработки в данной сфере. Так, с 2000 года в России произошло их снижение (в % к ВВП) с 1,05 до 0,94%. При этом в ряде стран этот показатель существенно растет. Так, в Китае за тот же период он вырос с 0,59 до 2,43%, т.е. в 2,7 раза, в Южной Корее – в 2,3 раза [25, с. 5]. Снижается и доля затрат на такой важнейший инструмент прогресса, как образование. В недавнем интервью академик А. Г. Аганбегян отмечал, что в период существования СССР образование финансировалось в процентах к ВВП на треть больше, чем в США, а сегодня по международному рейтингу ООН из 199 стран по финансированию образования в процентах к ВВП Россия с 4% занимает только 120-е место. Некоторые страны тратят на нужды образования 7-8% ВВП¹³. Низкие пропорции финансирования науки и образования приводили не только к оттоку профессионалов за рубеж, но и не способствовали поднятию престижа данных сфер в общественном мнении.

Данные факторы, конечно, влияют и на представительство ряда прослоек в составе интеллектуалов в элите. Так, среди прослойки интеллектуалов, представленных в правящей элите, в настоящее время относительно мало преподавателей – 17% от общего их числа (в Государственной Думе – 15%, в

¹² Подсчитано автором на основании биографий, опубликованных в: Правительство России [Сайт]. URL/ <http://www.government.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.duma.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.council.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024).

¹³ Сильная Россия, богатые россияне. Академик А. Аганбегян рассказал, как реформировать экономику страны // Московский комсомолец. 2024. 20 марта. С.5. (дата обращения: 20.03.2024)

Правительстве – 14%, и только в Совете Федерации – 28%). По сравнению с предыдущим слоем больше научных работников. Во всей элите – 33,7% (в Государственной Думе – 28%, в Совете Федерации – 32,6%, в Администрации Президента – 50%). Увеличилось и количество лиц с учеными степенями. Кандидатов наук в составе отечественной элиты – 39,4%, докторов – 16,6% (в Государственной Думе – соответственно 38,5% и 14,3%, в Совете Федерации – 40,3% и 19,2%, в Администрации Президента РФ – 25% и 12,5%, и только в Правительстве – 87,5% и 57,5%)¹⁴. При этом в брежневской элите кандидаты и доктора наук составляли 22,2%, в горбачевской – 29,1%, в ельцинской – 48,2% [2, с. 295].

Также в современной элите представлены и слои инженерно-технических специалистов (13,6%) и экспертов (9,21%). Таким образом, все сказанное выше свидетельствует о том, что слой интеллектуалов представлен в современной элите. Однако это во многом чисто формальный показатель. При анализе карьерных траекторий выявляется, что лиминальный тип карьеры становится все более распространенным. Этот тип характеризуется неожиданными резкими изменениями, отличающимися от постепенного развития. Особенно заметно, что в последние годы политики часто перемещаются из руководящих структур предприятий и организаций различных профилей в административную элиту. Применительно к высшим прослойкам элиты можно говорить, что в них сегодня относительно мало представлены политики, чья деятельность в значительной степени была связана с образовательными либо научными учреждениями, после чего они пришли в политическую сферу. Более распространенным типом оказались весьма скачкообразные карьерные пути, не способствующие глубокому осмыслению и представлению проектов развития общества.

Изменения, произошедшие в последние годы в составе прослойки интеллектуалов в политической элите, оказывают воздействие на процесс эволюции самого функционального назначения и социально-политической роли, цивилизационной миссии данной группы. Мы уже говорили в начале, что выдающийся отечественный социолог-позитивист А. И. Стронин видел в данной группе один из

важнейших механизмов инновационных идей, их пропаганды и агитации, которые должны осуществить определенные прослойки. По мнению известного американского социолога Джеймса Петраса, интеллектуалы важны, прежде всего, для пропаганды политических идей, составления оценки состояния реформирования общества, а с другой – для просвещения общества, в первую очередь, лидеров и активистов политических партий и общественных организаций [26, с. 26]. Французский социолог Р. Арон углубил приведенное выше понимание роли интеллектуалов, отметив, что они являются носителями идей и научных принципов, чья миссия заключается в формировании общественных идеалов и разработке способов их достижения [27, с. 205]. Крупнейший немецкий социолог Ю. Хабермас предложил свой идеал интеллектуала, подчеркивая его способность первым почувствовать важное и беспокоиться о социальных тенденциях, даже когда другие еще не проснулись от своей рутины. Он также отметил, что истинный интеллектуал выдвигает продуктивные идеи и расширяет круг аргументов для того, чтобы поднять уровень общественных дискуссий. Одновременно ученый отмечает, что для интеллектуалов, воздействующих на общественное мнение посредством риторически подчеркнутых аргументов, важна активная, информированная и реагирующая общественность¹⁵. Для формирования и развития интеллектуальной элиты необходимы определенные условия, как справедливо отмечает немецкий социолог. Важными факторами являются активная общественность, наличие свободного правового пространства, где можно свободно высказываться и получать обратную связь, а также возможность занимать независимую позицию и мобилизовывать большие группы людей¹⁶.

■ ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Если посмотреть на современное российское общество с позиций данных факторов, то можно увидеть, что векторы его эволюции в последнее время приводят к тому, что сегодня информации становится все больше и она практически не фильтруется. В обществе распространяются многие популярные идеи, и представители интеллектуалов все

¹⁴ Подсчитано автором на основании биографий, опубликованных в: Правительство России [Сайт]. URL/ <http://www.government.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.duma.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024); Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации [Сайт]. URL/ <http://www.council.gov.ru> (дата обращения: 15.03.2024).

¹⁵ Хабермас Ю. Первым почуять важное. Что отличает интеллектуала // Неприкосновенный запас. – 2006. – № 3(47). – Доступно: <http://magazines.russ.ru/nz/2006/47/ha2-pr.html>. (дата обращения: 30.03.2024).

¹⁶ Там же.

более удаляются от реальности. Они во многом оказываются под воздействием многочисленных информационных потоков, и их идеи все меньше влияют на массы [26, с. 30–31]. Общественная функция интеллектуалов во многом все больше утрачивается. Однако данная прослойка по-прежнему востребована у представителей элиты, которые стараются тем самым повысить свою легитимность и не допустить тиражирования неугодных мыслей.

При этом анализ биографий представителей элиты свидетельствует, что основной целью правящей элиты становится эксплуатация профессионализма интеллектуалов. При этом представители правящей элиты строго смотрят за тем, чтобы авторитет последних не возрастал. В этой связи значительно большая прослойка интеллектуалов представлена не на высших уровнях правящей элиты, а в административной прослойке, в виде консультантов и экспертов. Анализ программных документов и источников (статей, резолюций, постановлений, обращений) показывает, что данная группа важна для высших элитных кругов только в плане использования идей, согласующихся с общей управленческой парадигмой, которую они представляют.

В связи с вышесказанным, актуальным является замечание Ф. Хайека о том, что члены правящей элиты обычно нуждаются в интеллектуалах для пропаганды идей, выполнения посреднических функций и представления рекомендаций, некоторые из которых можно будет использовать в решении ряда, как отмечает ученый, второстепенных вопросов [12, с. 235].

На наш взгляд, достаточно верно отмечал в своих исследованиях В. А. Беляев, что сохраняющееся доминирование технократов в среде современных интеллектуалов приводит к закреплению в некоторых рекомендациях и формируемых ими управленческих практиках следующих черт: позитивистское видение ряда проблем (далекое от

социально-ориентированного восприятия реальности); наивный натурализм в виде простого механицизма (уверенности в простоте и управляемости всех общественных процессов); упрощение и реальности, и методов их решения; игнорирование мыслей, чувств и потребностей индивидов; постоянный интерес к валовым показателям и некоторое идейно-политическое дистанцирование от какого-либо выражения политико-управленческой позиции [17, с. 19–20].

Анализ ряда базовых статусных признаков современных интеллектуалов в составе политической элиты, представленный выше, позволяет говорить, что дифференция и сегментация слоя профессионалов не позволяет им на сегодняшний день раскрыть в полном масштабе свой потенциал. Объединенные в данной прослойке когорты формально-технократической прослойки, далекой от описанной в работах Дж. Гэлбрейта техноструктуры, и деидеологизированных экспертов (во многом отвечающих запросам высших элитных кругов и воспроизводящих необходимые им управленческие идеи и практики), больше выполняют не роли пропагандистов и просветителей, но посредников в подготовке необходимых представителям правящей элиты проектов.

