

# ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И РЫНОК ТРУДА

Том 14 № 1 2026

ISSN 2307–4264

eISSN 2712–9268



## VOCATIONAL EDUCATION AND LABOUR MARKET

Vol.14 No.1 2026

**МОДЕЛИ**

**КОМПЕТЕНЦИИ**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И КВАЛИФИКАЦИИ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ОРИЕНТАЦИЯ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**НЕПРЕРЫВНОЕ  
ОБРАЗОВАНИЕ**

**КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ**

**АНДРАГОГИКА**

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
МОДЕЛИ**



**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И РЫНОК ТРУДА**

научно-практический журнал

**VOCATIONAL EDUCATION & LABOUR MARKET**

scientific and practical journal

Сквозной номер выпуска – 64

Continuous issue – 64

Журнал посвящен проблемам профессионального образования и кадрового обеспечения предприятий разных форм собственности и отраслевой принадлежности, вопросам взаимодействия образовательных учреждений и предприятий в процессе подготовки кадров, обладающих востребованными на рынке труда квалификациями.

The Journal addresses the problems of vocational education and staffing of various forms of ownership and industry affiliation enterprises; issues of communication between educational institutions and enterprises regarding the process of personnel training with the qualifications in demand on the labour market.

Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук по по следующим специальностям: 5.8.7. Методология и технология профессионального образования; 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки); 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

The Journal is included into the list of periodicals publishing doctoral research outcomes and recommended by the Higher Attestation Commission in the following specialties for publication: 5.8.7 Methodology and technology of vocational education 5.2.3 Regional and branch economics (economic sciences); 5.2.6 Management (economic sciences)

**Миссия журнала:** выработка единых с точки зрения целеполагания и вариативных с точки зрения функционирования и содержания моделей взаимодействия образовательных учреждений, работодателей и государства.

**The mission of the Journal** is to develop models of communication between educational institutions, employers and the state that are uniform in terms of goal-setting and variable in terms of functioning and content.

Журнал предоставляет непосредственный открытый доступ к своему контенту.

The Journal provides direct open access to its content.

**Адрес редакции и издателя**

620066, г. Екатеринбург, ул. Студенческая, 4–16.  
+7 (343) 268-01-84,  
e-mail: po-rt@bk.ru, [www.po-rt.ru](http://www.po-rt.ru)

**Editorial Office:**

4–16, Studencheskaya Str., Yekaterinburg,  
620066, Russian Federation, +7 (343) 268-01-84,  
e-mail: po-rt@bk.ru, [www.po-rt.ru](http://www.po-rt.ru)

**Главный редактор:** Владимир Игоревич Блинов  
**Исполнительный редактор:** Александр Вайнштейн  
**Корректор:** Влада Александрова  
**Редактор-переводчик:** Меланика Вайнштейн  
**Дизайн, верстка:** Олег Клещев  
**Помощник гл. редактора:** Ирина Бандарчукене

**Editor-in-Chief:** Vladimir I. Blinov  
**Executive Editor:** Alexander Vainstein  
**Proof Reader:** Vlada Alexandrova  
**Editor-translator:** Melanika Vainstein  
**Pre-Press:** Oleg Kleshchev  
**Assistant Editor-in-Chief:** Irina Bandarchukene



Контент доступен по лицензии  
CC BY-NC «Attribution-NonCommercial»



The content is available under license  
CC BY-NC «Attribution-NonCommercial»

## **УЧРЕДИТЕЛЬ**

АНО «Редакция ПОРТ» (сетевая версия)

Журнал выходит при поддержке Министерства образования и молодежной политики Свердловской области

## **ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

**Блинов Владимир Игоревич**, член-корреспондент РАО, доктор педагогических наук, профессор, руководитель Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС (Москва)

## **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Есенина Екатерина Юрьевна**, д-р пед. наук, РАНХиГС (Москва)

**Кислов Александр Геннадьевич**, д-р филос. наук, проф., УрГПУ (Екатеринбург)

**Пермякова Татьяна Владимировна**, канд. социол. наук, доц., УрГПУ (Екатеринбург)

**Подуфалов Николай Дмитриевич**, акад. РАО, д-р физ.-мат. наук, проф., Президиум РАО (Москва)

**Родичев Николай Федорович**, канд. пед. наук, РАНХиГС (Москва)

**Сергеев Игорь Станиславович**, д-р пед. наук, РАНХиГС (Москва)

## **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

**Биктуганов Юрий Иванович**, канд. пед. наук, УрГПУ (Екатеринбург)

**Вертиль Владимир Васильевич**, канд. экон. наук, ЕЭТК (Екатеринбург)

**Гайнеев Эдуард Робертович**, канд. пед. наук, доц., УлГУ (Ульяновск)

**Дорожкин Евгений Михайлович**, д-р пед. наук, проф., УрГПУ (Екатеринбург)

**Зеер Эвальд Фридрихович**, чл.-корр. РАО, д-р психол. наук, проф., УрГПУ (Екатеринбург)

**Клячко Татьяна Львовна**, д-р экон. наук, проф., РАНХиГС, НИУ ВШЭ (Москва)

**Костромина Светлана Николаевна**, д-р психол. наук, СПбГУ (Санкт-Петербург)

**Кязимов Карл Гасанович**, д-р пед. наук, проф., АТиСО (Москва)

**Некрасов Сергей Иванович**, канд. пед. наук, КУАТ (Каменск-Уральский)

**Никитин Михаил Валентинович**, д-р пед. наук, проф., ИСРО РАО (Москва)

**Олейникова Ольга Николаевна**, д-р пед. наук, проф., Центр изучения проблем проф. образования (Москва)

**Пряжникова Елена Юрьевна**, д-р психол. наук, Финансовый университет (Москва)

**Сыманюк Эльвира Эвальдовна**, акад. РАО, д-р психол. наук, проф., УрФУ (Екатеринбург)

**Федорков Александр Иванович**, д-р экон. наук, проф., АУГСГиП (Санкт-Петербург)

**Федотов Александр Васильевич**, д-р экон. наук, проф., РАНХиГС (Москва)

**Чапаев Николай Кузьмич**, д-р пед. наук, проф., УрГПУ (Екатеринбург)

## FOUNDER

ANO Redaktsiya PORT (Online version)

The Journal is published with the support of the Ministry of Education and Youth Policy of the Sverdlovsk Region

## EDITOR-IN-CHIEF

**Vladimir I. Blinov**, Corresponding Member of RAE, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Head of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management”, RANEPa (Moscow)

## EDITORIAL BOARD

**Ekaterina Yu. Esenina**, Dr. Sci. (Pedagogy), RANEPa (Moscow)

**Aleksandr G. Kislov**, Dr. Sci. (Philosophy), Prof., USPU (Yekaterinburg)

**Tatyana V. Permyakova**, Cand. Sci. (Sociology), Docent, USPU (Yekaterinburg)

**Nikolai D. Podufalov**, Academician of RAE, Dr. Sci. (Phys.-Math.), Prof., RAE Presidium (Moscow)

**Nikolay F. Rodichev**, Cand. Sci. (Pedagogy), RANEPa (Moscow)

**Igor S. Sergeev**, Dr. Sci. (Pedagogy), RANEPa (Moscow)

## EDITORIAL COUNCIL

**Yuriy I. Biktuganov**, Cand. Sci. (Pedagogy), USPU (Yekaterinburg)

**Vladimir V. Vertil**, Cand. Sci. (Economics), EETC (Yekaterinburg)

**Eduard R. Gayneev**, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, ULSPU (Ulyanovsk)

**Evgeniy M. Dorozhkin**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., USPU (Yekaterinburg)

**Evald F. Zeer**, Corr. Member of the RAE, Dr. Sci. (Psychology), Prof., RSVPU (Yekaterinburg)

**Tatyana L. Klyachko**, Dr. Sci. (Economics), Prof., RANEPa, HSE (Moscow)

**Svetlana N. Kostromina**, Dr. Sci. (Psychology), St. Petersburg University (Saint Petersburg)

**Karl G. Kyazimov**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., ALSR (Moscow)

**Sergey I. Nekrasov**, Cand. Sci. (Pedagogy), KUAIT (Kamensk-Uralsky)

**Mikhail V. Nikitin**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., ISED RAE (Moscow)

**Olga N. Oleynikova**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., CVETS (Moscow)

**Elena Yu. Pryazhnikova**, Dr. Sci. (Psychology), Financial University (Moscow)

**Elvira E. Symanyuk**, Academician of RAE, Dr. Sci. (Psychology), Prof., UrFU (Yekaterinburg)

**Aleksandr I. Fedorkov**, Dr. Sci. (Economics), AUEMUPP (Saint Petersburg)

**Aleksandr V. Fedotov**, Dr. Sci. (Economics), Prof., RANEPa (Moscow)

**Nikolay K. Chapaev**, Dr. Sci. (Pedagogy), Prof., USPU (Yekaterinburg)

## Содержание

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Родичев Н. Ф., Есенина Е. Ю., Попова И.Н.** Номенклатура должностей педагогических работников СПО: уместен ли научный дискурс? ..... [6](#)

**Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А.** Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования ..... [21](#)

**Бугров А. С.** Бесшовное образование в России: возможности и ограничения в условиях транспрофессионализации ..... [41](#)

**Емельянова Э. Л., Анисимова А. В.** Дефициты социальной компетентности студентов СПО в представлениях обучающихся и преподавателей: совпадения и расхождения ..... [53](#)

**Шваков Е. Е.** Трансформация занятости и современное состояние рынка труда Алтайского края ..... [69](#)

**Макеева Т. В., Гурьянчик В. Н.** Мотивационные диссонансы как фактор напряженности трудовых отношений (по результатам опроса руководителей низшего звена промышленного предприятия) ..... [85](#)

**Кузьмин К. В., Петрова Л. Е., Харченко В. С.** Наставники в государственной медицинской организации: взгляд медсестер (по результатам социологического исследования в Свердловской области) ..... [101](#)

**Золин И. Е., Иудин А. А., Мехтиев Р. Ф.** Социально-профессиональные установки работников ИТ-сферы: половозрастной аспект ..... [112](#)

**Дроздов И. Н.** Стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах: сравнительный анализ ..... [126](#)

### КРАТКИЕ СООБЩЕНИЯ

**Терехов Д. М.** Апробация проектно-симулятивной методики в подготовке медиапродюсеров ..... [141](#)

# Contents

## THEORETICAL AND APPLIED RESEARCH

- Rodichev N. F., Esenina E. Yu., Popova I. N.** Nomenclature of positions for teaching staff in secondary vocational education: Is scientific discourse appropriate? .....[6](#)
- Postalyuk N. Yu., Prudnikova V. A.** Professional development of public authority staff: Methodological basis for empirical research .....[21](#)
- Bugrov A. S.** Seamless education in Russia: Opportunities and limitations in the context of transprofessionalization .....[41](#)
- Emelyanova E. L. Anisimova A. V.** Social competence deficiencies in vocational education: a comparative analysis of student and teacher perspectives .....[53](#)
- Shvakov E. E.** Transformation of employment and the current state of the labour market in the Altai Territory .....[69](#)
- Makeeva T. V., Guryanchik V. N.** Motivational dissonances as a factor of tension in labour relations (Based on a survey of first-line managers at an industrial enterprise) .....[85](#)
- Kuzmin K. V., Petrova L. E., Kharchenko V. S.** Mentors in a public healthcare organization: Nurses' perspectives (Based on a sociological research in the Sverdlovsk region) .....[101](#)
- Zolin I. E., Iudin A. A., Mehtiyev R. F.** Socio-professional attitudes of it workers: Gender and age aspect .....[112](#)
- Drozdov I. N.** Success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad: A comparative analysis .....[126](#)

## SHORT COMMUNICATIONS

- Terekhov D. M.** Testing a project-simulation methodology in training media producers .....[141](#)



## Номенклатура должностей педагогических работников СПО: уместен ли научный дискурс?

Н. Ф. Родичев, Е. Ю. Есенина ✉, И. Н. Попова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),

Москва, Российская Федерация

✉ esenina-ey@ranepa.ru

### Аннотация

**Введение.** Среднее профессиональное образование (СПО) играет ключевую роль в подготовке квалифицированных кадров, востребованных на рынке труда. Педагогические работники в учреждениях СПО выполняют важные функции по передаче знаний, воспитанию и социализации молодых специалистов. Номенклатура должностей педагогов СПО выступает важнейшим инструментом обеспечения стабильной и эффективной работы образовательных организаций, способствуя улучшению качества предоставляемых услуг и выполнению поставленных задач.

**Цель.** Выявление подходов к формированию номенклатуры должностей педагогических работников СПО и причин потенциально возможных изменений в ней.

**Методы.** Использованы методы обобщающего анализа содержания научных и нормативно-правовых источников о подходах к формированию номенклатуры должностей педагогических работников СПО.

**Результаты.** Систематизированы существующие подходы к проблеме современной номенклатуры должностей, а также представления о необходимых и возможных изменениях, их причинах с позиций органов государственной власти, ученых и практиков. Охарактеризованы возможные методологические подходы к формированию и развитию номенклатуры должностей педагогических работников СПО.

**Научная новизна.** Проанализирована эволюция подходов к номенклатуре должностей педагогических работников СПО с 1970-х годов до настоящего времени, выявлены тенденции современного научного дискурса по проблематике взаимосвязи должностей педагогических работников, их функционала и квалификаций, охарактеризована специфика, преимущества и недостатки традиционного, функционального и квалификационного подходов к формированию и развитию номенклатуры должностей педагогических работников СПО.

**Практическая значимость.** Представленные в статье результаты отражают промежуточный этап исследования и определяют перспективные направления его продолжения, а также методологические основания для получения обоснованных выводов о возможных и необходимых изменениях в номенклатуре должностей педагогических работников системы СПО. Полученные данные могут служить аналитической базой для принятия управленческих решений, направленных на совершенствование номенклатуры должностей.

**Ключевые слова:** среднее профессиональное образование, номенклатура должностей, педагогические работники, мастер производственного обучения, преподаватель СПО

**Финансирование.** Данная статья подготовлена в рамках государственного задания РАНХиГС.

**Для цитирования:** Родичев Н. Ф., Есенина Е. Ю., Попова И. Н. Номенклатура должностей педагогических работников СПО: уместен ли научный дискурс? // Профессиональное образование и рынок труда 2026. Т. 14. № 1. С. 6–20. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.001>

Статья поступила в редакцию 15 февраля 2026 г., поступила после рецензирования 27 февраля 2026 г., принята к публикации 28 февраля 2026 г.

Original article

## Nomenclature of positions for teaching staff in secondary vocational education: Is scientific discourse appropriate?

**Nikolay F. Rodichev, Ekaterina Yu. Esenina** , **Irina N. Popova**  
Russian Academy of National Economy and Public Administration  
(RANEPA),  
Moscow, Russian Federation  
 [esenina-ey@ranepa.ru](mailto:esenina-ey@ranepa.ru)

### Abstract

**Introduction.** Secondary vocational education (SVE) plays the key role in training qualified personnel for the labour market demand. Teaching staff employed in SVE institutions perform important functions in knowledge transfer, development, and socialization of young professionals. The nomenclature of SVE teacher positions serves as a crucial tool for ensuring the stable and effective secondary vocational educational institutions operation, contributing to improving the quality of services provided and achieving their objectives.

**Aim.** To identify approaches to developing the nomenclature of teaching staff positions in SVE institutions and the reasons for potential changes in it.

**Methods.** Methods for generalizing the content of scientific and regulatory sources on approaches to developing the nomenclature of teaching staff positions in SVE institutions were used.

**Results.** Information on various approaches to solving problems in the current nomenclature of positions, ideas about necessary and possible changes, and their causes from the perspectives of government authorities in the field of SVE, researchers, and practitioners are systematized. Possible methodological approaches to the formation and development of the nomenclature for secondary vocational education staff positions are characterized.

**Scientific novelty.** The evolution of the nomenclature for secondary vocational education staff positions from the 1970s to the present is analyzed. Trends in contemporary scientific discourse on the relationship between secondary vocational education staff positions, functions, and qualifications are identified. The specifics, advantages, and disadvantages of traditional, functional, and qualification-based approaches to the formation and development of the nomenclature of teaching staff positions in SVE are characterized.

**Practical significance.** The data presented in the article constitute the interim results of the research, defining its future direction and methods, allowing for well-founded conclusions regarding possible and necessary changes to the nomenclature of teaching staff positions in SVE. The results can also be used to make management decisions regarding approaches and mechanisms for systematically updating the nomenclature.

**Keywords:** secondary vocational education, nomenclature of teaching staff positions, master of industrial training, VET teacher

**Funding.** This article was written on the basis of the RANEPА state assignment research programme.

**For citation:** Rodichev, N. F., Esenina, E. Yu., & Popova, I. N. (2025). Nomenclature of positions for teaching staff in secondary vocational education: Is scientific discourse appropriate? *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 6–20. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.001>

Received February 15, 2026; revised February 27, 2026; accepted February 28, 2026.

## Введение

Внимание к кадровому обеспечению системы СПО является приоритетным направлением российской государственной образовательной политики. Цифровая трансформация профессионального образования, законодательно закрепленные требования к воспитательной деятельности, развитие федерального проекта «Профессионалитет», национальных проектов «Молодежь и дети» и «Кадры» влияют на требования к квалификации педагогических работников СПО и, как следствие, требуют изменений в номенклатуре их должностей. Эти изменения уже происходят в образовательной практике. Опыт анализа педагогической деятельности в сфере СПО в ходе разработки профессиональных стандартов «Педагог профессионального обучения, среднего профессионального образования»<sup>1</sup> и «Руководитель профессиональной образовательной организации»<sup>2</sup> показал, что существующая в настоящее время номенклатура должностей педагогических работников СПО требует пересмотра. Однако научных исследований, позволяющих обобщить и систематизировать происходящие в образовательной практике изменения и представить обоснованные решения для внесения изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2022 г. № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»<sup>3</sup> в части среднего профессионального образования, не проводилось.

Анализ научных публикаций, представленных в крупнейших российских научных электронных библиотеках (eLIBRARY.RU, КиберЛенинка), показал, что исследований, непосредственно связанных с номенклатурой должностей педагогических работников любых уровней и видов образования, крайне мало. Возможно, это связано с тем, что понятие номенклатуры ассоциируется прежде всего с вопросами

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21.03.2025 № 136н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, среднего профессионального образования". <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504280013?ysclid=mm6abl3fw9114994789>

<sup>2</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21.03.2025 № 137н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель профессиональной образовательной организации". <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504280015>

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 21.02.2022 № 225 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций". <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/000120220220042?ysclid=mm6ahlgqq4742752698>

законодательными, а не научными. С одной стороны, номенклатура представляет собой утверждаемый Правительством Российской Федерации на основе Единого квалификационного справочника перечень должностей, с другой — выступает инструментом, обеспечивающим единство подходов к определению наименований должностей педагогических работников и защиты их прав<sup>1</sup>. Если должность работника не нашла отражения в номенклатуре, то он лишается прав на социальные гарантии и льготы. Пакет нормативных правовых актов, определяющих эти гарантии и льготы, довольно обширен, что усложняет процедуру внесения изменений в номенклатуру должностей и требует наличия убедительных оснований для их инициирования. Тем важнее провести научное исследование, позволяющее дать ответ, что именно и по каким причинам может и должно быть изменено.

Данная статья – это первый шаг такого исследования, характеризующий проблемное поле и намечающий его дальнейшие шаги.

## Методы

Методологическую основу исследования составляют подходы, раскрывающие многомерный и многофункциональный характер исследуемой проблемы, обусловленный социальными, экономическими и технологическими изменениями.

На первом этапе исследования использовались методы анализа научных публикаций и нормативной документации, обобщения и систематизации информации из официальных интернет-источников.

## Результаты и обсуждение

Анализ нормативных правовых документов от советского периода развития нашей страны до современности дает информацию об эволюции номенклатуры должностей педагогических работников СПО.

Документы 70-х годов прошлого века свидетельствуют о том, что номенклатура должностей инженерно-педагогических работников учебных заведений профессионально-технического образования (в терминологии того времени) находилась в ведении Госкомтруда СССР<sup>2</sup> и состояла всего из трех позиций: преподаватель, мастер производственного

<sup>1</sup> В соответствии со статьей 47 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ педагогические работники имеют следующие трудовые права и социальные гарантии:

- 1) право на сокращенную продолжительность рабочего времени;
- 2) право на дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года;
- 3) право на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск;
- 4) право на длительный отпуск сроком до одного года не реже чем через каждые десять лет непрерывной педагогической работы;
- 5) право на досрочное назначение страховой пенсии по старости в порядке;
- 6) право на предоставление педагогическим работникам, состоящим на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях, вне очереди жилых помещений по договорам социального найма, право на предоставление жилых помещений специализированного жилищного фонда;
- 7) иные трудовые права, меры социальной поддержки, установленные федеральными законами и законодательными актами субъектов Российской Федерации.

<sup>2</sup> Постановление Госкомтруда СССР от 6 января 1977 г. № 2 «Об утверждении квалификационных характеристик должностей руководящих и инженерно-педагогических работников учебных заведений профессионально-технического образования».  
[https://e-ecolog.ru/docs/q\\_KqPoafVeXjGza55tfMc?ysclid=mm8znd18kf103908217](https://e-ecolog.ru/docs/q_KqPoafVeXjGza55tfMc?ysclid=mm8znd18kf103908217)

обучения и руководитель физического воспитания<sup>1</sup>. Существенных изменений практически не происходило до конца двадцатого века. В 1990-х годах после распада СССР организации профессионально-технического образования в большинстве своем перешли в ведение Министерства просвещения, номенклатура должностей педагогических работников стала формироваться как единый для всех уровней и видов образования документ, направленный на сохранение льгот и социальных гарантий<sup>2</sup>. В 2010-х годах был принят Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих<sup>3</sup>, объединивший по соответствующим разделам должности работников разных отраслей с описанием их квалификационных характеристик. Отдельным документом потребовалось утверждение номенклатуры должностей педагогических работников, по-прежнему объединявшей должности по всем уровням и видам образования<sup>4</sup>. Если выделить отдельно должности, соответствующие современному среднему профессиональному образованию, то можно представить их эволюцию в виде таблицы.

Эволюция должностей педагогических работников СПО  
Evolution of positions of teaching staff in secondary vocational education

1977	2013	2025
Преподаватель	Преподаватель	Преподаватель
Мастер производственного обучения	Мастер производственного обучения	Мастер производственного обучения
Руководитель физического воспитания	Руководитель физического воспитания	Руководитель физического воспитания
	Преподаватель-организатор основ безопасности жизнедеятельности	Преподаватель-организатор основ безопасности и защиты Родины
	Методист (Старший методист)	Методист (Старший методист)
	Педагог-организатор	Педагог-организатор
	Педагог-психолог	Педагог-психолог
	Социальный педагог	Социальный педагог

<sup>1</sup> Должности руководящих педагогических работников в данном случае не рассматриваются. Справочно: к ним были отнесены директор, заместитель директора по учебно-производственной части, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, заведующий учебной частью по общеобразовательным дисциплинам и старший мастер.

<sup>2</sup> Постановление Совмина РСФСР от 06.09. 1991 г. № 463. «Об утверждении списка профессий и должностей работников образования, педагогическая деятельность которых в школах и других учреждениях для детей дает право на пенсию за выслугу лет». <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=7815&ysclid=mm900j7tcm713169375>;

<sup>3</sup> Приказы Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "квалификационные характеристики должностей работников образования" (<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=184188&ysclid=mm90lqemto971098153>) и от 11 января 2011 г. № 1н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел "квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования" (<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=445321&ysclid=mm900oagk1319882504>).

<sup>4</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций». <http://government.ru/docs/all/88239>

<sup>5</sup> На основании Постановления Правительства Российской Федерации от 21.02.2022 № 225 "Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций" <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/000120220220042?ysclid=mm91blpch4662899999> – действует в настоящее время) с учетом Письма Министерства просвещения Российской Федерации от 23 июня 2025 г. № ОК-1835/08 «О примерных штатных нормативах» (<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412238168/?ysclid=mljncvbb8l45795574>)

Постановлением Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2022 г. № 225 (см. сноску выше) допускается, что должность «тьютор» может быть введена «для организаций, осуществляющих образовательную деятельность, кроме образовательных организаций высшего образования. Должность «советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями» может при необходимости вводиться в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по основным общеобразовательным программам (за исключением образовательных программ дошкольного образования) и (или) образовательным программам среднего профессионального образования». Однако эти должности не были рекомендованы организациям СПО письмом Министерства просвещения Российской Федерации от 23 июня 2025 г. № ОК-1835/08 «О примерных штатных нормативах» (см. сноску выше).

Как видно из таблицы, за сорок пять лет развития номенклатура должностей педагогических работников СПО эволюционировала, но первые (основные) три позиции сохранились без изменений. Вызывает здесь вопросы должность мастера производственного обучения в силу следующих обстоятельств:

- дублирование функционала — мастера производственного обучения в колледжах фактически выполняют те же функции, что и преподаватели профессионального цикла: проведение занятий, разработку учебно-методических материалов и оценку знаний учащихся, организацию производственной практики;
- несоответствие квалификационных требований — требования к образованию и квалификации для мастеров производственного обучения зачастую ниже, чем для преподавателей, что создает неравенство в оплате труда и статусе, несмотря на схожий функционал;
- организационные сложности — наличие двух близких по функционалу должностей усложняет кадровое планирование и управление в образовательных организациях.