Можно ли изменить текущую ситуацию? В этом вопросе стоит вспомнить слова выдающегося русского мыслителя XIX века Н. Н. Стрехова. Он правильно отмечал, что «авторитеты не возникают сами по себе, их нужно создавать, строить, укреплять и поддерживать, подобно зданию»¹⁷. В этой связи действительно необходимо обратить пристальное внимание и существенно изменить практику подготовки интеллектуалов, начиная этот процесс как можно раньше. Необходимы и существенные изменения практик рекрутирования, позиций самих представителей правящей элиты, как и изменения структур гражданского социума.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Фирсов Б.М. Интеллигенция и интеллектуалы в конце XX века // Звезда. 2001. № 8. С 164-173. EDN: YXKEEB.
2. Соколов А.В. Интеллигенты и интеллектуалы в российской истории. СПб: Изд-во СПбГУП, 2007. 344 с. ISBN: 5-7621-0381-1. EDN: QORLUV.
3. Колосова Е.А. Интеллигенция: многообразие стилей и образов жизни // Социологические

исследования. 2021. № 1. С. 140-143. DOI: 10.31857/S013216250012416-0. EDN: VFAWVU.

4. История отечественной элитологической мысли: энциклопедический словарь / под ред. П.Л. Карабущенко, А.В. Понеделкова. М.: ИНФРА-М, 2024. 676 с. EDN: FEQAYW.

5. Поломошнов А.Ф., Лыкова А.В., Лугученко Т.В. Современная российская интеллигенция:

¹⁷ Стрехов Н.Н. Борьба с Западом. М.: Институт русской цивилизации, 2010. С. 122-123.

поиск идентичности // *НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право*. 2024. Т. 49, № 2 С. 203-211. DOI: 10.52575/2712-746X-2024-49-2-203-211. EDN: KIAWZM.

6. Gouldner A. *The Future of the Intellectuals and the Rise of the New Class*. - N. Y.: Seabury, 1979. - 121 p. DOI: 10.1007/978-1-137-58162-4_7.

7. Damele G., Campos A.S. Introduction. *Elite Theory // Philosophical Challenges. Topoi (Dordr)*. 2022. № 41(1). DOI: 10.1007/s11245-022-09794-1. EDN: BXDAKF.

8. Аксенов П.В. Интеллектуальная элита как субъект интеллектуальной культуры // *Сибирский антропологический журнал*. 2020. Т.4. № 1. С. 60-68. DOI: 10.31804/2542-1816-2020-4-1-60-68. EDN: УОАРУГ.

9. Ачкасов В.А. Вклад украинских интеллектуалов в информационную войну против России // *Власть и элиты*. 2021. Т. 9. С. 172-184. DOI: 10.31119/pe.2022.9.2.7. EDN: RTMCJU.

10. Каткова Ю.В. Институционализация российской интеллигенции и её соотношение со смежными группами // *Ученые записки Казанского государственного университета*. 2009. Т. 151. Кн. 5. Ч. 1. С. 7-14. EDN: KYOSWL.

11. Фуко М. *Интеллектуалы и власть: избранные политические статьи, выступления и интервью*. М.: Праксис, 2002. 384 с. DOI: 10.32986/978-5-93673-193-8.

12. Хайек Ф. *Капитализм и историки*. Челябинск: Социум, 2012. 398 с. 10.5858/474.5379. DOI: 10.5858/474.5379.

13. Hale H., Laruelle M. A New Wave of Research on Civilizational Politics // *Nationalities Papers*. 2021. First View. P. 1-12. DOI: 10.1017/nps.2020/83.

14. Терборн Й. *Знание и власть: социальная наука и социальный мир*// *Социологические исследования*. 2022. № 4. С. 15-21. DOI: 10.31857/S013216250019603-6. EDN: YJBRRU.

15. Жабчик С. В. Интеллигенция и власть в России: некоторые аспекты // *Историческая и социально-образовательная мысль*. 2018. Т. 10. № 5/1. С.83-86. DOI: 10.17748/2075-9908-2018-10-5/1-83-87. EDN: VMKYTS.

16. Золотарев О.В. Интеллигенция и власть в современной России // *Ученые записки Казанского университета. Серия Гуманитарные науки*. 2017. Т. 159. Кн. 4. С. 972-978. EDN: YUZVFM.

17. Беляев В.А. Интеллигенция как субъект российского политического процесса: федеральный и региональный аспекты: автореф. дис... доктора

полит. наук: 23.00.02 - Политические институты, этнополитическая конфликтология, национальные и политические процессы и технологии. Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева. Казань. 2007. 41 с. EDN: QEBUUX.

18. Гудков Л.Д., Дубин Б.В., Левада Ю.А. Проблема "элиты" в современной России. *Размышления над результатами социологического исследования*. М.: Фонд "Либеральная миссия", 2007. 372 с. ISBN: 978-5-903135-03-5. EDN: QOJCP.