Как уже отмечалось, современных научных публикаций, посвященных номенклатуре должностей педагогических работников и ее развитию, крайне мало. Однако существует достаточно работ, позволяющих охарактеризовать особенности научного дискурса, связанного с должностями педагогов СПО и содержательным, функциональным их наполнением с учетом объективных изменений, влияющих на характер педагогической деятельности.

В период 2015–2021 гг. инструментом развития номенклатуры должностей рассматривался действующий в то время профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Этому вопросу были посвящены многие публикации тех лет (Блинов и др., 2019; Ранняя, 2017; Сатдыков и др., 2019). Исследователи отмечали, что в субъектах Российской Федерации нарабатан большой опыт использования различных форм материального и нематериального вознаграждения педагогов как за качество основной деятельности, так и за выполнение дополнительных видов педагогической деятельности (экспертиза, кураторство, тьюторство, наставничество, методическая работа и др.) (Камка, Фоменко, 2019), активно обсуждали вопрос внедрения эффективного контракта

(Эффективный контракт..., 2017). По сути, продвигалась идея узаконить расширение функционала педагогов СПО в рамках существующих должностей.

По мнению А. Г. Кузнецовой и Е. Б. Яровой (2021), эти инициативы требуют внесения изменений в ряд федеральных и региональных нормативных актов, что предопределяет актуальность введения новых должностей, новых квалификационных категорий, новых возможностей для формирования траекторий карьерного роста и профессионального развития педагогов.

В работах О. Н. Олейниковой отмечалось, что нормативные описания областей и видов профессиональной деятельности на основе динамично развивающихся типологий квалификаций, нуждаются в переоценке с позиций выполнения национальных задач развития человеческих ресурсов, закрепления новых правовых и институциональных механизмов регулирования квалификаций. Действующая инерционная структура должностных обязанностей не позволяет профессиональным образовательным организациям отвечать требованиям гибкости, самонастраиваемости на новые задачи, оперативного реагирования на актуальные вызовы (Олейникова, 2021; Олейникова, Редина, 2022).

В современных условиях эти идеи требуют дополнительного осмысления и, скорее всего, могут быть средне- или долгосрочной перспективой ввиду особенностей социально-экономического и политического развития нашей страны на данный момент и сопряженными с этим финансовыми ограничениями.

Важно отметить, что упомянутый профессиональный стандарт «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» был отменен, а в настоящее время на смену ему утвержден новый – «Педагог профессионального обучения, среднего профессионального образования»<sup>1</sup>, который в соответствии с действующими сейчас правилами жестко привязан к номенклатуре должностей педагогических работников, утратив функцию ее развития. Тем не менее содержание этого профессионального стандарта позволяет выстраивать стратегии развития квалификаций педагогов «по горизонтали», но в рамках действующих должностей.

В работах многих авторов подчеркивается тенденция к усложнению педагогической деятельности в системе СПО, а также рост профессиональной нагрузки на преподавателей и мастеров производственного обучения, которые рассматриваются как ключевые должностные позиции в СПО. В числе наиболее значимых вызовов выделяются мультидисциплинарность, необходимость интеграции теоретической подготовки, практико-ориентированного и проектного обучения, а также активное внедрение цифровых средств обучения (Бубликов, 2024; Исянов, 2023; Осадчук и др., 2024; Туралина, 2015).

В статье Ю. Л. Макаровой и Л. М. Кузнецовой (2019) отмечается, что командный формат педагогической деятельности, переход от поточно-групповой организации образовательного процесса к индивидуальным образовательным маршрутам, а также возрастание требований к методической

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 21.03.2025 № 136н.

и психолого-педагогической подготовке преподавателей и мастеров производственного обучения существенно повышают требования к их квалификации.

В ряде научных публикациях указывается на усложнение педагогической деятельности в системе СПО, обусловленное расширением взаимодействия с работодателями, углубленной интеграцией колледжей с отраслевыми предприятиями в рамках федерального проекта «Профессионалитет», созданием современных центров компетенций и учебно-производственных комплексов (УПК). Отмечается, что мастер производственного обучения в его традиционном функционале уже не в полной мере соответствует современным требованиям организации учебной деятельности на цифровых и высокотехнологичных производствах. В условиях «Профессионалитета» он должен быть не инструктором в учебной мастерской, а проводником технологий конкретного предприятия-партнера, при этом акцент смещается в сторону проектной деятельности и управления реальными производственными задачами студентов (Байдецкая, 2023; Куропаткин, Смирнова, 2026; Лукоянчев, 2025; Серов, 2023).

В качестве выхода авторы предлагают пересмотреть требования к результатам подготовки педагогических работников, что может быть отражено в квалификационных характеристиках и, как следствие, в образовательных программах. Звучат предложения по разделению функционала для педагогов по мере нарастания их опыта и профессионально-личностного развития в процессе повышения квалификации, самообразования, что может быть учтено при процедурах аттестации педагогических работников или независимой оценки квалификаций. Однако нет конкретных предложений, каким образом это может быть отражено в номенклатуре должностей.

Существует и ряд предложений по дополнению и расширению должностей в штатных расписаниях организаций СПО. Эти предложения также связаны с усложнением педагогической деятельности и перспективами ее развития. Например, в ряде публикаций указывается на отсутствие формально признанных должностей для управляющих/менеджеров центров компетенций, проектных руководителей и администраторов учебных центров с компетенциями в управлении грантами. Невозможно нормативно оформить должности педагогических работников, связанных с оцениванием компетенций, использованием и разработкой цифровых курсов и электронных инструментов в целом. Отсутствие формализованных должностей кураторов и координаторов взаимодействия с работодателями приводит к существенным затруднениям не только в содержательной, но и в операционной составляющей (Малороссиянова, 2016).

На необходимость учета влияния цифровизации образовательного процесса (внедрение VR/AR, электронных платформ) и потребность в специалисте, методически переосмысляющем происходящую трансформацию, формирующего своего рода заказ к разработчику, а не только подстраивающегося к изменениям, указывают И. Н. Сеткова с соавторами (2021) и Н. Н. Сизихина (2025).

В. П. Вейдт (2020) обращает внимание на формирование феномена так называемых «новых ролей» педагога, обусловленного прежде всего активным внедрением информационных технологий в образовательную среду

и трансформацией форм, средств и методов профессиональной деятельности. В этом контексте появляются такие позиции, как сетевой предметный методист, модератор сетевого сообщества, дистанционный тьютор, куратор дистанционного обучения, организатор сетевых проектов/тренингов.

Принимая во внимание, что для преподавателя и мастера производственного обучения основная нагрузка – это учебный процесс, такая важная деятельность, как профориентационная работа воспринимается ими как дополнительная и неоплачиваемая нагрузка, что снижает ее качество и провоцирует формальный подход к решению профориентационных задач (Малороссиянова, 2016).

Таким образом, возвращаясь к заголовку статьи, можно отметить, что научный дискурс уже состоялся, и он довольно неоднозначен и противоречив. В фокусе внимания оказывается экспертная деятельность, в том числе в части оценивания компетенций, кураторство, тьюторство, наставничество, методическая работа, особенно в части внедрения цифровых средств обучения, организация взаимодействия с работодателями, профориентационная деятельность. Следует заметить, что речь идет именно о деятельности, хотя некоторые авторы и высказывают предложения по потенциально возможным должностям. Очевидно, что набор предлагаемых должностей во многом избыточен и решения лежат скорее в плоскости учета разрастающегося функционала педагогической деятельности и осмысления требований к подготовке и профессиональному развитию педагогов, формализации механизмов учета приращения их квалификации как в процедурах оценивания, так и в финансовом отношении.

## Заключение

Подводя итоги, можно сделать следующие промежуточные выводы.

Внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников СПО – очень ответственный шаг. Осмысление потенциально возможных корректировок ведет к пересмотру методологических подходов к формированию номенклатуры с учетом объективных трансформаций современного этапа развития экономики и общества. К их числу относятся конвергенция профессий и квалификаций, стремительные технологические изменения, связанные прежде всего с процессами цифровизации, изменения характера и степени сложности педагогической деятельности, а также возрастание роли непрерывного образования и самообразования.

Традиционный подход к формированию номенклатуры должностей основывается на преемственности накопленного педагогического опыта и позволяет сохранять стабильность кадрового состава. Его характеризуют историческая преемственность, обеспечивающая сохранение устоявшихся принципов и норм, проверенных многолетней практикой; простота понимания и ясность структуры, в рамках которой работники и руководители легко понимают свою роль и круг обязанностей; минимизация организационных изменений. В то же время к недостаткам данного подхода следует отнести консерватизм, который сдерживает внедрение инновационных методик и новых форм организации учебной деятельности, затрудняет своевременное реагирование на изменения характера профессий

и профессиональных ролей, ограничивает возможности карьерного роста работников, в том числе внутри одной должности.

Альтернативой могут стать функциональный или квалификационный подходы, либо их сочетание. Функциональный подход основан на выделении конкретных функций, выполняемых педагогическими работниками, и закреплении их за определенными категориями должностей. В отличие от традиционного он обладает потенциалом гибкого реагирования в соответствии с актуальными нуждами образовательных организаций путем перераспределения функций. Например, должности мастера производственного обучения или преподавателя могут подразумевать выполнение функций воспитателя, педагога-психолога, социального педагога и специалиста по профориентации. Недостатки данного подхода кроются в риске перегрузки отдельных категорий работников дополнительными функциями вследствие расширения круга обязанностей.

Квалификационный подход близок к функциональному. В то же время он обладает большим потенциалом, основанным на учете квалификации и специфики опыта педагога, что может быть учтено путем аттестации на соответствующую квалификационную категорию и, как вариант, может отражаться в наименовании должности (например, старший методист, преподаватель-методист, преподаватель-наставник и т. п.). При этом подходе могут использоваться процедуры независимой оценки квалификации, основанные на требованиях профессионального стандарта. Стимулирование профессионального роста, повышение заинтересованности педагогов в освоении новых компетенций – основные характеристики, указывающие на специфику квалификационного подхода, обеспечивающие формирование мотивирующей профессиональной среды. Среди недостатков следует отметить существенные отличия в подходах к описанию квалификационных категорий педагогических работников и квалификаций, разработанных на основе профессиональных стандартов, несогласованность на данный момент процедур аттестации педагогических работников и независимой оценки квалификаций, отсутствие финансовых механизмов учета роста квалификации.

Предложенные подходы носят дискуссионный характер и требуют более глубокого осмысления и всестороннего обсуждения, как и непосредственно предлагаемые изменения в номенклатуру должностей.

Таким образом, в ближайшей перспективе исследования должны быть предусмотрены шаги по изучению образовательной практики в разрезе регионов, территорий (город – сельская местность), более глубокий анализ отечественных и зарубежных подходов к номенклатуре должностей педагогических работников, широкое профессионально-общественное обсуждение полученных результатов и проекта изменений.

### Список литературы

1. Байдецкая Е. А. Условия обеспечения внедрения тренда – «совмещение обучения с практикой» в образование РФ // Развитие науки и образования: новые подходы и актуальные исследования: Сб. тр. по мат-лам XXXVIII Межд. науч.-практ. конф., Анапа, 21 февраля 2023 г. Анапа: НИЦ экономических и социальных процессов в ЮФО. 2023. С. 4–10.

2. Блинов В. И., Осадчева С. А., Сатдыков А. И. Деятельность vs должность: применение профессиональных стандартов // Образовательная политика. 2019. № 1-2. С. 116–122.
3. Бубликова Ю. П. Оценка качества образования учреждений СПО в условиях цифровой образовательной среды // Фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки: Сб. тр. по мат-лам XVI Межд. конкурса науч.-исслед. работ, Уфа, 22 апреля 2024 г. Уфа: Вестник науки. 2024. С. 415–420.
4. Вейдт В. П. Новые профессиональные роли и компетенции педагогических работников системы дополнительного профессионального образования // Непрерывное образование. 2020. № 1(31). С. 27–31.
5. Исянов Р. Г. Препятствия реализации цифрового профессионального образования // Педагогический журнал. 2023. Т. 13, № 4-1. С. 444–450. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.85.62.053>
6. Камка С. В., Фоменко С. Л. Проектирование системы учительского роста на муниципальном уровне // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2019. № 2(65). С. 46–52.
7. Кудрявцева Т. Н., Кузнецов Е. Ю. Учебно-производственные комплексы как новый формат образовательного пространства профессиональных образовательных организаций // Современное образовательное пространство: вызовы, решения, перспективы: Мат-лы Межрегиональной науч.-практ. конф., Ярославль, 28–29 ноября 2024 г. Ярославль: Институт развития образования, 2025. С. 300–306.
8. Кузнецова А. Г., Яровая Е. Б. Проектирование горизонтальной карьеры педагога на основе дополнительных видов педагогической деятельности и профессиональных достижений: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2021. Т. 18, № 1. С. 174–193. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-1683-2021-18-1-174-193>
9. Куропаткин А. А., Смирнова С. В. Механизмы и модели развития государственно-частного партнерства в технологическом колледже: от диагностики к внедрению // Сб. мат-лов XII Всерос. науч.-практ. конф. «Наука молодых: вызовы и перспективы», Великий Новгород, 15-19 апреля 2025 г. Ч. 1. Великий Новгород: Новгородский филиал РАНХиГС, 2026. С. 28–33.
10. Лукоянчев С. С. О реализации дуального образования в Российской Федерации // Корпоративная социальная ответственность. 2025. № 7-12. С. 21–26.
11. Макарова Ю. Л., Кузнецова Л. М. Проблемы профессионального развития кадров в условиях модернизации образования: практико-ориентированный подход // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 1(47). С. 123–132.
12. Малороссиянова О. И. Содержание профессиональной деятельности педагога профессиональной образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом // Образование. Карьера. Общество. 2016. № 4(51). С. 55–58.
13. Олейникова О. Н. Современное профессиональное образование и обучение: глобальный контекст и тренды // VIII Махмутовские чтения.

Интеграция региональной системы профессионального образования в европейское пространство: Сб. науч. ст. Межд. науч.-практ. конф., Елабуга, 27–28 сентября 2021 г. Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2021. С. 34–39.

14. Олейникова О. Н., Редина Ю. Н. Профессиональное образование и обучение в условиях экономики замкнутого цикла // Профессиональное образование и рынок труда. 2022. № 3(50). С. 70–83. <https://doi.org/10.52944/PORT.2022.50.3.010>

15. Осадчук О. Л., Рыбакова Н. Н., Шарипова Ж. К. Подготовка профессионально-педагогических кадров к работе в условиях цифровизации образования // Архитектурно-строительный и дорожно-транспортный комплексы: проблемы, перспективы, инновации: Мат-лы XII Межд. науч.-метод. конф., приуроченной к 120-летию со дня рождения К. А. Артемьева, Омск, 21–22 ноября 2024 г. Омск: Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет. С. 611–615.

16. Ранняя Д. В. Сфера применения профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного образования» // Технологии в образовании-2017: Мат-лы Межд. науч.-метод. конф., Новосибирск, 20–28 апреля 2017 г. Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2017. С. 326–333.

17. Сатдыков А. И., Осадчева С. А., Куртеева Л. Н. Применение профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования» // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2019. № 3(45). С. 29–33.

18. Серов М. Н. Интеграция образования и производства: перспективы учебно-производственных комплексов в учреждениях среднего профессионального образования // Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях: Сб. науч. тр. II Межд. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 16–17 февраля 2023 г. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. С. 415–420.

19. Сеткова И. Н., Лукина А. К., Волкова М. А. Новые роли педагога в условиях дистанционного обучения // Непрерывное образование: XXI век. 2021. № 1(33). С. 92–102. <http://dx.doi.org/10.15393/j5.art.2021.6690>

20. Сизихина, Н. Н. Педагог СПО в условиях цифровизации образования // Непрерывное образование в контексте идеи будущего: основные тренды и системные решения: Мат-лы VIII Межд. науч.-практ. конф., Москва, 23–24 апреля 2025 г. Ярославль–Москва: Канцлер, 2025. С. 213–219.

21. Туралина Н. А. Электронное портфолио как инновационный инструмент профессионального роста преподавателя колледжа // Среднее профессиональное образование. 2015. № 5. С. 22–24.

22. Эффективный контракт для профессионалов социальной сферы: тренды, потенциал, решения: экспертный доклад / Отв. ред. Я. И. Кузьминов, С. А. Попова, Л. И. Якобсон. Москва: Издательский дом ВШЭ, 2017. 141 с.

## References

- Baydetskaya, E. A. (2023). Usloviya obespecheniya vnedreniya trenda – «sovmeshcheniye obucheniya s praktikoy» v obrazovaniye RF [Conditions for ensuring the implementation of the trend – “Combining learning with practice” in the education of the Russian Federation]. In *Proceedings of the XXXVIII International Scientific and Practical Conference “Development of Science and Education: New Approaches and Current Research”, Anapa, February 21, 2023* (pp. 4–10). Research Center for Economic and Social Processes in the Southern Federal District (In Russ.)
- Blinov, V. I., Osadcheva, S. A., & Satdykov, A. I. (2019). Application of vocational standards in the VET field: Key aspects and risks abstract. *Educational Policy*, 1-2, 116–122. (In Russ.)
- Bublikova, Yu. P. (2024). Otsenka kachestva obrazovaniya uchrezhdeniy SPO v usloviyakh tsifrovoy obrazovatel'noy sredy [Assessment of the quality of education of secondary vocational education institutions in the context of a digital educational environment]. In *Proceedings of the XVI International Competition of Scientific Research Papers “Fundamental and Applied Aspects of the Development of Modern Science”, Ufa, April 22, 2024* (pp. 415–420). Bulletin of Science. (In Russ.)
- Isyanov, R. G. (2023). Obstacles to the implementation of digital vocational education. *Pedagogical Journal*, 13, 4-1, 444–450. <https://doi.org/10.34670/AR.2023.85.62.053>
- Kamka, S. V., & Fomenko, S. L. (2019). Designing of a system of teachers' growth on the municipal level. *Municipal Education: Innovations and Experiments*, 2(65), 46–52. (In Russ.)
- Kudryavtseva, T. N., & Kuznetsov, E. Yu. (2025). Uchebno-proizvodstvennyye komplekсы kak novyy format obrazovatel'nogo prostranstva professionalnykh obrazovatel'nykh organizatsiy [Educational and industrial complexes as a new format of the educational space of professional educational organizations]. In *Proceedings of the Interregional Scientific and Practical Conference “Modern Educational Space: Challenges, Solutions, Prospects”, Yaroslavl, November 28–29, 2025* (pp. 300–306). Institute for Education Development. (In Russ.)
- Kuropatkin, A. A., & Smirnova, S. V. (2025). Mexanizmy i modeli razvitiya gosudarstvenno-chastnogo partnyorstva v texnologicheskom kolledzhe: Ot diagnostiki k vnedreniyu [Mechanisms and models for developing public-private partnerships in a technology college: From diagnosis to implementation]. In *Proceedings of the XII International Conference « Science for Young People: Challenges and Prospects», Veliky Novgorod, April 19, 2025, vol. 1* (pp. 28–33). Novgorod Branch of RANEPa. (In Russ.)
- Kuzminov, Ya. I., Popova, S. A., & Yakobson, L. I. (Eds.). (2017). *Effektivny kontrakt dlya professionalov sotsialnoy sfery: Trendy, potentsial, resheniya: Ekspertnyy doklad* [Effective contract for professionals in social sphere: Trends, potential, solutions: Expert report]. HSE Publishing House. (In Russ.)
- Kuznetsova, A. G., & Yarovaya, E. B. (2021). Designing a teacher's horizontal career based on additional types of pedagogical activities and professional achievements: Russian and international experiences. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 18(1), 174–193. (In Russ.) <http://dx.doi.org/10.22363/2313-1683-2021-18-1-174-193>
- Lukoyanchev, S. S. (2025). On the implementation of dual education in the Russian Federation. *Corporate Social Responsibility*, 7-12, 21–26. (In Russ.)

- Makarova, Yu. L., & Kuznetsova, L. M. (2019) Problems of professional personnel development under conditions of education modernization: Practice-oriented approach. *OrelSIET Bulletin*, 2019, 1(47), 123–132. (In Russ.)
- Malorossiyanova, O. I. (2016). Soderzhanie professional'noj deyatel'nosti pedagoga professional'noj obrazovatel'noj organizacii v sootvetstvii s professional'nym standartom [Contents of professional activity of a teacher of a professional educational organization in accordance with the professional standard]. *Education. Career. Society*, 4(51), 55–58. (In Russ.)
- Olejnikova, O. N. (2021). Modern vocational education and training: Global context and trends. In *Proceedings of the VIII Makhmutov Readings "Integration of the Regional Vocational Education System into the European Space"*, Elabuga, September 27–28, 2021 (pp. 34–39). Kazan (Volga Region) Federal University. (In Russ.)
- Oleynikova, O. N., & Redina, Y. N. (2022). Vocational education and training in terms of circular economy. *Vocational Education and Labour Market*, 10(3), 70–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2022.50.3.010>
- Osadchuk, O. L., Rybakova, N. N., & Sharipova, J. K. (2024). Preparation of professional and pedagogical staff for work in the context of digital education. In *Proceedings of the XII International Conference «Architectural, Construction and Road Transport Complexes: Problems, Prospects, Innovations»*, Omsk. November 21–22, 2024 (pp. 611–615). Siberian State Automobile and Highway University. (In Russ.)
- Rannyaya, D. V. (2017). The scope of application of the professional standard «A teacher of professional training, professional education and additional education». In *Proceedings of the Scientific and Methodological Conference "Technologies in Education–2017"*, Novosibirsk, April 20–28, 2017 (pp. 326–333). Siberian University of Consumer Cooperatives. (In Russ.)
- Satdykov, A. I., Osadcheva, S. A., & Kurteeva, L. N. (2019). Application of professional standard «Teacher of vocational education, professional education and additional professional education». *Additional Professional Education in Russia and Abroad*, 3(45), 29–33. (In Russ.)
- Serov, M. N. (2023). Prospects of educational and industrial complexes in institutions of secondary vocational education. In *Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference "Theory and Practice of Management of Entrepreneurial Structures under Current Conditions"*, St. Petersburg, February 16–17, 2023 (pp. 415–420). (In Russ.)
- Setkova, I. N., Lukina, A. K., & Volkova, M. A. (2021). New teacher roles in distance learning. *Lifelong Education: The 21st Century*, 1(33), 92–102. (In Russ.) <http://dx.doi.org/10.15393/j5.art.2021.6690>
- Sizikhina, N. N. (2025). Teacher of secondary vocational education in the context of digitalization of education. In *Proceedings of the VIII International Scientific-Practical Conference "Continuous Education in Context of Idea of Future: Main Trends and System"*, Moscow, April 23–24, 2025 (pp. 213–219). Kantsler. (In Russ.)
- Turanina, N. A. (2015). Electronic portfolio as an innovative tool for college teacher professional growth. *Secondary Vocational Education*, 5, 22–24. (In Russ.)
- Veidt, V. P. (2020). New professional roles and competencies of teachers in the additional professional education system. *Continuous Education*, 1(31), 27–31. (In Russ.)

## Информация об авторах

**Родичев Николай Федорович**, канд. пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5385-1675>, rodichev-nf@ranepa.ru

**Есенина Екатерина Юрьевна**, д-р пед. наук, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>, esenina-ey@ranepa.ru

**Попова Ирина Николаевна**, канд. пед. наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6523-4498>, popova-in@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Nikolay F. Rodichev**, Cand. Sci (Pedagogy), Leading Staff Scientist of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5385-1675>, rodichev-nf@ranepa.ru

**Ekaterina Yu. Esenina**, Dr. Sci. (Pedagogy), Leading Staff Scientist of the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9288-367X>, esenina-ey@ranepa.ru

**Irina N. Popova**, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, Leading Staff Scientist, the Scientific and Educational Center for Educational Development of the Institute “Graduate School of Public Management” of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6523-4498>, popova-in@ranepa.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Научная статья



# Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования

**Н. Ю. Посталюк** ✉, **В. А. Прудникова**

Самарский филиал Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),  
Самара, Российская Федерация  
✉ postalyuk-ny@ranepa.ru

## Аннотация

**Введение.** Действующая система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих России в значительной степени исчерпала потенциал экстенсивного роста. Уровень подготовки служащих к решению усложняющихся задач, стоящих перед органами публичной власти, их мотивированность к профессиональному развитию не соответствуют новым требованиям. Необходим качественный пересмотр ее философии: переход от управления процессами обучения к сопровождению карьеры служащего и развитие человеческого потенциала в системе публичной власти.

**Цель** – выявить тенденции эволюции системы профессионального развития кадров публичной власти в России и определить основные противоречия в ее деятельности для формирования актуальной повестки эмпирического исследования.

**Методы.** Исследование основано на вторичном анализе данных, включая обобщение, систематизацию, сравнение, синтез и интерпретацию информации из открытых источников, опубликованных за последние 5 лет (2020–2025 гг., более 100 источников) и освещающих мировую практику профессионального развития кадров публичной власти, ее теоретическое обоснование и экспертное обсуждение в рамках профессиональных коммуникаций.

**Результаты.** Выявлены организационно-управленческие тенденции эволюции системы профессионального развития служащих в России: централизация, интеграция и унификация; переход от бюрократической модели к клиентоцентричной и человекоцентричной; расширение границ применения принципа проактивности; внедрение отдельных экосистемных параметров в ведомственную систему профессионального развития служащих. Установлены системные противоречия и «разрывы» в функционировании системы профессионального развития кадров публичной власти: дисбаланс клиентоцентричности власти в отношении внешних и внутренних клиентов; разрывы между формальным и реальным содержанием и между «экосистемным» потенциалом и «ведомственной» логикой профессионального развития служащих.

**Научная новизна.** Определены тенденции и противоречия функционирования системы профессионального развития кадров публичной власти в России, обоснована необходимость ее концептуального и технологического перехода к системе сопровождения и поддержки профессионального развития.

**Практическая значимость.** Полученные данные позволяют выработать релевантную методологическую рамку для проведения эмпирического этапа исследования результативности различных организационных форматов профессионального развития служащих.

© Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А., 2026

**Ключевые слова:** государственные служащие, муниципальные служащие, кадровая политика, клиентоцентричность, человекоцентричность, государственное управление, профессиональное развитие

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках НИР государственного задания РАНХиГС на 2026 г.

**Для цитирования:** Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А. Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 21–40. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Поступила в редакцию 30 января 2026 г.; поступила после рецензирования 23 февраля 2026 г.; принята к публикации 25 февраля 2026 г.

Original article

## Professional development of public authority staff: Methodological basis for empirical research

**Natalia Yu. Postalyuk** ✉, **Victoria A. Prudnikova**

Samara branch of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration (RANEPA),  
Samara, Russian Federation  
✉ [postalyuk-ny@ranepa.ru](mailto:postalyuk-ny@ranepa.ru)

### Abstract

**Introduction.** The professional development system for Russian civil servants and municipal employees has largely exhausted its potential for extensive growth. Employees' preparedness to address the increasingly complex challenges facing public authorities and their motivation for professional development are inadequate. A fundamental overhaul of its philosophy is required: a shift from managing learning processes to supporting employees' careers and developing human potential within the public administration system.

**Aim:** To identify trends in the evolution of the system of professional development of public authorities in Russia and to determine the main contradictions in its activities in order to formulate a relevant agenda for empirical research.

**Methods:** secondary data analysis, including generalization, systematization, comparison, synthesis, and interpretation of information from open sources published over the past 5 years (2020–2025, more than 100 sources) and covering global practices in the professional development of public authorities, its theoretical justification, and expert discussion within the framework of professional communications.

**Results.** The following organizational and managerial trends have been identified in the evolution of the professional development system for civil servants in Russia: centralization, integration, and unification; a transition from a bureaucratic model to a client-centric and human-centered one; expanding the scope of application of the proactivity principle; and the introduction of individual ecosystem parameters into the departmental system of professional development for civil servants. Systemic contradictions and gaps in the functioning of the professional development system for public officials have been identified: an imbalance in the client-centered approach

of the government in relation to external and internal clients; gaps between formal and actual content, and between the “ecosystem” potential and the “departmental” logic of professional development for civil servants.

**Scientific novelty.** Current trends and contradictions in the development of the professional development system for public administration personnel in Russia are identified. A conceptual and technological transition to a system of support for the professional development of public servants is substantiated.

**Practical significance.** The obtained data allow us to develop a relevant methodological framework for conducting the empirical stage of the study of the effectiveness of various organizational formats for the professional development of employees.

**Keywords:** civil service, civil servants, municipal employees, client-centricity, professional development, human-centricity, personnel policy, public administration

**Funding.** The article was prepared as part of the state task of the RANEPА for 2026.

**For citation:** Postalyuk, N. Yu., & Prudnikova, V. A. (2026). Professional development of public authority staff: Methodological basis for empirical research. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 21–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Received January 30, 2026; revised February 23, 2026; accepted February 25, 2026.

## Введение

Конституционной реформой 2020 г. в России установлен принцип единства системы публичной власти: «Органы местного самоуправления и органы государственной власти входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории»<sup>1</sup>. В этой связи происходят изменения в кадровой политике, в том числе создается единая система подготовки и переподготовки государственных гражданских и муниципальных служащих (далее – служащие).

Профессиональное развитие служащих – одно из декларируемых и зафиксированных документально направлений работы с кадрами в органах публичной власти. Российское законодательство определяет профессиональное развитие гражданских служащих как деятельность, направленную на сохранение и повышение уровня квалификации сотрудников в целях качественного исполнения должностных обязанностей<sup>2</sup>. Проблемам организации и оценки ее эффективности посвящен ряд публикаций российских исследователей (Баранов и др., 2023; Макаров и др., 2024; Маслов, Лаврова, 2025). В стране сформирована инфраструктура, объединяющая сервисы, предназначенные в том числе для профессионального развития служащих: Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы России ФГИС «ЕИСУКС» (<https://gossuzhba.gov.ru/2211>),

<sup>1</sup> Конституции РФ, часть 3, ст.132. <https://legalacts.ru/doc/Konstitucija-RF/razdel-i/qlava-8/statja-132/?ysclid=mmkhp6x590153566752>

<sup>2</sup> Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 02.07.2021 N 79-ФЗ. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102088054&ysclid=mmkhqlae38798075286>

в состав которой входит функциональная подсистема «Профессиональное развитие» (<https://edu.gossluzhba.gov.ru/selfeducation-title>); Ресурсный центр развития государственной службы во ВНИИ труда Минтруда России (<https://vcot.info/state-service>); сервисы Высшей школы государственного управления РАНХиГС (<https://clientcentric.ranepa.ru>) (далее – ВШГУ) и другие ресурсы профессионального развития служащих (Вальдман и др., 2025).

В то же время имеющиеся данные не позволяют оценить деятельность российской системы профессионального развития служащих как результативную, тем более эффективную. В последние годы наблюдается снижение показателя укомплектованности и рост текучести кадров федеральных и региональных органов исполнительной власти (далее – ФОИВ/РОИВ) и органов местного самоуправления (далее – ОМСУ): в 2022 г. ни в одном органе публичной власти России не была достигнута полная укомплектованность кадрами (Андрюхина, 2025). Во многих исследованиях констатируется уровень подготовки служащих, не соответствующий текущим и, в еще большей степени, перспективным задачам развития сферы публичной власти (Зайцева, Ермачкова, 2025; Киреева, 2025). Качество государственного управления и уровень компетентности российских служащих не повысились, даже несмотря на заметные успехи России в области цифровых преобразований (Иванова, 2020). В публикациях выделяется противоречие между достаточно полным нормативным правовым обеспечением профессионального развития служащих и отсутствием целостной операционализированной системы ее релевантного учебно-методического сопровождения. Аналогичные выводы содержатся и в экспертной записке Счетной палаты РФ (Байтерьяков и др., 2021).

Специалисты Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – ВШЭ) подчеркивают, что персонал государственной и муниципальной службы страны часто не мотивирован на повышение своей готовности и стремления вносить более ощутимый вклад в работу структурных подразделений и органа власти в целом (Nezhina et al., 2021). Анализ потребностей служащих в профессиональном и личностном развитии показал, что соответствующие ориентиры далеко не для всех из них обладают выраженной личностной значимостью. Только четверть опрошенных выделяет как значимые для себя ценности креативности и саморазвития (Татарина, Масленникова, 2021).

Результаты исследований свидетельствуют о проявлении «парадокса мотивации» кадров публичной власти, большинство представителей которых называют возможность профессионального развития и личностного роста одной из главных причин выбора ими профессии служащего. При этом в рамках самооценки проблем профессионального развития респонденты из числа действующего персонала ФОИВ/РОИВ указывают на отсутствие мотивации к развитию (Емельянова и др., 2020; Мордашова, 2024; Овчаренко, Юргин, 2025; Родюкова, 2023). Вопрос о том, почему мотивация служащих к развитию в процессе работы в органах публичной власти снижается, пока не исследован.

Таким образом, следует признать, что актуальная система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных

служащих в значительной степени исчерпала потенциал экстенсивного роста. Требуется качественный пересмотр ее философии: с управления процессами обучения на сопровождение карьеры служащего и развитие человеческого потенциала в системе публичной власти. Для построения такой обновленной модели предварительно необходимо решить ряд исследовательских вопросов, в том числе выявить противоречия и «разрывы» в функционировании системы профессионального развития персонала органов публичной власти, а также сформировать методологические основания для эмпирического исследования результативности организационных форм сопровождения и поддержки профессионального развития служащих.

## Методы

Объектом настоящего исследования является российская система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих, отраженная в современном научном и практико-методическом дискурсе.

Основной метод исследования – вторичный анализ данных, полученных из открытых источников, включая научные публикации российских и зарубежных авторов, аналитические доклады, исследовательские отчеты, научно-методические материалы и нормативно-методические документы, опубликованные в 2020–2025 гг. Всего было проанализировано более 100 источников, отражающих современные теоретические подходы, управленческие практики и экспертные оценки развития системы профессионального развития служащих.

Отбор источников осуществлялся по критериям тематической релевантности, наличия аналитических выводов и описания управленческих практик в сфере профессионального развития кадров публичной власти. В процессе исследования применялись методы обобщения, систематизации, сравнительного анализа и интерпретации данных.

## Результаты и обсуждение

В ходе настоящего исследования были выявлены ключевые организационно-управленческие тенденции трансформации системы профессионального развития кадров публичной власти в России.

### **1. Централизация, интеграция и унификация**

Наблюдается устойчивая тенденция усиления централизации и создания консолидированных структур в сфере публичной власти, включая подсистему профессионального развития служащих. Частным проявлением этого тренда выступает создание в субъектах РФ единых кадровых служб, единого информационного ресурса профессионального развития<sup>1</sup>, единого межведомственного федерального кадрового резерва<sup>2</sup>, единой системы подготовки и переподготовки служащих. К 2024 г. проекты

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2019 № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации». <http://government.ru/docs/all/123459/>.

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации». <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401220018>

централизации кадровых функций были реализованы в высших органах исполнительной власти четверти российских регионов. Специалисты ВНИИ труда на примере Тульской и Воронежской областей зафиксировали как результат централизации оптимизацию значений ряда показателей, характеризующих эффективность кадровой работы (текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, сроки замещения должностей и др.). По их оценкам, удалось внедрить единые кадровые сервисы для всех сотрудников ФОИВ и РОИВ, а также исключить дублирование функций (Сладкова и др., 2024).

## **2. Трансформация моделей государственной и муниципальной службы (с бюрократических к клиенто- и человекоцентричным)**

Модели и концепции предоставления государственных и муниципальных услуг в последнее десятилетие претерпели существенные изменения. В соответствии с методологией федерального проекта «Государство для людей»<sup>1</sup>, в качестве одной из стратегических целей развития сферы публичной власти в России зафиксирован «... реинжиниринг процессов взаимодействия государства со всеми категориями граждан и бизнеса» (Вальдман, 2025). Эксперты указывают, что «... клиентоцентричность можно рассматривать как развитие идеи сервисного государства, когда в центре внимания находится не услуга (сервис) или удовлетворенность клиента ее предоставлением, а клиент как объект воздействия» (Калинин, 2023, с.12). Стандарты клиентоцентричности широко представлены в официальных документах и на цифровых платформах<sup>2</sup>.

В последние годы наблюдается концептуальный сдвиг от «клиента» к «человеку»: дискурс в сфере публичной власти эволюционирует от «клиентоцентричности» (фокус на гражданине как потребителе услуги) к «человекоцентричности» (см., например, экспертное обсуждение этой трансформации экспертами ВШЭ (Теории и методы..., 2024)). Зафиксирована тенденция перехода от модели «государство для людей» к модели «государство с людьми» (Вальдман, 2025). Обсуждаются различия понятий «человекоцентричность» и «клиентоцентричность». Многие авторы определяют их семантическое соотношение как общее и частное. При этом российская практика по-прежнему в значительной мере «... ориентируется на гражданина как на потребителя государственной или муниципальной услуги, т. е. как на «клиента», а не на «соавтора», «соиздателя» решения социальной проблемы» (Соловьев, 2025, с.100).

Судя по публикациям, клиентоцентричность как принцип (подход, технология) внедряется в массовую практику с немалыми трудностями. Исследователями установлены барьеры и препятствия его реализации, в том числе несоординированность межведомственных действий, «нестыковка различных федеральных инициатив», неприятие термина «клиент», отсутствие законодательного закрепления ключевых понятий (таких как «сервис», «клиент внешний и внутренний»), а также неготовность служащих внедрять клиентоцентричный подход (Вальдман и др., 2024; Калинин, 2023).

<sup>1</sup> Государство для людей // Министерство экономического развития Российской Федерации. [https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudej/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudej/).

<sup>2</sup> Аналитический центр «Государство для людей». <https://ac.gov.ru/activity/gosudarstvo-dla-ludej-9>

### **3. Расширение границ применения принципа проактивности в деятельности кадровых служб органов публичной власти**

Реактивный подход, который преобладал в деятельности кадровых служб органов публичной власти в России и характеризовался адаптивными стратегиями, сменяется проактивным. По аналогии с проактивной моделью реализации госуслуг можно разработать карту профессиональной карьеры служащего в разрезе типовых ситуаций карьерного трека (пользовательских сценариев в отношении ресурсов профессионального развития служащего). Первые такие публикации уже появились в проблемном поле (Сладкова и др., 2023).

Предварительный анализ позволяет предположить, что наиболее часто встречающимися профессиональными/жизненными ситуациями служащего являются: 1) вход в профессию, 2) адаптация на рабочем месте, 3) смена специализации (должности), 4) предпенсионный период и другие. Очевидно, что подобная модель предполагает профилирование «внутреннего клиента» – сотрудника органов публичной власти, ведение реестра ситуаций карьеры (треков профразвития), разработку релевантной системы мотивации служащих к профразвитию. Кроме того, должны быть созданы инструменты персонализированного подхода к персоналу (служащим), включая индивидуальное информирование, навигацию по ситуациям профессиональной карьеры в органах публичной власти. Все это постепенно разрабатывается, однако такой подход существенно ограничивает субъектность/агентность служащего, поскольку услуга предлагается ему превентивно, в готовом виде. Он не может самоопределиться, выбирая содержание и организационную форму прохождения мероприятий профессионального развития, что противоречит принципу человекоцентричности.

Примерно на этих же основаниях формулируется и критическая позиция ряда экспертов в отношении проактивности как базового принципа реализации модели сервисного государства. При таком подходе уровень клиентоцентричности публичной власти вместо того чтобы повышаться, снижается, и «... напротив, наделение клиентов возможностями самостоятельно выбирать опции и вообще «полномочиями» при предоставлении услуг положительно сказывается на удовлетворенности результатом» (Калинин, 2023). Но если реализацию определенной доли государственных услуг в проактивном формате (превентивно) для граждан как клиентов государства можно считать целесообразной, то в отношении служащих принцип человекоцентричности предполагает «соавторство» персонала органов власти в планировании и реализации индивидуальных треков собственного профессионального развития.

### **4. Внедрение отдельных параметров экосистемы в ведомственную систему профессионального развития служащих**

Исследователи обращают внимание на первые признаки дрейфа ведомственной системы профессионального развития служащих к модели экосистемы, которая, по опыту зарубежных стран, характеризуется расширением состава и комплиментарной консолидацией субъектов для создания устойчивой, гармоничной и более сильной структуры системы. По сути, это объединение ресурсов (навыков, активов) разных стейкхолдеров, дополняющих друг друга и создающих эффект синергии.

В систему профессионального развития служащих постепенно начинают включаться, наряду с органами власти и государственными поставщиками образовательных услуг, профессиональные сообщества, некоммерческие, консалтинговые, исследовательские организации; бизнес-структуры; граждане (Мартынова и др., 2024).

Определенную субъектность приобретают и сами служащие, для которых расширяются возможности влияния на «архитектуру» системы профессионального развития посредством выбора отдельных ее параметров: содержания модулей программ обучения; последовательности, сроков и форматов их освоения; персонализированное сопровождение в рамках индивидуальных программ развития (Маслов, Лаврова, 2025). Однако, к сожалению, эта тенденция в российской практике очень ограничена. Эксперты РАНХиГС обращают внимание на то, что «...если в зарубежной практике понятие рабочего места расширяется до социального контекста, то в российской – остается во внутренней среде организации» (Еварович, Мартынова, 2020, с.16).

Наряду с рассмотренными направлениями эволюции систем профессионального развития кадров публичной власти, можно выделить **ключевые системные противоречия и «разрывы»** в их деятельности.

### **1. Дисбаланс клиентоцентричности власти в отношении внешних и внутренних клиентов**

Это противоречие воспринимается как разрыв между внешним и внутренним контуром системы профессионального развития служащих. В то время как усилия по трансформации услуг для граждан (внешний контур) достаточно активно обеспечиваются нормативно и институционально, работа по развитию и поддержке самих служащих (внутренний контур) остается фрагментарной. Такая асимметрия создает риски снижения вовлеченности, мотивации, лояльности кадров публичной власти, что не может не сказаться негативно на качестве государственных и муниципальных услуг.

В публикациях последних лет акцентируется тот факт, что прикладные проблемы реализации принципа клиентоцентричности по отношению к внутреннему клиенту решаются гораздо менее эффективно (Баранов и др., 2023; Баранов и др., 2024; Сладкова и др., 2023). В то же время именно культивирование внутренней клиентоцентричности способствует развитию ФОИВ/РОИВ и ОМСУ как работодателя (Мартынова, 2025). Одно из наиболее часто встречающихся объяснений этого противоречия связано с жесткой регламентацией процедур в системе публичной власти, «...пересмотр которых требует временного лага, с одной стороны, а с другой – инновационные технологии всегда сопряжены с более высокими рисками, недопустимыми для государственной гражданской службы» (Лаврова, Полякова, 2020).

К настоящему времени описан опыт нескольких ФОИВ, заявивших переход от использования клиентоцентричного к человекоцентричному подходу, включая ориентацию на персонал – госслужащих. Интересен опыт Федеральной налоговой службы России, где утверждена Декларация человекоцентричности, включающая создание благоприятной организационной среды, развитие внутренних коммуникаций, выстраивание системы развития кадрового потенциала, выявление запросов

и потребностей сотрудников, стремление к их удовлетворению, поддержка личностного развития, коммуникативных и профессиональных компетенций персонала<sup>1</sup>. В основе человекоцентричного подхода в отношении персонала ФОИВ/РОИВ и ОМСУ лежит идея фокусировки на служащих как на партнерах, а не клиентах, что предполагает многообразные формы их участия в разработке собственных программ профессионального роста, развития субъектности, обеспечения свободного выбора различных треков обучения и развития. Такая концепция работы с кадрами востребует экосистемные форматы – создание сложных интегрированных структур, объединяющих разнообразные продукты, услуги и технологии в единую систему, посредством которой пользователям предлагаются комплексные решения их повседневных потребностей.

## **2. Разрыв между формальным и реальным содержанием профессионального развития служащих**

Обобщение результатов исследований и актуальных практик, описанных в методических разработках, позволило сформировать перечень организационных форм сопровождения и поддержки профессионального развития служащих. Для отечественного опыта, прежде всего, характерны *институциональные форматы*:

- обучение на академических программах основного и дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), в том числе реализуемых в онлайн-режиме или в гибридной/смешанной форме;
- обучение по программам ДПО в корпоративных учебных структурах регионального или отраслевого статуса;
- аттестация персонала с последующим формированием индивидуальных планов развития.

Кроме того, в мировой практике в той или иной степени применяются такие неформальные и гибкие организационные формы сопровождения профессионального развития служащих, как наставничество; работа в проектных группах; стажировки в других органах публичной власти и в бизнесе; ротация кадров (Annin et al., 2022; Мейке et al., 2022). Достаточно часто в последние годы в описаниях технологий развития кадров публичной сферы называются цифровые и сетевые форматы, в том числе сообщества практиков и профессиональные клубы, которые можно рассматривать как самоорганизующиеся сети для обмена знаниями и опытом; цифровые образовательные платформы; внутренние порталы госслужбы, wiki-системы и т. д. (Лаврова, 2023). Среди других организационных форм профессионального развития чаще всего встречаются упоминания конкурсов профессионального мастерства<sup>2</sup>; взаимобучения (на рабочем месте); мероприятий по обмену опытом; тренингов по оценке и рефлексии личностно-профессиональных ресурсов; дискуссионных сессий; деловых игр, включая компьютерные симуляции (Батоврина, Черняева, 2023; Лавров, Крыштановская, 2023; Сладкова и др., 2022).

<sup>1</sup> Декларация человекоцентричности ФНС России: Утверждена приказом Федеральной налоговой службы от 15.06.2022 № ЕД-7-30/490 «Об утверждении Декларации человекоцентричности ФНС России». <https://base.garant.ru/408691051>

<sup>2</sup> База данных конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>.

Существует интегральный организационный формат сопровождения профессионального развития служащих, который включает в себя несколько перечисленных выше категорий (обучение, аттестация, конкурсы и соревнования), – это работа с кадровым резервом публичной власти (Комиссаров, Шебураков, 2024; Татарина, Масленникова, 2021; Шебураков, Татарина, 2021). Различные организационные формы развивающих мероприятий могут по-разному влиять на результативность профессионального роста, иногда даже тормозить его. Практическая применимость знаний и прикладная направленность обучения выступают ключевым принципом выбора технологий обучения взрослых, в том числе в системе государственного и муниципального управления (Еварович, Мартынова, 2020; Лаврова, 2023; Priatna, 2020).

Однако следует признать, что, несмотря на развитую нормативную базу и обилие организационных форматов сопровождения профессионального развития служащих, российская система остается в значительной степени формальной и реактивной. Анализ программ повышения квалификации кадров публичной власти показывает, что в содержании ДПО активно эксплуатируется несколько актуальных проблем, связанных с противодействием коррупции и технологическим перевооружением, включая а) цифровую модернизацию профессиональных функций чиновников, работу с большими базами данных; б) совершенствование коммуникативных компетенций, в том числе в связи с реализацией принципа клиентоцентричности; в) бережливое управление/процессы (Кайсарова, Винокурова, 2021; Комахин, 2025).

Проводя сопоставление *внешних* (академических) и *внутренних* (корпоративных) форматов обучения госслужащих, многие авторы считают более эффективными ведомственные программы ДПО. Аналогичные тренды характерны и для зарубежных практик, хотя и с присущими для них существенными отличиями: «В зарубежном опыте это обучение, включенное в деятельность служащего на рабочем месте, – он развивается, выполняя по-новому свои должностные обязанности. В российских органах власти обучение преимущественно отстраненное, только симулирующее реальные условия труда, создающее в учебных целях похожую ситуацию» (Еварович, Мартынова, 2020, с. 16).

Исследование специалистов ВШЭ показало, что наибольшая мотивация к обучению возникает у персонала в условиях, когда эти навыки остро востребованы в их профессиональной деятельности (Кабалина и др., 2020). Этот тезис давно и убедительно доказан в ряде работ по обучению взрослых: М. Ноулз с соавторами утверждает, что взрослые обычно готовы учиться, когда их жизненная ситуация создает потребность в обучении, и именно это является залогом его эффективности (Knowles et al., 2005). Важным обобщением научного дискурса, с которым солидарны почти все эксперты, является положение о том, что внедрение инновационных продуктов, включая новые технологии профессионального труда, необходимо проводить не до и не после, а одновременно (параллельно) с релевантным обучением персонала. В то же время в современных академических обзорах российских практик фиксируется ориентация систем повышения квалификации служащих на формальные индикаторы (сертификаты, планы по численности

и т. п.) и вследствие этого их низкая результативность (Байтеряков и др., 2021; Барышников, 2024).

### **3. Разрыв между «экосистемным» потенциалом и «ведомственной» логикой профессионального развития служащих**

В теории и передовых практиках декларируется переход к «экосистемным моделям» профессионального развития кадров публичной власти, консолидирующим различных внешних стейкхолдеров и предполагающим субъектность служащего, в том числе осуществление им выбора на основе личных предпочтений. Однако в массовой российской практике преобладает ведомственная, нормативно-компетентностная логика с ориентацией на стандартизированное обучение от внешних поставщиков дополнительных профессиональных программ. Навязывание тематики программ повышения квалификации и форматов их реализации вызывает сопротивление обучению (Khrykov et al., 2022), а отсутствие соотношения потребностей в обучении служащих с имеющимися у них возможностями применения планируемых результатов программ ДПО на рабочем месте не способствует освоению новых компетенций (Ogbodoakum et al., 2020). Поэтому эффективность таких образовательных мероприятий очень низка. При этом слабая корреляция результатов обучения с развитием карьеры служащего еще больше снижает мотивационную готовность кадров публичной власти к профессиональному развитию (Murti, 2020). Можно предположить, что именно этим частично объясняется «парадокс мотивации» служащих, описанный выше. Таким образом, главный вызов состоит в построении персональных траекторий профессионального развития служащих в рамках экосистемы, а не ведомственной «учебной фабрики».

Обобщая полученные на основе вторичного анализа результатов исследований данные, можно сделать следующие выводы, имеющие непосредственное значение для планирования эмпирического этапа НИР:

1. Основная проблема российской системы профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих – не в отсутствии инструментов, а в их оторванности от человека. В стране создана одна из самых детально регламентированных и технологически инструментированных систем профессионального развития, но она работает «сама на себя», слабо влияя на мотивацию и карьеру служащего.