19. Кислицын С.А. *Научная элита в системе политической власти*. М.: ЛЕННАД, 2019. 288 с. ISBN: 978-5-382-00538-6. EDN: QOHWQJ.

20. Покатов Д.В. Интегрально-критический подход как направление социологического анализа политической элиты // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Социология. Политология*. 2022. Т. 22. № 3. С. 251-254. DOI: 10.18500/1818-9601-2022-22-3-251-254. EDN: SGAYOD.

21. Покатов Д.В. Политическая элита регионов переходного типа: особенности эволюции практик рекрутирования и карьерных траекторий // *Власть и элиты*. 2023. Т. 10. № 1. С. 139-155. DOI: 10.31119/pe.2023.10.1.5. EDN: WKPFDH.

22. Holmkvist M. Consecration and meritocracy in elite business schools: The case of a Swedish student union // *British journal of Sociology*. 2023. Sep;74(4). PP. 531-546. DOI: 10.1111/1468-4446.13026. EDN: CYMWWV.

23. Крыштановская О.В., Лавров И.А. Высшее образование в России: элитное vs элитарное // *Мир России*. 2023. № 4. С. 138-159. DOI: 10.17323/1811-038X-2023-32-4-138-159. EDN: NAPVNZ.

24. Палитай И.С. Российская политическая элита: текущее состояние и динамика основных показателей (на материалах исследований 2011-2021 гг.) // *Полис. Политические исследования*. 2022. № 4. С. 148-160. DOI: 10.17976/jpps/2022.04.12. EDN: ТХОУМЖ.

25. *Российская наука в цифрах*. М.: НИУ ВШЭ, 2018. 42 с. DOI: 10.17323/ISSEK_RSTF. EDN: YVOSMK.

26. *Интеллектуалы между обществом и властью. Политико-исторический очерк*. М.: Фонд "культура Достоинства" Геннадия Бурбулиса, 2023. EDN: XVKDAX.

27. Лубский А.В. Публичные интеллектуалы и политический цинизм // *Политическая концептология*. 2015. № 2. С. 204-216. EDN: UWPEZX.