2. Государственные и муниципальные служащие оказались «забытым» ресурсом преобразований в органах публичной власти. Все силы брошены на трансформацию услуг для граждан, а «внутренний клиент» – чиновник – остался без внимания. Это приводит к профессиональному и эмоциональному «выгоранию», имитационному поведению и «пробуксовке» реформ в ФОИВ/РОИВ и ОМСУ.

3. На современном этапе формализм доминирует над развитием. Обучение госслужащих в России чаще имитирует деятельность (тренинги, игры), в то время как профессиональный рост происходит посредством целенаправленного изменения их рабочих задач и условий трудовой деятельности. Обучение часто не связано с реальными карьерными траекториями, индивидуальными потребностями и практическими задачами кадров публичной власти. Необходим перенос образовательных результатов в деятельность персонала государственной и муниципальной службы.

4. Централизация, интеграция и унификация ресурсов профессионального развития создает инфраструктуру для эффективной кадровой политики в органах власти, но не решает задачи изменения ее качества. Формирование единых кадровых служб и специализированных платформ – необходимый, но недостаточный шаг. Следующая задача – наполнение этой инфраструктуры человекоцентричным содержанием и сервисами, которые создадут вариативность и избыточность ресурсов развития служащих для культивирования их субъектности в профессионально-личностном становлении.

## Заключение

Обобщение концепций, теорий и современных практик реализации кадровой политики в органах публичной власти позволяет выработать методологическую рамку для проведения эмпирического этапа исследования результативности различных организационных форматов профессионального развития российских служащих. Главный вектор изменений должен состоять в переходе от «реактивного» предоставления учебных курсов к сопровождению актуальных профессиональных рабочих ситуаций, связанных с усложнением/модернизацией трудовых функций персонала на рабочем месте и карьерным продвижением сотрудников на основе персональных треков развития. Для этого предстоит сменить оптику анализа и сфокусироваться не на формализованной системе профессионального развития служащих, а на ситуациях переноса результатов обучения в контекст актуальной профессиональной деятельности и на возможностях корреляции результатов с карьерными траекториями специалистов.

Исходя из того что современная российская система профессионального развития кадров публичной власти находится в точке «концептуального и технологического перехода», цель эмпирического этапа исследования – не просто констатировать проблемы, а выработать научно обоснованные механизмы преодоления выявленных «разрывов» и действовать трансформации системы сопровождения профессионального развития служащих в сторону подлинной человекоцентричности и экосистемной гибкости.

## Список литературы

1. Андрияшина И. Ю. К вопросу о совершенствовании кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления // Государственная служба. 2025. № 5. С. 98–104.
2. Байтеряков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М. С. Шклярук. Москва: Счетная палата РФ, Центр перспективных управленческих решений, 2021. 118 с. [https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка\\_кадры\\_30.04.2021.pdf?ysclid=mmerrug2l1771839401](https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf?ysclid=mmerrug2l1771839401)
3. Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Красноярского края) // Государственное

и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 9–16. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16>

4. Баранов А. В., Котлярова О. В., Янин И. В. «Внутренний клиент» в работе центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 9–19. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19>

5. Барышников М. Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225–235. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_8\\_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)

6. Батоврина Е. В., Черняева Г. В. Тренинговые инструменты в современной HR-аналитике // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 97. Апрель 2023 г. С. 214–231. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230>

7. Вальдман И. А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22>

8. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>

9. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Путинцева Е. А., Малинина Е. А. Кого, как и чему мы учим: Осмысление опыта разработки и реализации образовательных программ по клиентоцентричности в жанре неформального эссе на тему обучения взрослых. Москва: ВШГУ РАНХиГС, 2025. 32 с.

10. Еварович С. А., Мартынова С. Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4. С. 11–18. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>

11. Емельянова О. Я., Шершень И. В., Кравец М. А. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 4(51). С. 86–92. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92>

12. Зайцева О. В., Ермачкова Ю. В. Оценка качества подготовки государственных служащих: зарубежные практики и российские реалии // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2025. № 4(60). С. 174–182. [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2025\\_4\\_174](https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174)

13. Иванова М. В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 246–270. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058>

14. Кабалина В. И., Макарова А. В., Решетникова К. В. Мотивация работников к обучению цифровым навыкам // Российский журнал менеджмента. 2020. № 18(3). С. 411–432.

15. Кайсарова В. П., Винокурова М. Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный

вестник. 2021. № 88. С. 216–232. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-216-232>

16. Калинин А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>

17. 2. Киреева Е. Ю. Современные проблемы в сфере кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Государственная служба. 2025. № 2. С. 87–93.

18. Комахин Б. Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в условиях интеграции искусственного интеллекта: плюсы и минусы // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 1. С. 75–80. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-75-80>

19. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>

20. Лавров И. А., Крыштановская О. В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 292–310.

21. Лаврова Т. Б. Система профессионального развития в органах публичной власти // Стандарты и качество. 2023. № 8(1034). С. 74–84. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-8-280-22>

22. Лаврова Т. Б., Полякова А. Г. Развитие единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 33–40. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-33-40>

23. Макаров И. Н., Дробот Е. В., Филоненко Н. Ю., Волкова О. А., Юрин С. В. Управление развитием кадров государственной службы в инновационной парадигме государственного менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 7. С. 3359–3370. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124>

24. Мартынова Н. А. Внутренний клиент: актуальные вопросы развития // Вестник экспертного совета. 2025. № 2(41). С. 10–18.

25. Мартынова С. Э., Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Колесников А. М. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>

26. Маслов Д. В., Лаврова Т. Б. Модель ЭКГу: модель эффективности и качества государственного управления. Москва: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2025. 170 с.

27. Мордашова А. В. Мотивы поступления на государственную службу как факторы организационного гражданского поведения // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 106–117. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117>

28. Овчаренко Р. К., Юргин В. А. К вопросу о дальнейшем реформировании государственной службы современной России: нужна ли новая

«Табель о рангах»? // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 20–30.

29. Родюкова Т. Н. Проблемы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 2. С. 46–50. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001>

30. Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 12. С. 2091–2110. <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>

31. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Петрова С. А. Зрелость кадровой службы как условие клиентоцентричности при работе с внутренним клиентом в органах государственной власти // Социально-трудовые исследования. 2023. № 53(4). С. 143–156. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156>

32. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Ясинская И. А. Единая кадровая служба и централизация кадровых функций в органах государственной власти субъектов Российской Федерации // Социально-трудовые исследования. 2024. № 55(2). С. 146–158. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158>

33. Соловьев В. А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 86–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109>

34. Татарнинова Л. Н., Масленникова Е. В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 1. С. 37–51. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>

35. Теории и методы исследований государственного управления: современные тенденции (Круглый стол в НИУ ВШЭ, 22 апреля 2024 г.) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 7–39.

36. Шебураков И. Б., Татарнинова Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации (Научные доклады: государственное управление). Москва: Дело, 2021. 150 с.

37. Annin A. G., Ashin A. A., Zapolnova L. A., Kotliarova O. V., Potapova E. P. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European proceedings of social and behavioural sciences «Social and cultural transformations in the context of modern globalism» dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Vol. 92 / Ed. D. K. Bataev. European Publisher, 2020. P. 74–80. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.05.11>

38. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Burlington: Elsevier, 2005. 378 p.

39. Khrykov Y. M., Ptakhina O. M., Sych T. V., Dzvinchuk D. I., Kormer M. V. Trends in the development of e-learning for civil servants // Proceedings of the

1st symposium on advances in educational technology (AET 2020). 2022. Vol. 2. P. 126–140. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>

40. Meyke A., Hamzah B. U., Noviyanti D., Arwildayanto A. A., Abdul H. P., Arten M. The effectiveness of the basic training model of civil servants candidate category III // *Webology*. 2022. Vol. 19, No. 2. P. 2296–2306. <https://www.webology.org/abstract.php?id=1443>

41. Murti F. P. Managing training for Civil Servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore // *The Indonesian journal of development planning*. 2020. Vol. 4, No. 1. P. 76–102.

42. Nezhina T., Barabashev A., Prokofiev V., Utkina V. Public Personnel Job Satisfaction and Retention: the effects of perceived image and prestige of government jobs // *International journal of public administration*. 2021. Vol. 44, No. 16. P. 1435–1445. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1939714>

43. Ogbodoakum N., Ayub A. F. M., Abiddin N. Z. The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria // *International journal of academic research in business and social sciences*. 2020. Vol. 10, No. 12. P. 868–887.

44. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // *Sosiohumaniora*. 2020. Vol. 22. No. 3. P. 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>

## References

Andryukhina, I. Yu. (2025). On the issue of improving personnel work in state and local government bodies. *Public Administration*, 5, 98–104. (In Russ.).

Annin, A. G., Ashin, A. A., Zapolnova, L. A., Kotliarova, O. V., & Potapova, E. P. (2020). Professional Education Of Civil Servants In Terms Of Socio-Cultural Transformations. In D. K. Bataev (Ed.), *Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» Dedicated to the 80th Anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich*, vol 92. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 74–80). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.05.11>

Baranov, A. V., Kotlyarova, O. V., & Tagaev, A. V. (2023) Client-centricity in the professional development of public civil servants (experience of the Krasnodar territory). *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 9–16. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16>

Baranov, A.V., Kotlyarova, O. V., & Yanin, I. V. (2024). The «internal client» in the work of the «My Documents» centers. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 9–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19>

Baryshnikov, M. Yu. (2024). Problems and prospects of training personnel of the state civil service. *Progressive Economy*, 8, 225–235. (In Russ.) [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_8\\_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)

Batovrina, E. V., & Chernyaeva, G. V. (2023). Training and its instruments in modern HR analytics. *Public Administration. E-Journal*, 97, 214–231. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230>

Bayteryakov, S. V., Baryshnikova, A. V., Kopytok, V. K., Filippova, A., & Shubina, D. O. (2021). *Kadrovaya politika na gosszluzhbe: Tekushchie problemy i neobhodimye izmeneniya* [Personnel policy in the civil service: Current issues

- and necessary changes]. Accounts Chamber of the Russian Federation. (In Russ.). [https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка\\_кадры\\_30.04.2021.pdf?ysclid=mmefug211771839401](https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf?ysclid=mmefug211771839401)
- Emelyanova, O. Ya., Shershen, I. V., & Kravets, M. A. (2020). Remote activity as an actual form of employment of employees in the world labor market. *Region: Systems, Economy, Management*, 4(51), 86–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92>
- Evarovich, S. A., & Martynova, S. E. (2020). Methods of professional development of civil servants in the context of modern public administration. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 11–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>
- Ivanova, M. V. (2020). Assessment systems for government digital transformation: Comparative analysis of Russian and international practice. *Public Administration. E-Journal*, 79, 246–270. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058>
- Kabalina V. I., Makarova A. V. & Reshetnikova K. V. (2020). Motivating employees to acquire digital skills. *Russian Management Journal*, 18(3), 411–432. (In Russ.)
- Kaisarova K. P., & Vinokurova, M. Yu. (2021). Professional development of civil servants digital competencies: Russian and foreign experience. *Public Administration. E-Journal*, 88, 216–232. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-216-232>
- Kalinin, A. M. (2023). Using the principle of customer-centricity in public administration: Agenda for implementation. *Public Administration Issues*, 3, 7–25. (in Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>
- Khrykov, Y. M., Ptakhina, O. M., Sych, T. V., Dzvinchuk, D. I. & Korner, M. V. (2022). Trends in the development of e-Learning for civil servants. In *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology – Vol. 2: AET* (pp. 126–140). SciTePress. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>
- Kireeva, E. Yu. (2025). Current issues in the field of human resources in local government bodies. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2, 87–93. (In Russ.)
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Elsevier.
- Komakhin, B. N. (2025). Improving the activities of civil servants in the context of the integration of artificial intelligence: pros and cons. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 1, 75–80. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-75-80>
- Komissarov, A. G., & Sheburakov, I. B. (2024). Personnel reserves in the public administration system: Experience and new meanings. *Public Administration Issues*, 1, 7–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>
- Lavrov, I. A., & Kryshstanovskaya, O. V. (2023). Social mobility and «The Leaders of Russia» competition. *Ars Administrandi*, 15(2), 292–310, (In Russ.) <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310>
- Lavrova, T. B. (2023). The system of professional development in public authorities. *Standards and Quality*, 8(1034), 74–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-8-280-22>
- Lavrova, T. B., & Polyakova, A. G. (2020). Development of a unified information system for managing the personnel of the state civil service of the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 33–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-33-40>
- Makarov, I. N., Drobot, E. V., Filonenko, N. Yu., Volkova, O. A., & Yurin, S. V. (2024). Managing the development of civil servants in the innovative para-

- digm of public administration. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(7), 3359–3370. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124>
- Martynova, N. A. (2025). The internal client: Current development issues. *Bulletin of the Expert Council*, 2(41), 10–18. (In Russ.)
- Martynova, S. E., Lavrova, T. B., Evarovich, S. A., & Kolesnikov, A. M. (2024). Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 67–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>
- Maslov, D. V., & Lavrova, T. B. (2025). *EKGU: model' effektivnosti i kachestva gosupravleniya* [The EKGU model: A model of efficiency and quality of public administration]. RANEPА. (In Russ.)
- Meyke, A., Hamzah, B. U., Noviyanti, D., Arwildayanto, A. A., Abdul, H. P., & Arten, M. (2022). The effectiveness of the basic training model of civil servants candidate Category III. *Webology*, 19(2), 2296–2306. <https://www.webology.org/abstract.php?id=1443>
- Mordashova, A. V. (2024). Motives for entering public services as factors of organizational citizenship behavior. *Public Administration. E-journal (Russia)*, 102, 106–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117>
- Murti, F. P. (2020). Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore. *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(1), 76–102.
- Nezhina, T., Barabashev, A., Prokofiev, V., & Utkina, V. (2021). Public personnel job satisfaction and retention: The effects of perceived image and prestige of government jobs. *International Journal of Public Administration*, 44(16), 1435–1445. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1939714>
- Ogbodoakum, N., Ayub, A. F. M., & Abiddin, N. Z. (2020). The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 868–887.
- Ovcharenko, R. K., & Yurgin, V. A. (2025). On the question of further reform of the civil service in modern Russia (Is there a need for a new «Table of ranks»?). *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2, 20–30. (In Russ)
- Priatna, D. K. (2020). Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity. *Sosiohumaniora*, 22(3), 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>
- Rodyukova, T. N. (2023). Problems of motivation and stimulation in the civil service. *Humanities, Social-Economics and Social Sciences*, 2, 46–50. (In Russ.) <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001>
- Sheburakov, I. B., & Tatarinova, L. N. (2021). *Kadrovye rezervy v Rossijskoj Federacii* [Human resources in the Russian Federation]. Delo. (In Russ.)
- Sladkova, N. M., Vashalomidze, E. V., & Voskresenskaya, O. A. (2022). Professional skills competitions in public administration as a tool to motivate the professional development of public civil servants. *Russian Journal of Labour Economics*, 9(12), 2091–2110. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>
- Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. A., & Yasinskaya, I. A. (2024). Unified personnel service and centralization of personnel functions in public authorities of the constituent entities of Russia. *Social and Labor Research*, 55(2), 146–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158>
- Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. M., & Petrova, S. A. (2023). HR service maturity as a condition for client-centricity when working with internal cus-

- tomers in public authorities. *Social and Labor Research*, 53(4), 143–156. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156>
- Soloviev, V. A. (2025). Human-centricity in public administration: scientific discourse and contemporary Russian practice. *Public Administration Issues*, 4, 86–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109>
- Tatarinova, L. N., & Maslennikova, E. V. (2021). Career strategies in the context of personal and professional development of management personnel. *RUDN Journal of Public Administration*, 1, 37–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>
- Teorii i metody issledovaniy gosudarstvennogo upravleniya: sovremennye tendencii [Theories and methods of public administration research: Current trends]. (2024). (Round table at the HSE, April 22, 2024). *Public Administration Issues*, 3, 7–39. (In Russ.)
- Valdman, I. A. (2025). Trends and prospects of public service provision in the world. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 11–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22>
- Valdman, I. A., Gorbovsky, R. V., Paratunov, M. V., & Putintseva, E. A. (2024). Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 20–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>
- Waldman, I. A., & Gorbovsky, R. V., Putintseva, E. A., & Malinina, E. A. (2025). *Kogo, kak i chemu my uchim: Osmyslenie opyta razrabotki i realizacii obrazovatel'nyh programm po klientocentrichnosti v zhanre neformal'nogo esse na temu obucheniya vzroslykh* [Who, how, and what we teach: Understanding the experience of developing and implementing customer-centric educational programs in the genre of an informal essay on adult education]. RANEPa. (In Russ.)
- Zaytseva, O. V., & Ermachkova, Yu. V. (2025). Assessing the quality of civil service training: international practices and Russian realities. *Professional Education in Russia and Abroad*, 4(60), 174–182. (In Russ.) [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2025\\_4\\_174](https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174)

## Информация об авторах

**Посталюк Наталья Юрьевна**, д-р пед. наук, профессор, главный научный сотрудник Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5254-5449>, postalyuk-ny@ranepa.ru

**Прудникова Виктория Аркадьевна**, канд. пед. наук, доцент, директор Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1943-5819>, prudnikova-va@ranepa.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Natalia Yu. Postalyuk**, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Chief Researcher of the Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5254-5449>, postalyuk-ny@ranepa.ru

**Victoria A. Prudnikova**, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, Director of the Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1943-5819>, prudnikova-va@ranepa.ru

***Conflict of interests:*** the authors declare no conflict of interest.  
All authors have read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.003>

Научная статья



## Бесшовное образование в России: возможности и ограничения в условиях транспрофессионализации

**А. С. Бугров**

Уральский технический институт связи и информатики (филиал)  
Сибирского государственного университета телекоммуникаций и информатики  
в г. Екатеринбурге,  
Екатеринбург, Российская Федерация  
bugrant2@gmail.com

### **Аннотация**

**Введение.** В современной образовательной политике России актуализируется задача формирования «бесшовной» образовательной системы, обеспечивающей преемственность и непрерывность подготовки кадров. В то же время развитие экономики знаний и динамика рынка труда усиливают значение транспрофессиональных компетенций специалистов.

**Цель.** Проанализировать возможности и ограничения внедрения бесшовного образования в России и определить условия его реализации с учетом процессов транспрофессионализации.

**Методы.** Исследование основано на анализе научной литературы в области профессионального и непрерывного образования, публичных заявлений официальных лиц и экспертов, а также включенном наблюдении автора в сфере педагогической деятельности.

**Результаты** Выявлены ключевые условия формирования бесшовной образовательной системы, включая преемственность образовательных программ, непрерывность образования и интеграцию образовательных организаций с рынком труда. Определены основные причины образовательных разрывов: несогласованность образовательных стандартов, кадровые и ресурсные ограничения, а также региональные различия в развитии образовательной инфраструктуры. Показано, что развитие транспрофессиональных компетенций становится значимым фактором модернизации образовательной среды и одним из условий повышения адаптационного потенциала выпускников.

**Научная новизна.** Обоснована необходимость сопряжения модели бесшовного образования с транспрофессиональным подходом к подготовке кадров, ориентированным на развитие универсальных и адаптивных компетенций личности.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы при разработке образовательной политики и программ модернизации системы образования, направленных на обеспечение преемственности уровней образования и развитие транспрофессиональных компетенций обучающихся.

**Ключевые слова:** бесшовное образование, непрерывное образование, транспрофессионализация, образовательные разрывы, образовательная политика, профессиональное образование, образовательная преемственность, образовательные стандарты

**Для цитирования:** Бугров А. С. Бесшовное образование в России: возможности и ограничения в условиях транспрофессионализации // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 41–52. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.003>

© Бугров А. С. 2025

Поступила в редакцию 22 октября 2025 г.; поступила после рецензирования 30 ноября 2025 г.; принята к публикации 26 декабря 2025 г.

Original article

## Seamless education in Russia: Opportunities and limitations in the context of transprofessionalization

**Anton S. Bugrov**

Ural Technical Institute of Communications and Informatics (branch)  
of the Siberian State University of Telecommunications and Informatics  
in Yekaterinburg,  
Yekaterinburg, Russian Federation  
bugrant2@gmail.com

### **Abstract**

**Introduction.** In contemporary Russian educational policy, the task of creating a “seamless” education system that ensures continuity and coherence of workforce training across educational levels has become increasingly relevant. At the same time, the development of the knowledge economy and the dynamic nature of the labour market enhance the importance of transprofessional competencies.

**Aim.** The study aims to analyze the opportunities and limitations of implementing seamless education in Russia and to identify the conditions for its development in the context of transprofessionalization processes.

**Methods.** The study is based on an analysis of scholarly literature on vocational and lifelong education, public statements by government officials and experts, as well as participant observation conducted by the author in the field of pedagogical practice.

**Results.** The key conditions for the development of a seamless education system are identified, including the continuity of educational programs, lifelong learning, and the integration of educational institutions with the labour market. The main causes of educational gaps are also determined, such as inconsistencies between educational standards, human and resource constraints, and regional disparities in the development of educational infrastructure. The findings demonstrate that the development of transprofessional competencies becomes an important factor in the modernization of the educational environment and contributes to strengthening graduates’ adaptive potential.

**Scientific novelty.** The study substantiates the need to integrate the model of seamless education with a transprofessional approach to workforce training aimed at developing universal and adaptive competencies.

**Practical significance.** The results of the study may be used in the development of educational policies and modernization programs aimed at ensuring continuity between educational levels and fostering the development of transprofessional competencies among students.

**Keywords:** seamless education, lifelong education, transprofessionalization, educational gaps, educational policy, vocational education, educational continuity, educational standards

**For citation:** Bugrov, A. S. (2026). Seamless education in Russia: Opportunities and limitations in the context of transprofessionalization. *Vocational Education and Labour Market*, 14 (1), 41–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.003>

Received October 22, 2025; revised November 30, 2025; accepted December 26, 2025.

## Введение

В 2024 г. заместитель председателя Правительства РФ Дмитрий Чернышенко объявил, что «перед страной стоит задача построить бесшовную систему обучения, связав дошкольное, школьное, среднее профессиональное и высшее образование»<sup>1</sup>. Цель этой системы — обеспечить прохождение всех ступеней образования таким образом, чтобы обучающиеся получали необходимый набор знаний и компетенций, формировали ценностные основания профессиональной деятельности и были подготовлены к успешному трудоустройству и дальнейшему профессиональному развитию. При этом между уровнями образования не должно быть разрывов в осваиваемом учебном материале, организации образовательного процесса, сформированных умениях и компетенциях. Бесшовное образование предполагает организацию непрерывной подготовки кадров посредством согласования образовательных программ различных уровней, логически продолжающих друг друга.

Строго говоря, целостная система образования должна по умолчанию исключать разрывы между уровнями образования, тем более что это закреплено на законодательном уровне: «Система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования»<sup>2</sup>. Однако образовательная практика существенно расходится с нормативно-декларируемыми принципами (ввиду наличия различных образовательных барьеров), что вынудило чиновников отдельно поставить вопрос о формировании в России бесшовного образования.

## Методы

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных исследователей в области профессионального образования, транспрофессионализации образования и непрерывного образования.

Эмпирическую базу составили материалы публичных выступлений представителей органов государственной власти, а также результаты включенного наблюдения автора, осуществляемого в процессе педагогической деятельности.

<sup>1</sup> Гурьянов С. Трудности перехода: в России создадут бесшовную систему образования // Известия. 6 августа 2024 г. <https://iz.ru/1738364/sergei-gurianov/trudnosti-perekhoda-v-rossii-sozhdadut-besshovnuuiu-sistemu-obrazovaniia>

<sup>2</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Ст. 10. п. 7. [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/1a45a123ee3e216e74cac4d567d8881ba35fb291/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/1a45a123ee3e216e74cac4d567d8881ba35fb291/)

## Результаты и обсуждение

Цель образования можно рассматривать как формирование готовности обучающихся к профессиональной самореализации. Ее достижение предполагает постепенное усложнение образовательных и социальных требований и раскрытие внутренних ресурсов личности в процессе решения учебных и социальных задач. *Бесшовное образование*, в свою очередь, – это такой подход к организации образовательного процесса, в котором при смене уровня образования обучающийся обладает достаточными опытом, знаниями, навыками и компетенциями, обеспечивающими его успешное приспособление к образовательным и социальным условиям с минимальным уровнем стресса и временем, затраченным на адаптацию.

В настоящий момент при смене уровня образования одновременно изменяется множество параметров: социальное окружение (педагоги), организация образовательного процесса и формы учебных занятий (в начальной школе дети находятся в одной аудитории и занимаются преимущественно с одним педагогом, а учителя отдельных дисциплин приходят к ним сами, в средней школе обучающиеся ходят по кабинетам учителей-предметников, а в вузе появляются новые виды занятий: лекции, семинары, практические занятия, процесс обучения на которых значительно отличается от предшествующего опыта). Параллельно изменяются сложность преподнесения материала, объем самостоятельной работы, требования преподавателей, усиливается ответственность за неисполнение обязанностей по освоению образовательной программы, приводящие к резким изменениям в жизненном укладе. Зачастую у обучающихся отсутствует понимание того, что от них ждут на новом уровне образования и какие модели поведения будут более эффективными. В результате одномоментности всех этих преобразований и возникает образовательный разрыв.

Ключевыми условиями, способными обеспечить бесшовность образования, являются:

- *Преемственность*. Проявляется в обеспечении такого перехода между ступенями образования, который исключает у обучающихся пробелы в знаниях и разрывы в требованиях, предъявляемых образовательной организацией на различных этапах обучения. Преемственность обеспечивается за счет согласования образовательных программ различного уровня и требований педагогов, последовательности формирования знаний, умений и компетенций, а также включения в образовательный процесс методов и форм педагогической работы, характерных для следующего уровня образования.