REFERENCES

1. Firsov, B.M. (2001) Intelligentsia and intellectuals at the end of the 20th century. *Zvezda*, 8, 164-173. <https://elibrary.ru/yxkeeb>.
2. Sokolov, A.V. (2007) Intellectuals and intellectuals in Russian history. St. Petersburg, St. Petersburg State Unitary Enterprise Publ., 344 p. ISBN: 5-7621-0381-1. <https://elibrary.ru/qorluy>.
3. Kolosova, E.A. (2021) Intelligentsia: diversity of styles and lifestyles. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, 1, 140-143. <https://doi.org/10.31857/S013216250012416-0>. <https://elibrary.ru/vfawvu>.
4. History of Russian elitological thought: encyclopedic dictionary / edited by P.L. Karabushchenko, A.V. Ponedelkov. (2024) Moscow, INFRA-M, 676 p. <https://elibrary.ru/feqayw>.
5. Polomoshnov, A.F., Lykova, A.V., Lugutsenko, T.V. (2024) Modern Russian Intelligentsia: Search for Identity. *NOMOTHETIKA: Philosophy. Sociology. Law*, 49(2), 203-211. <https://doi.org/10.52575/2712-746X-2024-49-2-203-211>. <https://elibrary.ru/kiawzm>.
6. Gouldner, A. (1979) The Future of the Intellectuals and the Rise of the New Class. N.Y., Seabury, 121 p. https://doi.org/10.1007/978-1-137-58162-4_7.
7. Damele, G., Campos, A.S. (2022) Introduction. Elite Theory. Philosophical Challenges. *Topoi*, 41(1). <https://doi.org/10.1007/s11245-022-09794-1>. <https://elibrary.ru/bxdakf>.
8. Aksenov, P.V. (2020) Intellectual elite as a subject of intellectual culture. *Siberian journal of anthropology*, 4 (1), 60-68. <https://doi.org/10.31804/2542-1816-2020-4-1-60-68>. <https://elibrary.ru/uoapyg>.
9. Achkasov, V.A. (2021) Contribution of ukrainian intellectuals to the information war against Russia. *Vlast' i elity [Power and Elites]*, 9, 172-184. <https://doi.org/10.31119/pe.2022.9.2.7>. <https://elibrary.ru/rtmcju>.
10. Katkova, Yu.V. (2009) Institutionalization of the Russian intelligentsia and its relationship with related groups. *Uchenye Zapiski Kazanskogo Universiteta. Seriya Gumanitarnye Nauki*, T. 151. Book. 5. Part 1. pp. 7-14. <https://elibrary.ru/kyoswl>.
11. Foucault, M. (2002) Intellectuals and power: selected political articles, speeches and interviews. Moscow, Praxis. 384 p. <https://doi.org/10.32986/978-5-93673-193-8>.
12. Hayek, F. (2012) Capitalism and historians. Chelyabinsk: Socium. 398 p. <https://doi.org/10.5858/474.5379>.
13. Hale, H., Laruelle, M. A. (2021) New Wave of Research on Civilizational Politics // Nationalities Papers. First View. P. 1-12. <https://doi.org/10.1017/nps.2020/83>.
14. Therborn G. (2022) Knowledge and power: social science and the social world. *Sotsiologicheskie Issledovaniia*, 4, 15-21. <https://doi.org/10.31857/S013216250019603-6>. <https://elibrary.ru/yjbruu>.
15. Zhabchik, S.V. (2018) Intelligentsia and power in Russia: some aspects. *Historical and social-educational Idea*, 10 (5/1), 83-86. <https://doi.org/10.17748/2075-9908-2018-10-5/1-83-87>. <https://elibrary.ru/vmkyts>.
16. Zolotarev, O.V. (2017) Intelligentsia and power in modern Russia. *Uchenye Zapiski Kazanskogo Universiteta. Seriya Gumanitarnye Nauki*, T. 159. Book. 4. 972-978. <https://elibrary.ru/yuzvfm>.
17. Belyaev, V. A. (2007) The intelligentsia as a subject of the Russian political process: federal and regional aspects. Kazan, 41 p. <https://elibrary.ru/qebuux>.
18. Gudkov, L.D., Dubin, B.V., Levada, Yu.A. (2007) The problem of the "elite" in today's Russia. Reflections on the results of sociological research. Moscow, Liberal Mission Foundation. 372 p. ISBN: 978-5-903135-03-5. <https://elibrary.ru/qojcjp>.
19. Kislitsyn, S.A. (2019) Scientific elite in the system of political power. Moscow, LENNAD, 288 p. <https://elibrary.ru/ohwqj>.
20. Pokatov, D.V. (2022) Integral-critical approach as a direction of sociological analysis of the political elite. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 22 (3), 251-254. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2022-22-3-251-254>. <https://elibrary.ru/sgayod>.
21. Pokatov, D.V. (2023) Political elite of transitional regions: features of the evolution of recruitment practices and career trajectories (2017-2023). *Vlast' i elity [Power and Elites]*, 10 (1), 139-155. <https://doi.org/10.31119/pe.2023.10.1.5>. <https://elibrary.ru/wkpfhd>.
22. Holmkvist, M. (2023) Consecration and meritocracy in elite business schools: The case of a Swedish student union. *British journal of Sociology*, Sep., 74(4), 531-546. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.13026>. <https://elibrary.ru/cymwvv>.
23. Kryshantovskaya, O.V., Lavrov, I.A. (2023) Higher education in Russia: elite vs elitist? *Universe of Russia*, 4, 138-159. DOI: 10.17323/1811-038X-2023-32-4-138-159. <https://elibrary.ru/napvzn>.
24. Palitai, I.S. (2022) The Russian political elite: characteristics and dynamics (based on research

materials dating from 2011 to 2021). *Polis. Political Studies*, 4, 148-160. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.04.12>. <https://elibrary.ru/txoymj>.

25. Russian science in numbers. (2018) Moscow, National Research University Higher School of Economics. 42 p. https://doi.org/10.17323/ISSEK_RSTF

26. Intellectuals between society and government. Political-historical essay. (2023) Moscow, Foundation "Culture of Dignity" by Gennady Burbulis. <https://elibrary.ru/xvkdx>.

27. Lubsky, A.V. (2015) Public intellectuals and political cynicism. *The Political conceptology*, 2, 204-216. <https://elibrary.ru/uwpezx>.

Научное издание

Журнал выходит 6 раз в год

Учредитель:

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**
119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1

Издатель:

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

Адрес редакции:

620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66
Адрес эл. почты: management-ui@ranepa.ru
<https://journal-management.com/>

Компьютерная вёрстка: Т. М. Крахмалова
Корректурa: А. В. Ким
Перевод: Э. Э. Недоросткова

При перепечатывании ссылка на «Вопросы управления» обязательна

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

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

Дата выхода в свет: 30.12.2024. Формат 60x84/8.
Гарнитура Petersburg. Усл. печ. л. 13,25. Уч.-изд. л. 9,6. Тираж 999.
Цена свободная

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