- *Непрерывность*. Непрерывное образование понимается как «процесс постоянной профессиональной подготовки и повышения квалификации на всех ступенях системы образования, а также как дополнительное общее образование для всех» (Пушкарев, Пушкарева, 2015, с.166). Непрерывность проявляется в такой организации образования, когда у обучающегося формируется способность и внутренняя потребность к самообразованию и саморазвитию на протяжении всей жизни. К характеристикам непрерывного образования относятся: «долгосрочный

характер (на протяжении всей жизни); обеспечение роста интеллектуального потенциала личности (путем развития навыков и способностей); обеспечение гибкости в деятельности личности за счет учета индивидуальных интересов, а также изменения ситуации на рынке труда» (Леонидова, Устинова, 2012, с.129). На наш взгляд, бесшовное образование выступает частным случаем непрерывного образования, акцентируя внимание на методико-технологических способах и условиях достижения целей непрерывного образования.

- *Соответствие потребностям рынка труда.* Предполагает взаимодействие образовательных организаций с работодателями и внедрение программ обучения взрослых в рамках системы переподготовки кадров, создание кластеров (в рамках которых организации СПО подстраивают свою образовательную программу под задачи предприятий, а предприятия помогают образовательным организациям подготовить специалистов и обеспечить их рабочими местами).

- *Интеграция.* Предполагает создание специальных производственных центров в старших классах, где будущие специалисты начинают получать профильные знания (забытый опыт учебно-производственных комбинатов); использование разработанных совместно с работодателями кейс-технологий; открытие при участии профессиональных организаций и работодателей профильных классов<sup>1</sup>.

Необходимо понимать, что бесшовное образование придется выстраивать параллельно с перестройкой национальной системы высшего образования, которое теперь будет включать в себя базовое высшее образование (4–6 лет), специализированное высшее образование (аналог магистратуры – 1–2 года) и аспирантуру (в среднем 3 года) (Харченко, Мирошниченко, 2023). Это, с одной стороны, дает возможность изначально «подогнать» друг к другу различные уровни образования еще на этапе их разработки, с другой стороны, порождает ряд сложностей, которые неизбежно сопровождают любые инновационные процессы: необходимостью согласования целей, содержания и методов образования разнородных участников образовательного процесса (управленческих кадров всех уровней и педагогических работников).

Не менее важно для построения системы бесшовного образования установить *причины образовательных разрывов*, возникающих в процессе перехода на новый уровень. К ним можно отнести следующие:

1. *Низкое качество преподавания.* Проблема возникает из-за недостаточной профессиональной подготовки педагогов, низкой профессиональной мотивации, перегруженности (в настоящее время уровень оплаты труда педагога ниже, чем средняя зарплата по региону, что вынуждает преподавателей работать более чем на одну ставку, подрабатывать репетиторством или в системе дополнительного образования). В таких условиях очевидно возникает проблема нехватки времени для подготовки к занятиям, и качество преподавания ожидаемо снижается.

Динамика изменений численности учащихся и педагогов в последние годы показывает, что при росте количества обучающихся наблюдается

<sup>1</sup> Образовательные практики. Как в Нижегородской области развивают бесшовное обучение // Коммерсантъ. 25 октября 2023 г. <https://www.kommersant.ru/doc/6297792>

неуклонное снижение количества педагогических кадров (Гукежева, 2023), что также является фактором, увеличивающим нагрузку на учителя. Отсюда закономерно вытекает дефицит преподавателей-предметников, особенно математического и языкового профилей<sup>1</sup>, который восполняют за счет учителей-стажистов, физически не способных тянуть большую нагрузку, или студентов-старшекурсников профильных специальностей вузов.

2. *Несогласованность ФГОС и учебных программ на разных уровнях образования.* В рамках формирования единой образовательной системы исследователи акцентируют внимание на необходимости более эффективного государственного регулирования в области содержания образования всех уровней образования (от дошкольного до высшего), то есть введения стандартов, способных обеспечить бесшовность образования (Эскиндаров, Каменева, 2023, с. 351). Даже небольшая рассогласованность в содержании образования, заложенная ФГОС, значительно усиливается на уровне учебных программ, составленных исходя из материальных и кадровых возможностей конкретной образовательной организации, социокультурных, экономических и политических особенностей регионов. Несогласованность ФГОС часто возникает из-за различных позиций сторон, обычно принимающих участие в разработке: Министерства просвещения, Министерство науки и высшего образования, учебно-методические объединения (УМО) и общественные организации, представители педагогической общественности и иные эксперты, профессиональные сообщества и работодатели. В итоге ФГОС различных уровней образования строятся на основе различных методологических и научно-педагогических подходов. Например, в общем образовании не используется компетентностный подход, в среднем профессиональном образовании компетентностный подход ориентирован на формирование, прежде всего, конкретных профессиональных компетенций, а в высшем образовании акцент сделан на общие и универсальные компетенции.

3. *Качество учебной литературы.* Проблема качества школьных учебников стала решаться относительно недавно, после взятия данной проблемы на контроль на самом высоком уровне<sup>2</sup>. И хотя в настоящее время в России начинают внедрять новые учебники<sup>3</sup>, с учетом формирования «бесшовной» образовательной среды необходимо будет проработать вопрос устранения возможных разногласий между учебниками для образовательных организаций различного уровня. Это требует большей унификации в подходах, что проявилось в снижении разнообразия учебников и издательств, занимающихся подготовкой учебной литературы. Сейчас школы могут использовать только учебники, включенные в Федеральный перечень, утвержденный приказом Министерства

<sup>1</sup> Почему в школах не хватает учителей и что с этим делать? // Российская газета. 25 октября 2023 г. <https://rg.ru/2023/09/25/pedagogicheskaja-dilemma.html>

<sup>2</sup> Воронова А. В России проверят все школьные учебники после замечания Путина // Gazeta.SPb. 26 апреля 2021 г. <https://gazeta.spb.ru/2367628-v-rossii-proveryat-vse-shkolnye-uchebniki-posle-zamechaniya-putina>

<sup>3</sup> Обучение по новым учебникам по истории для школьников 5–9-х классов начнется с 1 сентября 2025 года. <https://edu.gov.ru/press/8776/obuchenie-po-novym-uchebnikam-po-istorii-dlya-shkolnikov-5-9-h-klassov-nachnetsya-s-1-sentyabrya-2025-goda/>

просвещения<sup>1</sup>. С одной стороны, снижение многообразия учебной литературы облегчает учителю и директору школы жизнь, снимая проблему выбора, с другой – снижает вариативность и возможности педагога в подборе оптимального учебника с учетом личных предпочтений и особенностей контингента учащихся.

Проблема качества учебной литературы осложняется еще и многообразием критериев и субъективностью оценки. Как правило, выделяются следующие параметры хорошего учебника: соответствие ФГОС; научность, структурированность, актуальность, интегрированность с другими дисциплинами (Якушев, 2014); мотивирующий, развивающий, воспитательный характер; соответствие социокультурным традициям общества; удобство восприятия материала (наличие иллюстраций, адаптированный под возраст язык но в рамках ближайшей зоны развития (Швецова, 2008); не имеет исчерпывающий характер (то есть для выполнения некоторых заданий ученик обязательно должен выйти за его пределы – в Интернет, в библиотеку).

4. *Недостаточное финансирование образовательных организаций.* Это приводит к отсутствию современных учебных лабораторий, необходимых для качественной подготовки специалистов в условиях постоянно нарастающей технологичности производства. Страдает от нехватки финансирования и воспитательный процесс (внеучебная работа также требует определенного материального обеспечения).

5. *Неравномерное развитие регионов.* Не является откровением, что уровень экономического развития регионов существенно различается. Это приводит к тому, что в разных регионах используются технологии разного поколения, соответственно, требуются специалисты с различными компетенциями, а образовательные организации ориентируются, прежде всего, на местный уровень технологичности. В этом случае невозможно полностью избавиться от разрывов в условиях глобального рынка труда и высокой мобильности молодых кадров. Можно говорить лишь о повышении уровня адаптационных возможностей молодых специалистов и ориентировать образовательные организации на воспитание специалистов целенаправленно для своего региона.

6. *Неэффективное или противоречивое управление.* Различные целевые показатели и ситуативные задачи, которые ставят перед образовательными организациями органы управления образованием, могут противоречить друг другу, что оказывает существенное воздействие и на организацию образовательного процесса, и на его результат. Так, общеобразовательные организации по запросу органов власти вынуждены реализовывать, в том числе и в учебное время, воспитательные и профориентационные проекты, выходящие за пределы учебного плана (Билет в будущее, проектОриЯ, ВСОШ). Это явно противоречит основной задаче школы – обеспечению освоения образовательной программы. Полагаю, что в ряде проектов необходимо пересмотреть порядок

<sup>1</sup> Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 26.06.2025 № 495 "Об утверждении федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и установлении предельного срока использования исключенных учебников и разработанных в комплекте с ними учебных пособий". <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507290005?ysclid=mmm1kvz94b701439951&index=1>

их реализации, снизив роль школы и повысив личную заинтересованность обучающихся, опираясь на фоновый характер самоопределения в специально созданной (усилиями общественности, органов власти, работодателей) профессионально-ориентированной образовательной среде (Бугров, 2024). В этом случае потребуются создание системы учета индивидуальных достижений на государственном уровне и мотивации к повышению объема этих достижений.

7. *Отсутствие у образовательных организаций связи с рынком труда и понимания, какие компетенции требуется формировать на каждом уровне.* Вследствие несформированности личностных качеств многие выпускники оказываются не готовы к эффективной профессиональной реализации и саморазвитию после окончания обучения. Более того, многие даже не пытаются работать по полученной специальности (Выпускники среднего профессионального..., 2023).

8. *Отсутствие единого подхода к организации воспитательного пространства.* Современная система воспитания находится еще на этапе становления: педагоги, родительская общественность и детские коллективы только формируют единое воспитательное пространство и находятся в поиске оптимальных моделей взаимодействия.

Как видим, для построения системы бесшовного образования необходимо решить ряд проблем, рожденных организационно-управленческими недоработками, а также экономическими ограничениями и социокультурными особенностями многонационального государства. В настоящее время эффект «бесшовности» пытаются обеспечить за счет точечного взаимодействия организаций различных уровней образования: школ и организаций СПО и/или вузов. Однако это краткосрочный период поиска подходов, которые нельзя считать эффективным для развертывания бесшовного подхода в контексте государственного приоритета.

### ***В контексте транспрофессионализма***

Важной составляющей современного специалиста является готовность к постоянному образованию и самообразованию. Представители научной школы «Психологии профессионального развития» отмечают, что процесс обучения в современных реалиях должен быть перманентным. Для построения успешной карьеры в XXI веке необходимо не один раз пройти курсы повышения квалификации или переподготовки, поскольку технологии, подходы и показатели в некоторых областях сменяются даже быстрее, чем каждые 5 лет (Трудности и перспективы..., 2019). Рынок труда стал очень динамичным в связи с тем, что появляется огромное количество новых профессий, образующихся на стыке различных направлений профессиональной деятельности и требующих от специалиста компетентностного разнообразия. Это обусловило формирование концепции транспрофессионального образования, которое выходит за рамки базовой профессии (Зеер и др., 2019) и нацелено на формирование таких профессионально важных качеств личности, как полипрофессионализм, гибкость и системность мышления, адаптивность, готовность к непрерывному обучению и решению новых задач.

В условиях реализации бесшовного образования транспрофессионализм как целевой ориентир обучения не должен быть утерян или отойти

на второй план. Приоритет транспрофессионализма пока не заявлен в федеральной образовательной политике РФ, но является реальной потребностью общества. При этом ориентация на бесшовное образование несет риск снижения адаптационных возможностей личности и ее транспрофессиональности. Если проблема преодоления образовательных разрывов будет полностью снята, то и опыт адаптации будет существенно ограничен и возникнет перед человеком только в период его вхождения в профессиональную деятельность. Это означает, что бесшовное образование, чтобы оставаться в русле поставленных перед ним целей, должно быть созвучным транспрофессиональному образованию в части касающейся формирования базовых универсальных компетенций или «soft skills» (адаптивность, самообучаемость, коммуникативность, критическое мышление, креативность).

В настоящее время эти качества во многом формируются стихийно, прежде всего, в процессе адаптации обучающихся к новым образовательным условиям. При реализации бесшовного образования необходимо предусмотреть их формирование в рамках образовательных программ, сделав упор на повышение адаптационных возможностей обучающегося (поскольку «бесшовная» образовательная среда перестанет бросать обучающимся вызовы определенного типа).

В бесшовном образовании также важно отойти от традиционной парадигмы обучения, в рамках которой «...основное внимание ... сконцентрировано на предоставлении учащимся данных, ознакомлении их с информацией, передаче знаний и формировании их понимания» ((Уваров и др., 2019, с. 151.)). Необходимо переключить внимание на формирование способности к экспертизе, решению нестандартных задач, переносу освоенных знаний и умений в новые области и межличностному взаимодействию. В противном случае мы получим образовательный разрыв между образовательной средой и социальным запросом (профессиональными требованиями). Назовем это мнимой или иллюзорной бесшовностью, когда уровни образования согласованы между собой и не порождают образовательных разрывов, но при этом результат образования не соответствует дальнейшим условиям общественной жизни. В этом случае система образования вообще себя дискредитирует, поскольку в результате планомерного движения по заданной образовательной траектории обучающийся оказывается не готов к профессиональной самореализации.

Развитие транспрофессиональных качеств личности в условиях формирования бесшовного образования лежит в плоскости:

- формирования практико-ориентированной образовательной среды;
- обеспечения взаимосвязи компонентов образования со смежными производственными/социальными процессами и системами (достигается за счет стажировок преподавательского состава, привлечения к образовательному процессу наставников с производства, интеграции образовательных ресурсов учебной организации и стратегических работодателей, создания учебно-производственных комплексов);
- проектирования образовательного процесса как нелинейного многомерного взаимодействия с максимально разнородными учебно-производственными задачами;

- организации межличностного взаимодействия субъектов образования с целью обмена ценностями, информацией, мыслями как источниками личностного и профессионального саморазвития (Ильина и др., 2020, с. 125), то есть тренинги и игровые методы должны занять важное место в арсенале педагогов.

Бесшовное образование с ориентацией на развитие транспрофессиональности позволит сформировать:

- устойчивую систему знаний (а не набор изучаемых предметов и несвязанных представлений), интегрированную с операционными навыками;
- высокую мотивацию к обучению и дальнейшей профессиональной самореализации;
- высокие коммуникационные навыки и уровень социализации;
- расширение личностного опыта и приобретение банка готовых решений, полученных и в процессе обучения, и при общении друг с другом, и через регулярное общение с преподавателями и наставниками (Стрекалова, 2021, с. 107).

## Заключение

Формирование личности с высокими адаптационными способностями (что важно в условиях постоянно обновляющихся социальных запросов) в условиях бесшовного образования возможно лишь при реализации транспрофессионального подхода. Достижение бесшовности только в рамках образовательной системы (мнимой «бесшовности») приведет к резкому падению адаптационных возможностей личности в начале профессиональной деятельности. Уже на уровне общего образования важно начать готовить обучающегося к самостоятельности в принятии решений, ориентации в информационном пространстве, навыкам работы в группе, обеспечивая широту учебных и личностных (социальных, когнитивных) компетенций. Методы транспрофессионального образования созвучны целям «бесшовного» образования и обладают достаточным потенциалом для устранения последствий образовательных разрывов посредством совершенствования чисто педагогических компонентов образовательного процесса.

## Список литературы

1. Бугров А. С. Профорентация в общем образовании: анализ ситуации, тенденции и перспективы развития // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 1 (56). С. 79–94. <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.56.1.006>
2. Выпускники среднего профессионального образования на российском рынке труда / Науч. ред. С. Ю. Рощин. Москва: ИД НИУ ВШЭ, 2023. 148 с.
3. Гукежева И. З. Совершенствование системы оплаты труда педагогических работников как фактор повышения качества образования (на примере Кабардино-Балкарской Республики) // Поиск научных решений. 2023. № 2. С. 29–46. <https://doi.org/10.61077/2949-4818-2023-2-29-46>
4. Зеер Э. Ф., Заводчиков Д. П., Зиннатова М. В., Буковой Т. Д.,

Третьякова В. С. Транспрофессионализм субъектов социально-профессиональной деятельности. Екатеринбург: РГППУ, 2019. 142 с.

5. Ильина Н. Н., Осипова И. В., Ульяшин Н. И. Организация процесса подготовки транспрофессионала в области сварочного производства на основе практико-ориентированного подхода // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, № 6, 2020. С. 120–134. <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.008>

6. Леонидова Г. В. Устинова К. А. Непрерывное образование как условие формирования человеческого капитала // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6(24). С. 124–137.

7. Пушкарев Ю. В., Пушкарева Е. А. Непрерывное образование в современных условиях: основные концептуальные подходы // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2015. № 6(28). С. 161–171. <https://doi.org/10.15293/2226-3365.1506.17>

8. Стрекалова Г. Р. «Бесшовное» обучение в повышении качества образования // Управление устойчивым развитием. 2021. № 1(32). С. 103–108.

9. Трудности и перспективы цифровой трансформации образования / Под ред. А. Ю. Уварова, И. Д. Фрумина. Москва: НИУ ВШЭ, 2019. 344 с. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1990-5>

10. Харченко Е. В., Мирошниченко О. С. Архитектура национальной системы высшего образования: проблемы, задачи и новые возможности экономического образования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 242. № 4. С. 356–369. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-242-4-356-370>

11. Эскиндаров М. А., Каменева Е. А. К вопросу о формировании новой национальной системы высшего образования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 242. № 4. С. 346–355. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-242-4-346-355>

12. Якушев М. В. Типологические особенности учебника как вида учебного издания // Ученые записки Орловского государственного университета. 2014. № 4(60). С. 308–314.

## References

- Bugrov, A. S. (2024). Career guidance in general education: situation analysis, trends and development prospects. *Vocational Education and Labour Market*, 1(56), 79–94. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2024.56.1.006>
- Eskindarov, M. A., & Kameneva E. A. (2023). To the question on the formation of a new national system of higher education. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 4(242), 346–355. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-242-4-346-355>
- Gukezheva, I. Z. (2023). Improvement of the remuneration system of teaching staff as a factor of improving the quality of education (using the Kabardino-Balkarian Republic as an example). *Search for Scientific Solutions*, 2, 29–46. (In Russ.) <https://doi.org/10.61077/2949-4818-2023-2-29-46>
- Ilyina, N. N., Osipova, I. V., & Ulyashin, N. I. (2020). Organization of the training process for a transprofessional in the field of welding production based on a practice-oriented approach. *The Herald of South-Ural State Humanities-Pedagogical University*, 6, 120–134. (In Russ.) <https://doi.org/10.25588/CSPU.2020.159.6.008>

- Kharchenko, E. V., & Miroshnichenko, O. S. (2023). Architecture of the national system of higher education: problems, tasks and new opportunities of economic education. *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, 4(242), 356–369. (In Russ.) <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-242-4-356-370>
- Leonidova, G. V., & Ustinova, K. A. (2012). Continuous education as a condition for the formation of human capital. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 6 (24), 124–137. (In Russ.)
- Pushkarev, Y. V., & Pushkareva, E. A. (2015). The main conceptual approaches to contemporary lifelong learning and continuing education. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*, 6(28), 161–171. (In Russ.) <https://doi.org/10.15293/2226-3365.1506.17>
- Roshchin, S. Y. (Ed.). (2023). *Graduates of secondary vocational education in the Russian labor market*. HSE University. (In Russ.)
- Strekalova, G. R. (2021) «Seamless» learning in improving the quality of education. *Management of Sustainable Development*, 1(32), 103–108. (In Russ.)
- Uvarov, A. Yu., Frumin, I. D. (Eds.). (2019). *Difficulties and prospects of digital transformation of education*. HSE. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-1990-5>
- Yakushev, M. V. (2014) Typological features of a textbook as a type of educational publication. *Scientific Notes of Orel State University*, 4 (60), 308–314. (In Russ.)
- Zeer, E. F., Zavodchikov, D. P., Zinnatova, M. V., Bukovey, T. D., & Tretyakova, V. S. (2019). *Transprofessionalism of subjects of social and professional activity*. RSVPU. (In Russ.)

### Информация об авторе

**Бугров Антон Сергеевич**, канд. пед. наук, руководитель физического воспитания Уральского технического института связи и информатики (филиала) Сибирского государственного университета телекоммуникаций и информатики в г. Екатеринбурге, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0913-2514>, bugrant2@gmail.com

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Anton S. Bugrov**, Cand. Sci. (Pedagogy), Head of Physical Education of the Ural Technical Institute of Communications and Informatics (branch) of the Siberian State University of Telecommunications and Informatics in Yekaterinburg, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0913-2514>, bugrant2@gmail.com

**Conflict of interests:** the author declares no conflict of interest.  
Author has read and approved the final manuscript.



## Дефициты социальной компетентности студентов СПО в представлениях обучающихся и преподавателей: совпадения и расхождения

Э. Л. Емельянова <sup>✉</sup>1, А. В. Анисимова <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup> Волоколамский аграрный техникум «Холмогорка»,  
Волоколамск, Российская Федерация

<sup>✉</sup> elemelyanova@fa.ru

### Аннотация

**Введение.** Социальная компетентность выступает системным основанием успешной профессиональной социализации, ресурсом продуктивного взаимодействия в учебно-производственных и коммуникативных ситуациях. В системе среднего профессионального образования развитие социальных навыков становится особенно значимым в условиях роста требований рынка труда и расширения спектра надпрофессиональных компетенций.

**Цель** исследования – сопоставить восприятие дефицитов социальной компетентности обучающимися СПО и преподавателями, выявить зоны совпадений и расхождений в оценках и определить адресные приоритеты педагогической работы по развитию социальных навыков.

**Методы.** Сравнительное описательное исследование проведено на выборке студентов ( $n = 131$ ) и преподавателей ( $n = 16$ ) Волоколамского аграрного техникума «Холмогорка». Обработка данных включала описательную статистику, ранжирование и расчет индекса расхождения между самооценками студентов и экспертными оценками педагогов.

**Результаты.** Установлено, что на ранних этапах обучения наиболее выражены дефициты эмоциональной регуляции и самомотивации, на втором курсе — проблемы учебной мотивации и когнитивной гибкости, а на выпускном этапе — самодисциплины и навыков убеждения. Преподаватели наиболее проблемными считают развитие критического мышления, самомотивации и навыков работы в условиях неопределенности. Наиболее значимое расхождение оценок выявлено в отношении критического мышления: студенты оценивают его уровень значительно выше, чем преподаватели.

**Научная новизна** исследования заключается в сопоставлении самооценок студентов и экспертных оценок преподавателей при анализе дефицитов социальной компетентности в системе СПО, а также в выявлении зон совпадения и противоречий в их представлениях о проблемных навыках.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы в образовательной практике организаций СПО при определении приоритетных направлений развития социальной компетентности студентов на различных этапах обучения.

**Ключевые слова:** социальная компетентность, студенты СПО, среднее профессиональное образование, самооценка, универсальные компетенции, мягкие навыки, дефицит компетенций

© Емельянова Э. Л., Анисимова А. В.

**Для цитирования:** Емельянова Э. Л., Анисимова А. В. Дефициты социальной компетентности студентов СПО в представлениях обучающихся и преподавателей: совпадения и расхождения // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Том 14. № 1. С. 53–68. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.004>

Поступила в редакцию 11 января 2026 г., поступила после рецензирования 5 февраля 2026 г. принята к публикации 10 февраля 2026 г.

Original article

## Social competence deficiencies in vocational education: A comparative analysis of student and teacher perspectives

Ella L. Emelyanova <sup>✉ 1</sup>, Alyona V. Anisimova <sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
<sup>2</sup>“Kholmogorka” Agrarian College, Volokolamsk, Russian Federation  
<sup>✉</sup>elemelyanova@fa.ru

### Abstract

**Introduction.** Social competence serves as the systemic foundation for successful professional socialization and constitutes a crucial resource for productive interaction within educational, vocational, and communicative contexts. In the system of Vocational Education and Training (VET), the development of social skills acquires particular significance amidst the escalating demands of the labour market and the broadening spectrum of transversal competencies.

**Aim.** The objective of this study is to compare the perceptions of social competence deficiencies between VET students and educators, to identify areas of convergence and divergence in their assessments, and to determine targeted priorities for pedagogical interventions aimed at developing social skills.

**Methods.** A comparative descriptive study was conducted using a sample comprising 131 students and 16 educators from the Volokolamsk Agrarian College “Kholmogorka”. Data analysis involved descriptive statistics, ranking procedures, and the calculation of a discrepancy index between the students’ self-assessments and the educators’ expert evaluations.

**Results.** The findings indicate that during the initial stages of training, deficiencies in emotional regulation and self-motivation are the most pronounced. In the second year of study, challenges related to academic motivation and cognitive flexibility emerge, whereas at the graduation stage, gaps in self-discipline and persuasion skills become prominent. Conversely, educators identify the development of critical thinking, self-motivation, and the ability to operate under conditions of uncertainty as the most problematic areas. The most significant discrepancy in evaluations was observed regarding critical thinking: students rated their proficiency in this area substantially higher than the educators did.

**Scientific novelty.** The originality of this research lies in juxtaposing students’ self-assessments with the expert evaluations of educators to analyze social competence deficiencies within the VET framework. Furthermore, it contributes by identifying specific areas of consensus and contradiction in their respective perceptions of skill-related challenges.

**Practical significance.** The findings of this study can be applied within the educational practices of VET institutions to determine priority areas for fostering students' social competence across various stages of their educational progression.

**Keywords:** social competence, VET students, self-assessment, secondary vocational education, universal competencies, soft skills, skill deficits

**For citation:** Emelyanova, E. L., & Anisimova, A. V. (2026). Social competence deficiencies in vocational education: A comparative analysis of student and teacher perspectives. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 53–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.004>

Received January 11, 2026; revised February 5, 2026; accepted February 10, 2026.

## Введение

Переход от школьной модели обучения к профессиональной подготовке в системе СПО сопровождается не только ростом требований к предметно-профессиональным результатам, но и усилением роли социальной компетентности – способности эффективно действовать в ситуациях общения, сотрудничества и разрешения учебно-производственных конфликтов, а также в условиях неопределенности. В отечественной традиции социальная компетентность рассматривается как фактор успеха будущей профессиональной деятельности и социального становления личности студента (Мердеева, Сережникова, 2016), а также как результат целенаправленного педагогического сопровождения, включающего организацию деятельности, рефлексивные практики и социально значимые формы взаимодействия (Гущина, 2020).

В международном дискурсе близкие смысловые поля задаются понятиями «*competence*» и «*transversal competences*» в профессиональном образовании, которые включают социальные и коммуникативные компоненты, личностную саморегуляцию, способность к совместной деятельности и решению проблем (Calero López, Rodríguez-López, 2020; Mulder et al., 2007). Показательно, что социальные навыки приобретают особую ценность на рынке труда: рост отдачи от социальных навыков отражен в экономических исследованиях, указывающих на их вклад в продуктивность и занятость (Deming, 2017).

В российской педагогике и психологии образования социальная компетентность в последние годы все чаще описывается через *building blocks* (дословно – «строительные блоки») – базовые универсальные компетенции и мягкие навыки, которые не сводятся к узкому набору «коммуникативных умений», а включают внутриличностные регуляторы (самоосознанность, самодисциплина, самомотивация), межличностные навыки (коммуникация, взаимодействие в команде, разрешение конфликтов), а также когнитивные компоненты (критическое и системное мышление, решение проблем, креативность) (Авдеева и др., 2025). В контексте СПО акцент смещается в сторону педагогических условий и профессиональной позиции преподавателя: модель soft-компетенций педагога

СПО описывает именно те умения, которые позволяют создавать образовательные ситуации для развития надпрофессиональных результатов у студентов (Зеер, Заводчиков, 2022).

В рамках данного исследования под социальной компетентностью понимается интегративное, развивающееся личностно-деятельностное образование, обеспечивающее эффективное, этически ответственное и нормативно сообразное взаимодействие с людьми и сообществами в офлайн- и онлайн-средах, проявляющееся в когнитивном, эмоциональном, поведенческом и мотивационно-ценностном компонентах (Емельянова, 2026). Предложенное определение позволяет операционализировать социальную компетентность в контексте СПО как метакомпетенцию, ядро которой формируется из ряда общих компетенций (ОК) ФГОС СПО. При этом исследовательский фокус смещается от диагностики фактического уровня сформированности компетентности (что является итоговой целью) на выявление воспринимаемых дефицитов у ключевых субъектов образовательного процесса. Такой подход, опирающийся на модели «некалиброванных самооценок» (Kruger, Dunning, 1999), позволяет выявить зоны педагогических рисков и расхождения в «языке оценивания» между студентами и преподавателями, что является первым необходимым шагом для проектирования эффективных формирующих воздействий.

В компетентностном подходе принципиально различаются понятия «компетенция» и «компетентность». Компетенция фиксируется в нормативных документах (ФГОС) как ожидаемый результат подготовки и описывает круг задач, способы действий и контексты применения. Компетентность отражает индивидуальную способность и готовность реализовывать соответствующую компетенцию в деятельности. В настоящей работе рассматриваются именно воспринимаемые дефициты (самооценки студентов и экспертные оценки педагогов), что не подменяет деятельностьную диагностику, а дополняет ее на этапе проектирования формирующих педагогических решений (Baartman, Ruijs, 2011; Kruger, Dunning, 1999).

Для системы СПО России рамкой описания ожидаемых результатов выступают федеральные государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования (ФГОС СПО), где результаты подготовки фиксируются в виде общих компетенций (ОК). Социальная компетентность в таком подходе не задается как одна «ОК», а проявляется как интегративное ядро нескольких общих компетенций: принятие решений и решение профессиональных задач (ОК 01), организация собственной деятельности и саморазвитие (ОК 03), взаимодействие в коллективе (ОК 04), коммуникация (ОК 05), а в современных редакциях стандартов — и владение цифровыми технологиями (например, ОК 09) как инструментом профессионального взаимодействия и работы с информацией. Соответственно, в эмпирической части статьи социальная компетентность операционализируется через совокупность компонентов, соотносимых с «ядром» общих компетенций ФГОС СПО (табл. 1), при этом компоненты креативности и работы с ИИ трактуются как когнитивный и цифровой ресурс совместного решения задач и коммуникации (в рамках и сверх нормативного ядра).

Таблица 1 / Table 1

Операционализация компонентов социальной компетентности  
 и соотнесение с ядром общих компетенций ФГОС СПО  
 Operationalization of social competence components and their alignment  
 with the core general competencies of the FSES SVE

Компонент	Операциональное определение (кратко)	Связь с ОК ФГОС СПО (ядро)	Пример пункта самооценки
Самоосознанность	Рефлексивная оценка своих сильных/слабых сторон и осознание факторов, влияющих на учебную деятельность	ОК 03	Я понимаю, какие мои сильные и слабые стороны проявляются в учебно-профессиональных ситуациях
Самомотивация	Внутренняя инициативность и способность поддерживать интерес и усилие при длительных/сложных заданиях	ОК 03	Я умею поддерживать мотивацию и доводить начатое до результата
Управление эмоциями	Саморегуляция эмоций в стрессовых ситуациях и сохранение конструктивного поведения в общении	ОК 03, ОК 04	В напряженной ситуации я могу контролировать эмоции и сохранять рабочие отношения
Эффективная коммуникация	Ясное устное/письменное выражение мыслей, активное слушание, уточнение смыслов	ОК 04, ОК 05	Я умею объяснить свою позицию и задавать уточняющие вопросы, чтобы избежать недопонимания
Работа в команде	Согласование целей, распределение ролей, координация действий и ответственность за общий результат	ОК 04	В командной работе я соблюдаю договоренности и выполняю свою роль в срок
Разрешение конфликтов	Конструктивное урегулирование разногласий, переговорные стратегии, поиск компромисса	ОК 04, ОК 05	Если возникает конфликт, я могу предложить варианты решения и обсудить их спокойно
Критическое мышление	Оценка аргументов и источников, выявление логических ошибок, обоснование выводов	ОК 01, ОК 02	Я умею проверять информацию и аргументировать свои выводы фактами
Системное мышление	Анализ взаимосвязей и причинно-следственных связей, выделение ключевых факторов проблемы	ОК 01, ОК 02	Я умею видеть взаимосвязи между факторами и прогнозировать последствия решений
Креативность	Генерация альтернативных решений и идей в условиях ограничений и неопределенности	ОК 01	Я могу предложить несколько разных вариантов решения одной и той же задачи
Работа с ИИ/цифровыми инструментами	Использование цифровых сервисов (в т.ч. ИИ) для поиска/обработки информации и подготовки решений с последующей критической проверкой	ОК 09, ОК 02	Я умею использовать цифровые сервисы/ИИ для подготовки чернового решения и затем проверять результат по критериям качества

Однако декларирование этих компетенций в стандартах не гарантирует их эффективного формирования. Ключевой методологический и педагогический вызов заключается в том, как эти компетенции «видятся» самими участниками образовательного процесса — студентами и преподавателями. Исследования показывают, что самооценка компетентности может расходиться с фактическим уровнем: студенты нередко демонстрируют завышенные или смещенные самооценки из-за трудностей калибровки собственных умений (Kruger, Dunning, 1999), а в профессиональном образовании фиксируются различия

между воспринимаемой и реально проявляемой компетентностью (Baartman, Ruijs, 2011). Дополнительно ценностные и смысловые различия между студентами и преподавателями влияют на то, какие навыки считаются «важными» и какие — «сложными для развития» (Раицкая, Тихонова, 2018). В исследованиях профессионального образования также подчеркивается, что явное встраивание надпрофессиональных навыков в учебный процесс связано с более позитивными самооценками социальных умений и учебной субъектности (Romanova, 2022).

В результате возникает исследовательская проблема: при формальном декларировании универсальных компетенций в СПО преподаватели и студенты могут расходиться в представлениях о том, какие навыки развиты слабо, какие формируются труднее, и какие требуют приоритетного педагогического вмешательства. Эти расхождения потенциально влияют на качество профессиональной социализации студентов (Осипова, 2023) и на эффективность образовательных практик.

*Цель исследования* — сопоставить восприятие дефицитов социальной компетентности обучающимися СПО 1–3 курсов и преподавателями СПО, выявить зоны совпадений и противоречий и определить навыки с наибольшим разрывом оценок, на этой основе сформулировать адресные педагогические приоритеты по курсам.

*Задачи:*

1. Определить профиль дефицитов социальной компетентности по самооценке студентов каждого курса.
2. Выделить навыки, которые студенты чаще всего считают «наименее развитыми» (выбор до трех).
3. Установить навыки, которые преподаватели считают трудными для развития у студентов и/или развиваемыми наименее охотно.
4. Выявить навыки с максимальными расхождениями студент – преподаватель и интерпретировать причины.
5. Сформулировать адресные приоритеты формирующей педагогической работы по развитию социальной компетентности студентов 1–3 курсов.

## Методы

В сравнительном исследовании приняли участие 131 студент Волоколамского аграрного техникума «Холмогорка», из них обучающиеся 1 курса ( $n = 41$ ), 2 курса ( $n = 49$ ) и 3 курса ( $n = 41$ ), а также преподаватели этого техникума ( $n = 16$ ). В ответах студентов 3 курса зафиксированы пропуски по одному пункту шкалы самооценки («эффективная коммуникация», 5 пропусков); при расчете средних значений использовалось поэлементное исключение пропусков (pairwise deletion). Для показателя «эффективная коммуникация» у обучающихся 3 курса валидное  $n = 36$ .

## Инструментарий

Опрос студентов включал:

- 1) самооценку уровня развития 10 компонентов социальной компетентности (5-балльная шкала: 1 — крайне низкий уровень, 5 — высокий

уровень). Компоненты сгруппированы как внутриличностные, межличностные, когнитивные и цифровые (в части взаимодействия с ИИ). Такая логика соответствует современным представлениям о мягких навыках как многомерной системе, включающей регуляторные, коммуникативные и когнитивные компоненты (Авдеева и др., 2025; Mulder et al., 2007);

2) *выбор до трех навыков*, которые студент считает наименее развитыми (ранжирование дефицитов через ограниченный выбор). Данный прием позволяет выявлять «приоритетные дефициты» и уменьшать эффект «социально желаемых» ответов, когда участник склонен завышать общий уровень по шкале.

Опрос преподавателей включал:

- 1) *выбор навыков*, которые студенты развивают наименее охотно;
- 2) *оценку сложности развития* ряда навыков у студентов по шкале 1–5 (1 – очень легко развивать; 5 – очень сложно)

Выбор показателя «сложность развития навыка» опирается на подходы к оценке универсальных компетенций как результата и процесса, требующего разных педагогических средств и процедур оценивания (Казакова, Тарханова, 2018; Calero López, Rodríguez-López, 2020).

### *Процедуры обработки данных*

Для самооценок студентов рассчитаны средние значения по каждому навыку для 1, 2 и 3 курсов, выполнено ранжирование по «наименее развитым» значениям. В свою очередь для «выбора дефицитов» рассчитаны доли студентов, указавших навык (в процентах от численности курса).

Для преподавателей рассчитаны как доли ответов по «наименее охотно развиваемым» навыкам, так и средние значения по шкале сложности развития навыков.

Для выделения противоречий применен *индекс расхождения* на пересечении сопоставимых навыков: сравнение студенческой самооценки (уровень) и преподавательской оценки «простоты/сложности развития» (процесс). В качестве сопоставимой метрики использована «простота развития» = 6 (средняя сложность), после чего вычислялась абсолютная разность между студенческой оценкой и «простотой» (Baartman, Ruijs, 2011). Интерпретация индекса учитывает известный эффект некалиброванных самооценок (Kruger, Dunning, 1999).

## Результаты и обсуждение

### *Самооценка компонентов социальной компетентности студентами*

В табл. 2 представлены средние значения самооценки по 10 компонентам.

*Профиль 1 курса.* Наименее развитые компоненты: *управление эмоциями* (2,98), *самотивация* (3,02), *разрешение конфликтов* (3,05). Данный профиль соответствует ситуации адаптации первокурсников к требованиям СПО и к «более взрослым» формам взаимодействия, когда возрастает потребность в саморегуляции и эмоциональном контроле в общении (Гущина, 2020).

*Профиль 2 курса.* Минимальные значения фиксируются по навыку *работа с ИИ* (3,39), *управление эмоциями* (3,49) и *креативность* (3,51).

Таблица 2 / Table 2

Самооценка уровня развития компонентов социальной компетентности (М, 1–5)

Self-assessment of the level of development of social competence components (M, scale 1–5)

Компонент	1 курс (n=41)	2 курс (n=49)	3 курс (n=41)
Самоосознанность	3,56	4,00	4,07
Самомотивация	3,02	3,59	3,83
Управление эмоциями	2,98	3,49	3,98
Эффективная коммуникация	3,61	3,78	3,72
Работа в команде	3,59	4,06	3,76
Разрешение конфликтов	3,05	3,53	3,76
Критическое мышление	4,22	4,20	3,88
Решение проблем	3,59	3,86	3,61
Креативность	3,73	3,51	3,80
Умение работать с искусственным интеллектом	3,59	3,39	3,59

**Примечание:** для показателя «эффективная коммуникация» у обучающихся 3 курса валидное  $n = 36$  (5 пропусков); для остальных показателей самооценки валидные  $n$  соответствуют численности групп (1 курс  $n = 41$ ; 2 курс  $n = 49$ ; 3 курс  $n = 41$ ).

Относительно высокими остаются *критическое мышление* (4,20) и *командная работа* (4,06). Такой сдвиг может отражать усложнение учебно-производственных задач и рост цифровой насыщенности образовательной среды, где требуются новые формы компетентности, включая цифровые и аналитические навыки (Calero López, Rodríguez-López, 2020).

*Профиль 3 курса.* Невысокие показатели сохраняются по навыкам *умения работать с ИИ* (3,59) и *решения проблем* (3,61). При этом заметно повышение самооценки относительно *управления эмоциями* (3,98) и *самомотивации* (3,83). Это может указывать на постепенное «созревание» внутриличностных регуляторов по мере профессиональной социализации (Осипова, 2023).

Отдельного внимания заслуживает динамика критического мышления: при высоких значениях для 1–2 курсов (4,22; 4,20) на 3 курсе наблюдается снижение (3,88). Возможное объяснение — увеличение требовательности к себе и осознание сложности реального критического анализа в профессиональных ситуациях, то есть «эффект уточнения критериев» самооценки (Baartman, Ruijs, 2011).

### Дефициты по «приоритетному выбору» студентов (не более 3 навыков)

Если самооценка по шкале отражает «общее ощущение уровня», то ограниченный выбор выявляет приоритетные дефициты, то есть навыки, которые студенты сами считают наиболее проблемными и требующими развития (табл. 3). Это соответствует подходам, где акцент делается на субъективной значимости компетенций и на их включенности в образовательные и профессиональные планы (Romanova, 2022).

Таблица 3 / Table 3

Топ-дефициты по выбору студентов (доля студентов, %)  
Top self-identified skill deficits among students (percentage of students, %)

Ранг	1 курс (навык)	%	2 курс (навык)	%	3 курс (навык)	%
1	Убеждение и влияние	58,5	Мотивация	77,6	Самодисциплина	75,6
2	Разрешение конфликтов	56,1	Гибкость мышления (когнитивная гибкость)	61,2	Убеждение и влияние	63,4
3	Мотивация	56,1	Разрешение конфликтов	49,0	Разрешение конфликтов	36,6
4	Самодисциплина	53,7	Построение отношений (нетворкинг)	49,0	Гибкость мышления (когнитивная гибкость)	36,6
5	Гибкость мышления (когнитивная гибкость)	48,8	Самодисциплина	40,8	Активное слушание	36,6
6	Управление неопределенностью и принятие решений...	39,0	Убеждение и влияние	40,8	Аналитическое мышление и решение проблем	36,6
7	Саморегуляция	36,6	Системное мышление	36,7	Управление неопределенностью и принятие решений...	26,8

### Интерпретация по курсам

*1 курс:* доминируют дефициты, связанные с навыками социального влияния (убеждения), конфликтологическими и регуляторными навыками (конфликты, мотивация, самодисциплина). Это согласуется с тезисом о том, что социальная компетентность первокурсника формируется в ситуации «входа» в новое профессиональное сообщество, где требуется освоение норм общения и самоуправления (Мердеева, Сережникова, 2016; Осипова, 2023).

*2 курс:* резкий пик дефицита «мотивации» (77,6 %) при одновременном росте когнитивной гибкости (61,2 %) и нетворкинга (49,0 %) как проблемных зон. Это может отражать «серединый кризис» учебной мотивации, когда требования возрастают, а профессиональная перспектива еще не стала полностью осмысленной (Romanova, 2022).

*3 курс:* наиболее выражены дефициты самодисциплины (75,6 %) и убеждения/влияния (63,4 %), а также группа дефицитов, связанных с коммуникацией и аналитикой (активное слушание, решение проблем). Такая структура может указывать на то, что к выпускному этапу повышается значимость управленческих и коммуникативно-профессиональных задач, требующих устойчивости и социальной эффективности.

### Мнение преподавателей: «что развивается наименее охотно» и «что развивать сложнее»

Преподаватели оценивают дефициты социальной компетентности иначе, чем студенты: их суждения опираются не на субъективное самовосприятие, а на наблюдения за учебным поведением и накопленный опыт реализации педагогических воздействий. Различия в понимании

и оценке мягких навыков обучающимися и педагогами — устойчивая тенденция, зафиксированная в ряде исследований и объясняемая как расхождением интерпретативных рамок, так и несогласованностью критериев оценки (Раицкая, Тихонова, 2018; Jaedun et al., 2024).

К навыкам, которые студенты развивают наименее охотно, были отнесены: *критическое мышление* (50 %), *управление временем* (43,8 %), *осознанность* (43,8 %), *самостоятельность* (43,8 %), *работа в команде* (31,3 %), *презентации* (25 %), *творческое мышление* (25 %).

Наиболее «сложными» (по шкале 1–5) для развития педагоги считают навыки: *самотивации* (3,50), *работы в условиях неопределенности* (3,38), *адаптивности* (3,12), *критического мышления* (3,12), *принятия решений* (3,12). Наиболее «простыми» — *работа в команде* (2,31), *эффективная коммуникация* (2,38) и *креативность* (2,50).

Сама постановка вопроса о сложности развития навыков методологически значима: универсальные компетенции в профессиональном образовании требуют специальных педагогических процедур, оценочных средств и ситуаций применения (Казакова, Тарханова, 2018; Calero López, Rodríguez-López, 2020).

### *Сопоставление и зоны максимальных расхождений*

Расхождение типа А: «Преподавателям кажется несложно, а студентам – слабо развито»

Данный тип расхождения имеет особое значение для проектирования образовательных практик, поскольку может свидетельствовать о недооценке студентами собственных дефицитов или, напротив, о недостаточном учете их субъективных трудностей в педагогическом планировании. Согласно данным о приоритетных дефицитах, среди студентов 2 курса доля указавших на недостаточную сформированность коммуникативных навыков составила 28,6 %, а креативности – 30,6 %. При этом преподаватели оценивают эти компетенции как относительно простые для развития: *эффективная коммуникация* – 2,38 балла, *креативность* – 2,50 балла. Такой диссонанс может отражать различия в интерпретации самих понятий: студенты, вероятно, вкладывают в «коммуникацию» и «креативность» более сложные, профессионально релевантные формы (например, ведение переговоров, генерация решений в условиях ограничений), тогда как педагоги воспринимают их как базовые, естественные, умения. Это соответствует выводам Авдеевой и др. (2025) о несогласованности понятийного аппарата мягких навыков у участников образовательного процесса.

С практической точки зрения выявленное расхождение подчеркивает необходимость целенаправленного обучения студентов конкретным коммуникативным стратегиям — ведению дискуссии, аргументации, переговорам и даже обратной связи, а также методам креативного решения задач. Ключевым шагом является интеграция оценки этих умений в учебный процесс (Romanova, 2022). Эффективность такого подхода подтверждается исследованиями: системные программы социально-эмоционального обучения достоверно повышают уровень социальных навыков и улучшают поведенческие результаты учащихся (Durlak et al., 2011).

### Расхождение типа В: «Студенты считают развитым, а преподаватели — проблемным / неохотно развиваемым»

Наиболее выраженная «парадоксальная зона» – *критическое мышление*. Студенты всех курсов дают ему самые высокие оценки по 5-балльной шкале (1 курс – 4,22; 2 курс – 4,20; 3 курс – 3,88). Преподаватели, напротив, чаще всего называют критическое мышление тем навыком, который студенты развивают наименее охотно (50 %), и оценивают его развитие как одно из наиболее сложных (3,12).

Подобный разрыв может объясняться феноменом некалиброванных самооценок: при дефиците метакогнитивных критериев человек склонен переоценивать уровень сложных навыков (Kruger, Dunning, 1999). В условиях СПО возможно и другое объяснение: различие «языка описания навыка». Студенты могут понимать критическое мышление как «умение думать/рассуждать», тогда как преподаватель — как способность к аргументированной проверке информации, выявлению ошибок, анализу причинно-следственных связей и критике решений в профессиональных задачах (Mulder et al., 2007).

С педагогической точки зрения данное противоречие указывает на необходимость системной работы по развитию критического мышления, которая должна включать три ключевых компонента:

- постановки задач на анализ кейсов, ошибок, источников данных;
- формирующего оценивания с явными критериями и примерами «уровней» выполнения;
- рефлексивных процедур, согласующих критерии между студентом и преподавателем (Казакова, Тарханова, 2018).

### *Зоны согласия (конвергенция оценок)*

Исследование выявило не только противоречия, но и значимые точки соприкосновения в оценках студентов и преподавателей. Ярким примером является самомотивация: студенты 1 и 2 курсов часто воспринимают ее как дефицит (56,1 % и 77,6 % соответственно), а преподаватели оценивают ее как самый сложный для развития навык (средний балл 3,50). Эта конвергенция подчеркивает особую педагогическую трудность развития внутренней инициативы и подтверждает важность целенаправленного (явного) включения работы над надпрофессиональными навыками в учебный процесс для формирования учебной самостоятельности (Romanova, 2022).

Другой важной областью совпадения оценок является работа в условиях неопределенности и принятие решений: данный дефицит отмечают 39,0 % первокурсников и 26,8 % студентов выпускного курса, в то время как преподаватели также относят его к наиболее сложным для развития компетенциям (средний балл 3,38). Совпадение оценок указывает на объективную сложность этой компетенции и ее высокую актуальность, поскольку именно умение действовать в условиях неопределенности является ключевым фактором профессиональной устойчивости и адаптивности на современном рынке труда (Deming, 2017). Таким образом, эти точки соприкосновения выделяют наиболее проблемные и критически важные зоны развития, требующие специальных педагогических решений.

### *Педагогические выводы по курсам*

Сопоставление данных самооценки студентов, их приоритетных дефицитов и экспертных оценок преподавателей позволило дифференцировать ключевые задачи развития социальной компетентности для каждого курса, создав логичную поэтапную траекторию.

На первом курсе ключевой задачей является «вход в профессиональное сообщество». Основной приоритет отдается формированию психологического фундамента: развитию эмоциональной регуляции, внутренней мотивации и основ конфликтологической компетентности. В качестве средств достижения целей эффективно используются тренинговые элементы, установление групповых правил взаимодействия, моделирование типовых конфликтов и ведение рефлексивных дневников, что способствует адаптации и осознанному включению в новую социальную среду (Гущина, 2020; Durlak et al., 2011).

Для второго курса характерна стабилизация и усложнение задач. Акцент смещается на развитие инструментальных навыков: поддержание мотивации, развитие когнитивной гибкости, построение нетворкинга и оттачивание коммуникации как профессионального навыка. На этом этапе применяются более сложные форматы: проектные задания с внешними коммуникациями, учебные переговоры, совместные кейсы с распределением ролей. Критически важным становится обязательная «явная» фиксация критериев оценивания универсальных компетенций, что позволяет студентам четко осознавать цели развития (Calero López, Rodríguez-López, 2020; Romanova, 2022).

На третьем курсе в период приближения к выпуску и профессиональным практикам приоритеты фокусируются на навыках, необходимых для самостоятельной работы. К ним относятся самодисциплина, убеждение и влияние (аргументация), аналитическое решение проблем и работа в условиях неопределенности. Средствами развития становятся практико-ориентированные кейсы и деловые игры, защита решений, задания «под клиента», а также расширение оценочных процедур универсальных компетенций, моделирующих реальные профессиональные требования (Казакова, Тарханова, 2018; Mulder et al., 2007).

Таким образом, предложенная дифференциация обеспечивает последовательный переход от адаптации и базовых регуляторных компетенций к сложным профессионально-ориентированным навыкам, формируя социальную компетентность как целостный и востребованный ресурс будущего специалиста.

### **Заключение**

Исследование выявило как зоны совпадения, так и противоречия в оценке дефицитов социальной компетентности студентами и преподавателями СПО. По данным самооценки у студентов первого курса наименьшие баллы связаны с управлением эмоциями и самомотивацией. На втором курсе в фокус проблемных зон попадают навыки работы с искусственным интеллектом, управление эмоциями и креативность. К третьему курсу приоритетными дефицитами становятся решение проблем и цифровая компетентность (работа с ИИ) на фоне положительной

динамики в развитии самоосознанности и эмоциональной регуляции. Анализ «ядер» проблем, выбранных самими студентами, показал курсовую специфику: для первокурсников – это убеждение и влияние, разрешение конфликтов, мотивация и самодисциплина; для второкурсников – мотивация и когнитивная гибкость; для выпускников – самодисциплина и убеждение/влияние.

Преподаватели наиболее часто отмечают как «наименее охотно развиваемые» студентами навыки критического мышления, управления временем, осознанности и самостоятельности, а наиболее сложными для целенаправленного развития считают самомотивацию, работу в условиях неопределенности, критическое мышление и принятие решений. Наиболее значимое расхождение выявлено в оценке критического мышления: студенты всех курсов демонстрируют по нему высокую самооценку, в то время как преподаватели идентифицируют его как наиболее проблемный и требующий специальных педагогических усилий навык. Данный вывод эмпирически подтверждает феномен некалиброванных самооценок и подчеркивает необходимость внедрения явных критериев оценивания, формирующего подхода и практико-ориентированных заданий.

Таким образом, практическая значимость исследования заключается в обосновании дифференцированных педагогических приоритетов для каждого курса и доказательстве необходимости согласования «языка компетенций» через системное и явное включение универсальных навыков в учебные программы, что подтверждается данными международных исследований в области профессионального образования.

### Список литературы

1. Авдеева Н. Н., Кочетова Ю. А., Климакова М. В. Мягкие навыки: концепции, проблемы, исследования // Современная зарубежная психология. 2025. Т. 14. № 1. С. 57–68. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2024000002>
2. Гущина Т. Н. Социально-педагогическое сопровождение формирования социальной компетентности обучающегося: технологический аспект // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 5 (116). С. 8–16. <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2020-5-116-8-16>
3. Емельянова Э. Л. Эволюция социальной компетентности как педагогической категории от традиционных моделей к цифровой реальности // Russian journal of education and psychology, 2026. Т. 17. № 2. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2026-17-2-934> (в печати)
4. Зеер Э. Ф., Заводчиков Д. П. Модель soft-компетенций педагога среднего профессионального образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2022. Т.10. № 4. С. 82–97. <https://doi.org/10.52944/PORT.2022.51.4.006>
5. Казакова Е. И., Тарханова И. Ю. Оценка универсальных компетенций студентов при освоении образовательных программ // Ярославский педагогический вестник. 2018. № 5. С. 127–135. <https://doi.org/10.24411/1813-145X-2018-10164>
6. Мердеева Т. А., Сержникова Р. К. Социальная компетентность личности студента как фактор успеха в будущей профессиональной

деятельности // Профессиональное образование в современном мире. 2016. Т. 6. № 3. С. 474–479. <https://doi.org/10.15372/PEMW20160314>

7. Осипова Л. Б. Особенности профессиональной социализации студентов в системе среднего профессионального образования // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. № 1. С. 33–45. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.3>

8. Раицкая Л. К., Тихонова Е. В. Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2018. Т. 15. № 3. С. 350–363. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363>

9. Baartman L. K. J., Ruijs L. Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education // *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2011. Vol. 36. No. 4. P. 385–398. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.553274>

10. Calero López I., Rodríguez-López B. The relevance of transversal competences in vocational education and training: A bibliometric analysis // *Empirical Research in Vocational Education and Training*. 2020. Vol. 12. Article 12. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00100-0>

11. Deming D. The growing importance of social skills in the labor market // *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. Vol. 132. No. 4. P. 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>

12. Durlak J. A., Weissberg R. P., Dymnicki A. B., Taylor R. D., Schellinger K. B. The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions // *Child Development*. 2011. Vol. 82. No. 1. P. 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>

13. Jaedun A., Izzatul Umami H., Zakaria H. S. Learners' and teachers' perceptions of integrating interpersonal skills into vocational education: A multiple-case study // *Cogent Education*. 2024. Vol. 11. No. 1. Article 2375184. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2375184>

14. Kruger J., Dunning D. Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1999. Vol. 77. No. 6. P. 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>

15. Mulder, M., Weigel, T., Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states // *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 67–88. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>

16. Romanova O. Embedding employability skills in vocational education and training: What works best for students' self-evaluation and aspirations? // *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*. 2022. Vol. 13. No. 1. P. 20–36. <https://doi.org/10.21153/jtlge2022vol13no1art1488>

## References

Avdeeva, N. N., Kochetova, Ju. A., & Klimakova, M. V. (2025). Soft skills: Concepts, problems, research. *Journal of Modern Foreign Psychology*, 14(1), 57–68. (In Russ.) <https://doi.org/10.17759/jmfp.2024000002>

- Baartman, L. K. J., & Ruijs, L. (2011). Comparing students' perceived and actual competence in higher vocational education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(4), 385–398. <https://doi.org/10.1080/02602938.2011.553274>
- Calero López, I., & Rodríguez-López, B. (2020). The relevance of transversal competences in vocational education and training: A bibliometric analysis. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 12, 12. <https://doi.org/10.1186/s40461-020-00100-0>
- Deming, D. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
- Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x>
- Emelyanova, E. L. (2026). Evolution of social competence as a pedagogical category from traditional models to digital reality. *Russian Journal of Education and Psychology*, 17(2). (In Russ.). <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2026-17-2-934> (in press)
- Gushchina, T. N. (2020). Socio-pedagogical support for the formation of the student's social competence: A technological aspect. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 5, 8–16. (In Russ.) <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2020-5-116-8-16>
- Jaedun, A., Izzatul Umami, H., & Zakaria, H. S. (2024). Learners' and teachers' perceptions of integrating interpersonal skills into vocational education: A multiple-case study. *Cogent Education*, 11(1), 2375184. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2375184>
- Kazakova, E. I., & Tarkhanova, I. Ju. (2018). Assessment of students' universal competencies when mastering educational programs. *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*, 5, 127–135. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/1813-145X-2018-10164>
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 67–88. <https://doi.org/10.1080/13636820601145630>
- Merdeeva, T. A., & Serezhnikova, R. K. (2016). Social competence of a student as factor of success in future professional activity. *Professional Education in the Modern World*, 6(3), 474–479. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/PEMW20160314>
- Osipova, L. B. (2023). Features of professional socialization of students in the system of secondary vocational education. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 1, 33–45. (In Russ.) <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.1.3>
- Raitskaya, L. K., & Tikhonova, E. V. (2018). Perceptions of soft skills by Russia's university lecturers and students in the context of the world experience. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 15(3), 350–363. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363>
- Romanova, O. (2022). Embedding employability skills in vocational education and training: What works best for students' self-evaluation and aspirations?

*Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 13(1), 20–36.

<https://doi.org/10.21153/jtlge2022vol13no1art1488>

Zeer, E. F., & Zavodchikov, D. P. (2022). Soft skills for secondary vocational education teachers. *Vocational Education and Labour Market*, 10(4), 82–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2022.51.4.006>

### Сведения об авторах

**Емельянова Элла Леонидовна**, канд. пед. наук, доцент кафедры английского языка и профессиональной коммуникации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8109-8987>, [elemelyanova@fa.ru](mailto:elemelyanova@fa.ru)

**Анисимова Алёна Вячеславовна**, соискатель кафедры непрерывного образования, Государственного университета просвещения; начальник отдела по учебно-воспитательной работе Волоколамского аграрного техникума «Холмогорка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0567-0842>, [av\\_anisimova@bk.ru](mailto:av_anisimova@bk.ru)

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Ella L. Emelyanova**, Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor at the Department of English and Professional Communication of the Financial University under the Government of the Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8109-8987>, [elemelyanova@fa.ru](mailto:elemelyanova@fa.ru)

**Alyona V. Anisimova**, Postgraduate Student of the Department of Continuing Education of the State University of Education; Head of the Department of Educational and Upbringing Work of the “Kholmogorka” Agrarian College, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0567-0842>, [av\\_anisimova@bk.ru](mailto:av_anisimova@bk.ru)

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

The authors have read and approved the final manuscript



## Трансформация занятости и современное состояние рынка труда Алтайского края

Е. Е. Шваков

Алтайский государственный университет,  
Барнаул, Российская Федерация  
shvakov@mc.asu.ru

### Аннотация

**Введение.** В условиях посткризисного восстановления российской экономики, цифровизации, демографического спада и геополитических ограничений система занятости и рынок труда претерпевают глубокую трансформацию. Особую значимость приобретает анализ региональных особенностей данных процессов, поскольку именно на уровне субъектов Федерации формируются специфические дисбалансы между спросом и предложением рабочей силы.

**Цель** – выявить ключевые тенденции в изменениях занятости населения Алтайского края с позиций формирования в регионе сбалансированного рынка труда.

**Методы.** В исследовании использованы общенаучные методы (системный, сравнительный, ретроспективный анализ, обобщение, контент-анализ) и статистические методы (анализ временных рядов, методы математической статистики). Информационной базой послужили данные официальной статистики за 2010–2024 гг., материалы региональных статистических сборников и прогноз баланса трудовых ресурсов до 2027 г.

**Результаты.** Установлено, что за 2010–2024 гг. численность населения Алтайского края сократилась более чем на 12 %, а рабочая сила — почти на 10 %, что обусловлено отрицательным естественным приростом и миграционным оттоком. Выявлены выраженные структурные сдвиги: сокращение занятости в сельском хозяйстве и отдельных сегментах бюджетной сферы; рост занятости в строительстве, обрабатывающих производствах, торговле, сфере информации и связи, гостиничном бизнесе. Проведена типологизация видов экономической деятельности по динамике занятости и уровню требуемой квалификации.

**Научная новизна** заключается в комплексной оценке трансформации занятости на основе интеграции демографических, миграционных и отраслевых показателей; в разработке классификации видов экономической деятельности по степени потребности в рабочей силе и квалификационной структуре спроса; в выявлении противоречия между ограниченным приростом трудовых ресурсов и прогнозируемым увеличением численности занятых.

**Практическая значимость.** Полученные результаты могут быть использованы органами регионального управления при формировании кадровой и социально-экономической политики, разработке прогнозов баланса трудовых ресурсов и программ содействия занятости.

**Ключевые слова:** региональный рынок труда, отраслевая структура занятости, дефицит рабочей силы, демографический спад, миграционный отток, рынок труда Сибири, Алтайский край

**Финансирование.** Статья подготовлена в рамках реализации проекта «Экспертно-аналитическое и инновационное сопровождение территориального развития» Программы развития Алтайского государственного университета «Приоритет 2030».

**Для цитирования:** Шваков Е. Е. Трансформация занятости и современное состояние рынка труда Алтайского края // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 69–84. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.006>

Поступила в редакцию 30 января 2026 г.; поступила после рецензирования 24 февраля 2026 г.; принята к публикации 26 февраля 2026 г.

Original article

## Transformation of employment and the current state of the labour market in the Altai Territory

**Evgeny E. Shvakov**  
Altai State University,  
Barnaul, Russian Federation  
shvakov@mc.asu.ru

### Abstract

**Introduction.** In the context of the post-crisis recovery of the Russian economy, digitalization, demographic decline, and geopolitical constraints, the employment system and labour market are undergoing profound transformation. The analysis of regional specificities of these processes is of particular importance, since it is at the level of the constituent entities of the Russian Federation that specific imbalances between labour supply and demand are formed.

**Aim** – to identify key trends in changes in employment in the Altai Territory from the perspective of forming a balanced regional labour market.

**Methods.** The study employs general scientific methods (systemic, comparative and retrospective analysis, generalization, content analysis) and statistical methods (time-series analysis and methods of mathematical statistics). The empirical basis includes official statistical data for 2010–2024, regional statistical yearbooks, and the forecast of the labour resources balance up to 2027.

**Results.** It has been established that in 2010–2024 the population of the Altai Krai decreased by more than 12 %, while the labour force declined by almost 10 %, due to negative natural population growth and migration outflow. Pronounced structural shifts have been identified, including a reduction in employment in agriculture and certain segments of the public sector, alongside employment growth in construction, manufacturing, trade, information and communication activities, and the hospitality industry. A typology of economic activities has been developed based on employment dynamics and the required qualification level.

**Scientific novelty.** The novelty of the study lies in a comprehensive assessment of employment transformation based on the integration of demographic, migration, and sectoral indicators; in the development of a classification of economic activities according to the degree of labour demand and the qualification structure of labour needs; and in identifying the contradiction between the limited growth of labour resources and the projected increase in employment.

**Practical significance.** The findings may be used by regional authorities in shaping personnel and socio-economic policy, developing labour resource balance forecasts, and designing employment support programs.

**Keywords:** regional labour market, sectoral employment structure, labour shortage, demographic decline, migration outflow, Siberian labour market, Altai Krai

**Funding.** The article was prepared within the framework of the project “Expert-analytical and innovative support for territorial development” under the Development Program of Altai State University “Priority 2030”.

**For citation:** Shvakov, E. E (2026). Transformation of employment and the current state of the labour market in the Altai Territory. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 69–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.006>

Received January 30, 2026; revised February 24, 2026; accepted February 26, 2026.

## Введение

В настоящее время в Российской Федерации наблюдается кардинальная трансформация системы занятости населения, обусловленная посткризисным восстановлением экономики, изменением отраслевой структуры в связи с появлением новых видов деятельности, существенным изменением характера и содержания труда, а также форм участия в трудовой деятельности. Внешним проявлением этого стало существенное изменение структуры занятости в разрезе отраслей и сфер деятельности. В частности, можно выделить следующие процессы:

1. Посткризисное восстановление экономики РФ обусловило существенное увеличение спроса на рабочую силу в производственной сфере и инфраструктурных отраслях. После кризиса 1998 г. начался период экономического роста, обусловленный высокими ценами на нефть, восстановлением промышленности и стабилизацией финансовой системы, который, несмотря на замедление, продолжается до настоящего времени, за исключением 2009, 2015, 2020 и 2022 годов. Причинами снижения ВВП в указанные годы соответственно стали: глобальный финансовый кризис 2008 г., масштабные санкции западных стран против РФ в 2014 г., пандемия COVID-19, пик которой пришелся на 2020 г., усиление санкционного давления 2022 г. (в связи с началом СВО) (Соколова, 2024).

2. Изменение структуры российской экономики предопределило перераспределение занятого населения между отраслями и сферами деятельности. На фоне сокращения доли промышленности и сельского хозяйства в национальном ВВП наблюдается увеличение сектора услуг (особенно в сферах ИТ, финансов, логистики и электронной торговли) (Калухова, 2024).

3. Изменение характера и появление новых форм трудовой деятельности обусловили расширение спектра услуг и, как следствие, увеличение численности занятых в сфере услуг, а также легализацию теневой занятости<sup>1</sup>. Пандемия COVID-19 и цифровизация экономики оказали существенное влияние на развитие удаленной трудовой деятельности, которая стала массовым явлением прежде всего в ИТ-сфере, образовании, консалтинге (Михалева, 2024).

<sup>1</sup> Введенный в 2019 г. специальный налоговый режим для самозанятых легализовал часть теневого сектора, что выразилось в увеличении неформальной занятости (рост гиг-экономики, фриланса).

4. Активное привлечение, особенно после 2010 г., трудовых мигрантов из стран СНГ (прежде всего Узбекистана, Таджикистана, Киргизии) позволило снизить напряженность на российском рынке труда и компенсировать демографический спад и дефицит рабочей силы в отдельных секторах (строительстве, ЖКХ и др.) (Ульмасов, 2025).

В итоге за последние 20 лет система занятости в РФ прошла путь от посткризисного восстановления к адаптации к глобальным вызовам: цифровизации, демографическому спаду, пандемии и геополитической нестабильности. Рынок труда, еще недавно характеризовавшийся массовой безработицей, приобрел черты трудодефицитного с ежегодно увеличивающимся дефицитом рабочей силы<sup>1</sup>. Активно развиваются новые виды деятельности и формы занятости, кардинально меняющие как требования к работникам, содержание и характер трудовой деятельности, так и систему занятости в целом. Исследования российского рынка труда свидетельствуют об увеличении занятости и значительном снижении безработицы (Ибрагимов и др., 2022) и в то же время появлении принципиально новых для российской действительности проблем, связанных с обеспечением страны высококвалифицированными трудовыми ресурсами (Васильев, 2021; Российский рынок труда..., 2020).

Алтайский край не является исключением из общего правила. В регионе формируется новая система занятости, отражающая структурные изменения по видам деятельности согласно ОКВЭД. Складывается не типичная для региона ситуация, требующая поиска новых решений по обеспечению экономики региона необходимыми кадрами.

## Методы

В настоящем исследовании использовались общенаучные методы (системный, обобщения, сравнения и сопоставления, ретроспективный и контент-анализ информации), а также статистические методы (анализ временных рядов показателей, методы математической статистики). Анализ эмпирических данных позволил наметить ряд мер краткосрочного и долгосрочного характера, направленных на увеличение численности рабочей силы и повышение эффективности ее использования, обеспечивающих в конечном итоге стабилизацию ситуации на региональном рынке труда. Статистические методы позволили сформировать доказательную базу исследования и получить новые результаты, характеризующие основные тенденции в сфере занятости населения Алтайского края, а также современное состояние рынка труда региона как в целом, так и по отдельным видам экономической деятельности.

## Результаты и обсуждение

Для Алтайского края характерно сокращение рабочей силы, вызванное депопуляцией (табл. 1). С 2010 г. население региона сократилось более чем на 300 тыс. чел., или на 12,5 %<sup>2</sup>. Это обусловлено как отрицательным значе-

<sup>1</sup> Эксперты ждут роста дефицита кадров в России до 2–4 млн человек к 2030 г. // Интерфакс. 4 декабря 2023 г. <https://www.interfax.ru/business/934482>

<sup>2</sup> Среднегодовая численность населения по полу и возрасту за 2011–2021 годы (пересчет от итогов Всероссийской переписи населения 2020 г.). Росстат. 23 января 2024 г. <https://22.rosstat.gov.ru/folder/219321>

нием коэффициента естественного прироста населения (за исследуемый период максимальное отрицательное значение данного коэффициента, зафиксированное в 2021 г., составило -11,4 в расчете на 1000 чел.), так и миграционным оттоком населения. Следует отметить, что с позиций анализа рабочей силы и обеспеченности ею экономики показатели миграции населения более важны, так как она в большей своей части затрагивает экономически активное население в трудоспособном возрасте. За исследуемый период Алтайский край за счет миграции населения терял от 1000 до 8000 чел. ежегодно<sup>1</sup>. При этом темпы сжатия рабочей силы по сравнению с сокращением населения в регионе за исследуемый период были несколько меньше. За 2010–2024 гг. она сократилась на 9,8 %, что обусловлено как повышением уровня участия населения в составе рабочей силы, так и уровнем занятости населения, в подтверждение чего можно привести факты, характеризующие сферу занятости в Алтайском крае в 2024 г.:

- доля населения в составе рабочей силы достигла 65 % – пикового значения за весь период наблюдений;
- уровень занятости составил 62,9 % – исторический максимум за исследуемый период;
- безработица снизилась до 3,4 %, приблизившись к естественному уровню и став минимальной за исследуемое время.

Таблица 1 / Table 1

Население и рабочая сила Алтайского края в 2010–2024 гг.  
Population and labour force of Altai Territory in 2010–2024

Год	Численность населения на конец года, тыс. чел.	Рабочая сила, тыс. чел.	в том числе		Уровень участия в составе рабочей силы, в %	Уровень занятости, в %	Уровень безработицы, в %
			занятые, тыс. чел.	безработные, тыс. чел.			
2010	2417,3	1256	1079,4	115	66,6	60,0	8,8
2017	2350,6	1031	1008,5	78	63,8	59,4	6,9
2020	2143,0	1051,3	988,6	62,6	57,3	53,9	6,0
2021	2155,0	1058,0	999,2	58,8	58,3	55,1	5,6
2022	2130,9	1102,3	1060,5	41,8	61,7	59,3	3,8
2023	2115,3	1138,4	1099,4	39,0	64,9	62,7	3,4
2024	-	1132,9	1069,5	38,9	65,1	62,9	3,4

Источник: Рабочая сила и лица, не входящие в состав рабочей силы, в возрасте 15 лет и старше. Росстат. 22 апреля 2025 г. <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33259>

Таким образом, благодаря повышению уровня участия населения Алтайского края в составе рабочей силы и снижению уровня безработицы, несмотря на депопуляцию, предложение труда в регионе удалось стабилизировать. В последние годы, как свидетельствуют данные табл. 1, оно демонстрирует тенденцию к увеличению. Однако данный

<sup>1</sup> Миграционный прирост населения Алтайского края и коэффициент миграционного прироста за период 2011–2021 гг. (с учетом итогов ВПН–2020). Росстат, там же. <https://22.rosstat.gov.ru/folder/219321>

процесс сопровождается и существенным увеличением спроса на рабочую силу. Потребность в работниках, заявленная организациями Алтайского края в государственные учреждения службы занятости населения, постоянно растет. Если в 2010 г. она составляла 5867 чел., или всего 0,54 % от числа занятых, то на конец 2023 г. достигла величины в 24 187 чел., продемонстрировав более чем 4-кратный рост (табл. 2). Заявленная предприятиями и организациями Алтайского края потребность в рабочей силе по-прежнему остается меньше численности безработных граждан. Однако приведенный факт не является свидетельством наличия в регионе сбалансированного рынка труда. Неуклонное увеличение заявленной потребности в работниках, регистрируемое только государственными службами занятости, свидетельствует о наличии существенного неудовлетворенного спроса на труд на региональном рынке.

Таблица 2 / Table 2

Обеспеченность экономики Алтайского края кадрами в 2010–2024 гг.  
Provision of the Altai Territory economy with personnel in 2010–2024

Год	Занятые, тыс. чел.	Потребность в работниках, заявленная организациями в государственные учреждения службы занятости населения, чел.		Численность иностранных граждан, осуществлявших трудовую деятельность/ имеющих действующий патент, чел.	
		чел.	в % к числу занятых	чел.	в % к числу занятых
2010	1079,4	5867	0,54	5427	0,50
2017	1008,5	17328	1,72	6014	0,60
2020	988,6	21339	2,16	2113	0,21
2021	999,2	21881	2,19	4286	0,43
2022	1060,5	18648	1,76	5811	0,55
2023	1099,4	24187	2,20	5813	0,53
2024	1069,5	–	–	–	–

Источник: составлено автором на основе: 1) Рабочая сила и лица, не входящие в состав рабочей силы, в возрасте 15 лет и старше // Росстат. 22 апреля 2025 г. <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33259>; 2) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: Стат. сб. <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>; 3) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf)

Для обеспечения предприятий и организаций региона рабочей силой стали привлекаться иностранные граждане. Несмотря на то что за исследуемый период численность иностранных граждан, осуществляющих трудовую деятельность в Алтайском крае или имеющих действующий патент на осуществление трудовой деятельности, существенно не увеличилась (ежегодно данный показатель находился в пределах 6000 чел.), это свидетельствует о превращении Алтайского края в трудодефицитный регион РФ.

В исследуемый период стабилизировать ситуацию на региональном рынке труда удавалось благодаря перераспределению занятого населения

между отдельными видами экономической деятельности. Подтверждением этого служат данные табл. 3, отражающие изменения в структуре занятого населения Алтайского края по видам экономической деятельности в период с 2010 по 2024 г.

С 2010 по 2024 г. численность сельского населения Алтайского края сократилась на 214 тыс. чел.<sup>1</sup> Темпы его убыли более чем в 1,5 раза превышают аналогичный показатель по населению Алтайского края в целом. Как следствие, в ведущей отрасли экономики Алтайского края – сельском хозяйстве – численность занятого населения за 14 лет сократилась практически вдвое, с 215,7 тыс. в 2010 г. до 109,8 тыс. в 2024 г. Другими сферами, где наблюдается сокращение занятого населения, являются бюджетная сфера, а также деятельность по обслуживанию операций с недвижимостью. По данным, представленным в табл. 3, сопоставимое сокращение наблюдается в образовании, с 2010 г. в этой сфере численность занятого населения сократилась почти на 18 %, что является следствием оптимизации сети бюджетных учреждений, сопровождаемым сокращением персонала. Сжатие сферы по обслуживанию операций с недвижимым имуществом (сокращение практически на 42 %) обусловлено активным развитием цифровых сервисов и упорядочением процедур совершения подобного рода сделок.

Вместе с тем в экономике Алтайского края присутствуют виды экономической деятельности, где последние годы наблюдается активный рост численности занятого населения. К таким видам деятельности относятся:

- строительство (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 61,8 % – с 53,1 до 85,9 тыс. чел.);
- добыча полезных ископаемых (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 38,7 % с 3,1 до 4,3 тыс. чел.);
- деятельность в области информации и связи (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 25,5 % с 14,9 до 18,7 тыс. чел.);
- торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 21,4 % с 187,7 до 227,1 тыс. чел.);
- деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 19,6 % с 14,8 до 17,1 тыс. чел.);
- обрабатывающие производства (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 10,6 % с 133,3 до 154,7 тыс. чел.).

Также обращает на себя внимание существенное расширение сферы услуг за исключением услуг, оказываемых бюджетными учреждениями в сфере образования, здравоохранения, в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений. За исследуемый период численность населения, занятого предоставлением коммунальных, социальных и персональных услуг в финансовой и страховой сферах, научно-технических и административных услуг в системе государственного

<sup>1</sup> Рабочая сила и лица, не входящие в состав рабочей силы, в возрасте 15 лет и старше // Росстат. 22 апреля 2025 г. <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33259>

Таблица 3 / Table 3

Структура занятого населения Алтайского края и ее изменение  
за 2010–2024 гг.  
The structure of the employed population of the Altai Territory and its  
changes in 2010–2024

Сфера деятельности	Численность занятых, тыс. чел.		Изменение относительно 2010 г.	
	2010	2024	Тыс. чел.	%
Всего занято	1079,4	1069,5	- 9,9	- 0,92
Сельское хозяйство, охота, рыболовство и рыбо- водство	215,7	109,8	- 105,9	- 49,10
Добыча полезных ископаемых	3,1	4,3	+ 1,2	+ 38,71
Обрабатывающие производства	139,9	154,7	+ 14,8	+ 10,58
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	31,8	25,3	+ 2,1	+ 6,60
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по лик- видации загрязнений		8,6		
Строительство	53,1	85,9	+32,8	+61,77
Торговля оптовая и розничная, ремонт автотранс- портных средств и мотоциклов	187,7	227,1	+ 39,4	+21,38
Транспортировка и хранение	69,3	75,9	+6,6	+9,52
Деятельность в области информации и связи	14,9	18,7	+ 3,8	+25,50
Деятельность гостиниц и предприятий обществен- ного питания	14,8	17,7	+ 2,9	+19,59
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	41,0	23,8	- 17,2	- 41,95
Образование	103,7	85,1	- 18,6	- 17,94
Деятельность в области здравоохранения и соци- альных услуг	85,7	75,1	+ 1,4	+1,63
Деятельность в области культуры, спорта, органи- зации досуга и развлечений		12,0		
Предоставление коммунальных социальных и персональных услуг	31,7	–	+25,9	+21,80
Предоставление прочих видов услуг	87,1	24,1		
Деятельность финансовая и страховая		15,3		
Деятельность профессиональная, научная и техническая		22,4		
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги		23,7		
Государственное управление и обеспечение воен- ной безопасности; социальное обеспечение		59,2		

Источник: составлено автором на основе: 1) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: Стат. сб. <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204>; 2) Регионы России. Социально-экономические по- казатели. 2024: Стат. сб. [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region\\_Pokaz\\_2024.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf). 3) Трудовые ре- сурсы и рынок труда Алтайского края. 2020–2025: Стат. сб. Барнаул: Управление Росстата по Алтайскому краю и Республике Алтай, 2025. 100 с.

Таблица 4 / Table 4

Динамика численности занятого населения Алтайского края по видам экономической деятельности (2010–2024 гг.)

Dynamics of the employed population of the Altai Territory by type of economic activity (2010–2024)

Вид экономической деятельности	2010 г., тыс. чел.	2024 г., тыс. чел.	Прирост, тыс. чел.	Прирост, %
Строительство	53,1	85,9	+32,8	+61,8%
Добыча полезных ископаемых	3,1	4,3	+1,2	+38,7%
Деятельность в области информации и связи	14,9	18,7	+3,8	+25,5%
Торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	187,7	227,1	+39,4	+21,4%
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	14,8	17,1	+2,3	+19,6%
Обрабатывающие производства	133,3	154,7	+21,4	+10,6%

и муниципального управления совокупно увеличилась на 25,9 тыс. чел., или на 21,8 %.

Наиболее существенное приращение численности занятых наблюдалось в строительной отрасли. В течение анализируемого периода в ней функционировало от 4 до 4,5 тыс. предприятий, из которых свыше 95 % приходилось на субъекты малого и среднего предпринимательства. Однако в последние годы развитие строительной отрасли Алтайского края происходит преимущественно за счет крупных организаций, сосредоточенных в основном в сфере дорожного и жилищного строительства. Соответственно и увеличение численности занятых приходится преимущественно на крупные строительные компании (за 2019–2023 гг. она выросла более чем на 10 тыс. чел., или 11,6 %), в то время как на малых предприятиях отрасли численность работников сокращается.

Высокие темпы роста численности занятых в отрасли сопряжены прежде всего с ростом показателей в сфере жилищного строительства<sup>1</sup>, что обусловлено устойчивым спросом на жилье, который, в свою очередь, поддерживался снижением и последующей стабилизацией ипотечных ставок. За 2020–2024 гг. в регионе было введено в эксплуатацию около 20 000 жилых зданий общей площадью свыше 6 млн кв. м. Здания и сооружения нежилого назначения составили около 20 % от общей площади введенных в эксплуатацию объектов. Наиболее стабильным следует признать строительство, финансируемое за счет бюджетных средств (административные, учебные и медицинские здания). На их долю приходится примерно 4 % общей площади введенных в действие нежилых зданий (Механизмы и результаты ..., 2025, с. 341–343).

Активно растет сектор экономики, сопряженный с развитием информационных технологий. За последние 14 лет численность занятого населения по ОКВЭД «Деятельность в области информации и связи»

<sup>1</sup> С 2020 г. ежегодное введение в действие зданий жилого назначения превышает 1 млн кв. м (Алтайский край в цифрах. 2020–2024: Крат. стат. сб. Барнаул: Управление Росстата по Алтайскому краю и Республике Алтай, 2025. С. 143).

выросла более чем на 3,8 тыс. чел. На конец 2024 г. в этой сфере действовало 922 предприятия<sup>1</sup>. С 2010 г. их число увеличилось примерно в 3,3 раза. Расширение данного вида деятельности обусловлено широким использованием сети Интернет, повсеместным развитием IT-телефонии и цифровых сервисов. Доказательством этого могут служить показатели, характеризующие динамику развития данного сегмента экономики Алтайского края в 2020–2024 гг.:

- число активных абонентов подвижной радиотелефонной связи, использующих услуги доступа в Интернет, увеличилось с 2103,8 тыс. чел. до 2498,8 тыс. чел. (приращение составило практически 400 тыс. чел., или 18,8 %);
- число активных абонентов фиксированного доступа в Интернет выросло с 438,1 тыс. чел. до 538,6 тыс. чел. (прирост около 100 тыс. чел., или 22,9 %)<sup>2</sup>.

Несмотря на развитие электронной коммерции и сопряженного с этим уменьшения числа предприятий с 13 519 в 2010 г. до 10 262 в 2024 г.<sup>3</sup> (почти на четверть), увеличивается численность работающих в оптовой и розничной торговле и занимающихся ремонтом автотранспортных средств. С 2010 г. численность занятых по данному виду ОКВЭД увеличилась на 39,4 тыс. чел. В среднегодовом исчислении темпы прироста составили более 1,4 %. Однако основное приращение численности занятых в данной сфере приходится на три последних года (2022–2024 гг.), что обусловлено взрывным характером развития e-commerce и повсеместным открытием точек выдачи товаров. С 2020 г. численность индивидуальных предпринимателей, занимающихся исключительно розничной торговлей, выросла более чем на 2300 чел.<sup>4</sup>

Еще одним видом деятельности в Алтайском крае, где наблюдается рост численности занятых, выступает деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (увеличение на 2,3 тыс. чел. с 2010 по 2024 г.), что обусловлено развитием въездного туризма. Вместе с тем данный вид деятельности имеет локализованный характер развития, ограниченный Алтайскими и Смоленским районами, городами Белокуриха, Барнаул и Яровое.

Куда большее значение с точки зрения обеспечения занятости населения и ее приращения играет промышленность, представленная следующими видами деятельности по ОКВЭД:

- добыча полезных ископаемых (с 2010 по 2024 г. численность занятого населения увеличилась на 1,2 тыс. чел.);
- обрабатывающие производства (численность увеличилась на 21,4 тыс. чел. за тот же период).

Лидирующей отраслью промышленности Алтайского края традиционно остается пищевая и перерабатывающая промышленность. Ее развитие исторически обусловлено аграрной специализацией региона, которая обеспечивает устойчивую сырьевую базу для переработки.

<sup>1</sup> Алтайский край в цифрах. Там же. С. 81.

<sup>2</sup> Там же. С. 171

<sup>3</sup> Там же. С. 152

<sup>4</sup> Там же. С. 152

В 2024 г. доля производства пищевых продуктов и напитков составила более трети всего объема отгруженной промышленной продукции края. На сегодняшний день пищевая и перерабатывающая промышленность края охватывает 21 подотрасль. По информации краевого управления по пищевой, перерабатывающей, фармацевтической промышленности и биотехнологиям в 2022 г. в пищевом и перерабатывающей секторах функционировало около 1200 предприятий, на которых было занято почти 30 тыс. чел. (Механизмы и результаты ..., с. 311).

Помимо пищевой и перерабатывающей промышленности значительную долю в структуре обрабатывающих производств Алтайского края занимает машиностроение. В его составе выделяются такие направления, как транспортное машиностроение (в частности, вагоностроение), предприятия оборонно-промышленного комплекса, а также сельскохозяйственное и энергетическое машиностроение. Несмотря на глубокий кризис конца прошлого века, приведший к закрытию ряда крупных машиностроительных предприятий, начиная с 2010-х годов в секторе наблюдается устойчивый рост, фактически означающий возрождение машиностроения в крае. Особенно заметным он стал после 2014 г. с началом реализации государственной политики импортозамещения.

Среди тенденций в развитии алтайской промышленности также следует обратить внимание на заметный рост численности занятых, занимающихся добычей полезных ископаемых (в том числе вследствие активизации добычи на предприятиях АО «Сибирь-Полиметаллы» и реализуемых на этих площадках крупных инвестиционных проектов) (Механизмы и результаты ..., с. 307), о чем уже упоминалось раньше.

### *Виды деятельности и потребности в кадрах*

Проведенный анализ позволяет охарактеризовать каждый вид экономической деятельности с позиций потребности в кадрах. Исходя из сложившихся тенденций по изменению численности занятого населения, все виды экономической деятельности можно разделить на 5 групп и охарактеризовать как:

- быстро растущий рынок;
- растущий рынок;
- стабильный рынок;
- сокращающийся рынок;
- быстро сокращающийся рынок.

Для конкретизации потребности в кадрах для видов деятельности, испытывающих дефицит в специалистах, можно уточнить его степень (существенный или несущественный), а также уровень требуемой квалификации кадров (специалисты со средним специальным образованием или специалисты с высшим образованием). Результаты проведенного анализа представлены в табл. 5.

Деятельность в области информации и связи и деятельность гостиниц и предприятий общественного питания можно охарактеризовать как быстро растущий рынок, испытывающий потребность в высококвалифицированных специалистах. Вместе с тем дефицит в кадрах по данным видам деятельности относительно масштабов региональной экономики нельзя считать существенным. Доля занятых в них в 2024 г., согласно

Таблица 5 / Table 5

Распределение видов экономической деятельности в Алтайском крае по потребности в рабочей силе  
Distribution of economic activities in the Altai Territory by labour force requirements

Характеристика потребности в рабочей силе	Вид деятельности
Быстро растущий рынок, испытывающий потребность в высококвалифицированных специалистах	Деятельность в области информации и связи
	Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания
	Добыча полезных ископаемых
Растущий рынок, требующий большого числа специалистов со средним специальным образованием	Обрабатывающие производства
	Строительство
	Образование
Стабильный рынок с дефицитом высококвалифицированных специалистов	Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг
	Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений
	Деятельность финансовая и страховая
	Торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов
Стабильный рынок с дефицитом специалистов со средним специальным образованием	Транспортировка и хранение
	Обеспечение электричеством энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха
Сокращающийся рынок, не испытывающий потребности в рабочей силе	Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений
	Сельское хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство
Быстрорастущий рынок, не испытывающий потребности в рабочей силе	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом

Источник: составлено автором

данным табл. 2, составляла соответственно 1,75 % и 1,65 % от общей численности занятого населения в экономике Алтайского края.

Растущими рынками с позиций потребности в кадрах следует признать такие виды экономической деятельности, как промышленность (добыча полезных ископаемых и обрабатывающие производства) и строительство. Данные виды деятельности, учитывая общую численность занятого в них населения (около 160 тыс. чел. в промышленности и 86 тыс. чел. в строительстве), испытывают существенный дефицит в кадрах, прежде всего со средним специальным образованием.

Подавляющее большинство видов экономической деятельности можно охарактеризовать как стабильный рынок с дефицитом специалистов, производным или от выбытия рабочей силы из трудоспособного возраста, или от увеличения числа рабочих мест в них. Такими видами деятельности следует признать все отрасли бюджетной сферы (образование, здравоохранение, культура, спорт и др.), а также деятельность в сфере финансов и страхования. В данных видах экономической деятельности наблюдается дефицит высококвалифицированных специалистов. В отдельных случаях он имеет острый характер (образование, здравоохранение, социальные услуги), определяемый масштабами данных видов деятельности и ролью в обеспечении занятости населения, в других случаях (деятельность в сфере финансов и страхования) – легко покрываемый.

Также в качестве стабильного рынка с дефицитом специалистов можно признать оптовую и розничную торговлю, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, а также деятельность по транспортировке и хранению. Но в отличие от ранее названных видов деятельности они имеют дефицит кадров преимущественно со средним специальным образованием.

Такие виды экономической деятельности, как обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха и водоснабжение; водоотведение; организация сбора и утилизации отходов; ликвидация загрязнений можно отнести к сокращающимся рынкам, не испытывающим потребности в рабочей силе.

И наконец, сельское хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство, а также деятельность по операциям с недвижимым имуществом можно охарактеризовать как быстро сокращающиеся рынки, не испытывающие потребности в рабочей силе.

## Заключение

В целом систему занятости Алтайского края можно охарактеризовать как завершившую этап масштабной трансформации. К настоящему времени она приобрела устойчивый характер, характеризующийся незначительными перетоками рабочей силы между отдельными видами экономической деятельности, но с сохранением сложившейся динамики в изменении численности занятого населения по подавляющему большинству видов деятельности. В соответствии с прогнозом баланса трудовых ресурсов Алтайского края на 2025–2027 гг., подготовленным Управлением Алтайского края по труду и занятости<sup>1</sup>, в период до 2027 г. не следует ожидать сколь-либо существенных изменений в численности занятого населения по отдельным видам экономической деятельности. По большинству видов экономической деятельности изменения численности занятого населения в 2027 г. относительно 2024 г. составят 100–200 чел. При общем увеличении численности занятого населения к 2027 г. на 1,8 тыс. чел. наиболее заметные изменения будут иметь место в следующих видах экономической деятельности:

- обрабатывающие производства (увеличение численности занятых на 1300 чел.);

<sup>1</sup> Прогноз баланса трудовых ресурсов Алтайского края на 2025–2027 годы. [https://trud.alregrn.ru/cms\\_data/usercontent/regionaleditor/2025.11.24.pdf](https://trud.alregrn.ru/cms_data/usercontent/regionaleditor/2025.11.24.pdf)

- сельское хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (увеличение на 500 чел.);
- транспортировка и хранение, деятельность в области информации и связи, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (увеличение на 300 чел. по каждому виду деятельности);
- торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (уменьшение численности занятых на 2300 чел.);
- добыча полезных ископаемых (уменьшение численности занятых на 300 чел.).

При этом следует отметить, что приращение трудовых ресурсов к 2027 г. составит лишь 500 чел., что в 3,6 раза меньше увеличения численности занятого населения. Таким образом, традиционные источники пополнения рабочей силы применительно к Алтайскому краю не обеспечат требуемое приращение рабочей силы. Восполнение рабочей силы за счет населения, вступающего в трудоспособный возраст, невозможно априори. Сложившееся в последние два десятилетия устойчивое сокращение доли детей и подростков в структуре населения Алтайского края, их меньшая численность относительно населения предпенсионного возраста не обеспечивают даже простое восполнение рабочей силы в регионе (Механизмы и результаты ..., с. 391). Привлечение иностранцев в качестве рабочей силы, как показал проведенный анализ, имеет крайне ограниченный характер. Во многом это является следствием низкой заработной платы, предлагаемой работодателями региона, покупательная способность которой начиная с 2000 г. отстает от среднероссийского показателя в 1,5–1,7 раза (Механизмы и результаты ..., с. 432). Этот же факт обуславливает миграционный отток трудоспособного населения Алтайского края, превышающий по интенсивности показатели большинства регионов России в целом и Сибирского федерального округа в частности (Механизмы и результаты ..., с. 402). Очевидным решением проблемы в краткосрочной перспективе является создание условий, обеспечивающих:

- активное долголетие населения Алтайского края, предполагающее вовлечение в трудовую деятельность лиц пенсионного возраста;
- повышение эффективности трудовой деятельности посредством поддержания высокой производительности труда, а также за счет формирования корпоративных систем здоровьесбережения, необходимость и результативность которых подтверждена целым рядом исследований (Тихонова, Королева, 2022; Шваков, Шамков, 2023; Shvakov et al., 2024).

Что касается долгосрочной перспективы, то в Алтайском крае требуется:

- реализация комплекса мер, направленных на реверс негативных демографических тенденций и преодоление процесса депопуляции (применение инструментов демографической политики, нацеленных на преодоление естественной убыли населения, снижение миграционного оттока и стабилизацию его численности);
- формирование механизмов, обеспечивающих вовлечение в трудовую деятельность безработного населения, а также населения, высвобожденного из общественного производства в результате его структурных сдвигов (обеспечение возможностей и поддержка территориальной мобильности (из села в город), активное содействие занятости

посредством профессиональной подготовки и переподготовки, формирование экономических и социальных стимулов, повышающих мотивацию к трудовой деятельности).

### Список литературы

1. Васильев И. В. Трудовые ресурсы России в зеркале демографической ситуации // Власть. 2021. Т. 29, № 5. С. 177–186. <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i5.8555>
2. Ибрагимов А. Г., Ибиев Г. З., Платоновский Н. Г. Трудовые ресурсы и занятости населения в России // Экономика и предпринимательство. 2022. № 6(143). С. 973–977. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.143.6.179>
3. Калухова В. Ф. Отраслевая структура мирового хозяйства // Учет и контроль. 2024. № 7. С. 16–19. <https://doi.org/10.36871/u.i.k.2024.07.01.002>
4. Механизмы и результаты включенности экономики Алтайского края в пространственную интеграцию: В 2-х т. Т.1 / под ред. А. Я. Троцкого. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2025. 450 с.
5. Михалева Н. А. Цифровые процессы в сфере труда и занятости // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1(162). С. 149–155. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.162.1.024>
6. Российский рынок труда через призму демографии / под ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшниковой. Москва: Высшая школа экономики, 2020. 440 С. <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2167-0>
7. Соколова Е. Ю. Анализ развития экономики России и ее финансового сектора после введения антироссийских санкций // Инновации и инвестиции. 2024. № 3. С. 408–412.
8. Тихонова И. В., Королева А. М. Здоровьесберегающие технологии как инструмент развития человеческого капитала // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12. С. 1003–1006.
9. Ульмасов Р. Центральноазиатская трудовая миграция как инструмент преодоления кадрового дефицита в России: масштаб и структура кадрового дефицита в России // Международные отношения и безопасность. 2025. № 3(15). С. 100–116.
10. Шваков Е. Е., Шамков А. Ю. Социальная политика современной организации, ее содержание и концепты реализации // Экономика устойчивого развития. 2023. № 4(56). С. 212–215.
11. Shvakov E., Shamkov A., Yakushina T., Merkur'ev V., Balashova I. Health-preserving system in modern enterprises: concepts of formation and features of implementation // *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2024. Vol. 3. № 45. P. 139–155. <https://doi.org/10.21902/Revrima.v3i45.7186>

### References

- Gimpelson, V. E., & Kapelyushnikov, R. I. (Eds.). (2020). *The Russian labour market through the prism of demography*. Higher School of Economics. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-2167-0>
- Ibragimov, A. G., Ibiev, G. Z., & Platonovsky, N. G. (2022). Labor resources and employment in Russia. *Economics and Entrepreneurship*, 6, 973–977. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.143.6.179>

- Kalukhova, V. F. (2024). Sectoral structure of the world economy. *Accounting and Control*, 7, 16–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/u.i.k.2024.07.01.002>
- Mikhaleva, N. A. (2024). Digital processes in the field of labor and employment. *Economics and Entrepreneurship*, 1, 149–155. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.162.1.024>
- Shvakov, E. E., & Shamkov, A. Yu. (2023). Social policy of a modern organization, its content and implementation concepts. *Economics of Sustainable Development*, 4, 212–215. (In Russ.)
- Shvakov, E., Shamkov, A., Yakushina, T., Merkur'ev, V., & Balashova, I. (2024). Health-preserving system in modern enterprises: concepts of formation and features of implementation. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*, 3(45), 139–155.
- Sokolova, E. Y. (2024). Analysis development of the Russian economy and its financial sector after the introduction of anti-Russian sanctions. *Innovations and Investments*, 3, 408–412. (In Russ.)
- Tikhonova, I. V., & Koroleva, A. M. (2022). Health-saving technologies as a tool for human capital development. *Economics and Entrepreneurship*, 12, 1003–1006. (In Russ.)
- Trotskovskiy, A. Ya. (Ed.). (2025). *Mekhanizmy i rezultaty vklyuchennosti ekonomiki Altayskogo kraya v prostranstvennyuyu integratsiyu* [Mechanisms and results of the inclusion of the Altai Territory economy in spatial integration]. Institute of Economics and Organization of Industrial Production of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences. (In Russ.)
- Ulmasov, R. (2025). Central Asian labour migration as a tool for overcoming the shortage of personnel in Russia: The scale and structure of the shortage of personnel in Russia. *International Relations and Security*, 3, 100–116. (In Russ.)
- Vasiliev, I. V. (2021). Labor resources of Russia in the mirror of the demographic situation. *Vlast' (The Authority)*, 29(5), 177–186. (In Russ.) <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i5.8555>

### Информация об авторе

**Шваков Евгений Евгеньевич**, д-р экон. наук, профессор, директор Международного института экономики, менеджмента и информационных систем Алтайского государственного университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9323-5225>, shvakov@mc.asu.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Evgeny E. Shvakov**, Dr. Sci (Economics), Professor, Director of the International Institute of Economics, Management and Information Systems of the Altai State University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9323-5225>, shvakov@mc.asu.ru

**Conflict of interests:** the author declares no conflict of interest.  
Author has read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Научная статья



## Мотивационные диссонансы как фактор напряженности трудовых отношений (по результатам опроса руководителей низшего звена промышленного предприятия)

**Т. В. Макеева** <sup>✉ 1,2</sup>, **В. Н. Гурьянчик**<sup>1</sup><sup>1</sup> Ярославский государственный педагогический университет имени К. Д. Ушинского,<sup>2</sup> Ярославский государственный медицинский университет,

Ярославль, Российская Федерация

✉ makeeva.tatyana@inbox.ru

### Аннотация

**Введение.** Современные промышленные предприятия функционируют в условиях кадрового дефицита и роста требований к эффективности управленческих решений. В этих условиях особую значимость приобретает анализ мотивации руководителей низшего звена как ключевого связующего звена между стратегическими целями организации и производственным персоналом. Несмотря на широкий спектр теоретических подходов к мотивации труда, проблема согласования материальных и нематериальных стимулов, а также выявления мотивационных диссонансов, способных породить напряженность трудовых отношений, остается недостаточно изученной в прикладном аспекте.

**Цель** – выявить и обобщить ключевые мотивирующие факторы работников низшего управленческого звена промышленного предприятия, оказывающие непосредственное влияние на качество и результативность труда.

**Методы.** Методологической основой исследования является системный подход к анализу мотивации, предполагающий комплексную интерпретацию материальных и нематериальных факторов стимулирования. Эмпирическое исследование в формате анкетирования проведено на базе промышленного предприятия (n = 60 при генеральной совокупности 70 человек).

**Результаты.** Установлено, что в структуре мотивации доминируют материальные стимулы (уровень заработной платы), а также содержательные характеристики труда – интересная работа и возможности профессионального роста. При этом выявлено противоречие между высоким уровнем удовлетворенности межличностными отношениями и выраженной неудовлетворенностью размером оплаты труда и режимом работы. Возникающий при этом мотивационный диссонанс – позитивный социально-психологический климат в сочетании с критическим восприятием ключевых параметров системы оплаты труда, – формирует потенциальные зоны напряженности.

**Научная новизна.** Уточнено содержание понятия «мотивационный диссонанс» применительно к условиям промышленного предприятия и показана его роль как индикатора скрытой напряженности трудовых отношений. Предложены подходы к комплексной диагностике мотивационной среды, интегрирующие ранжирование мотиваторов и оценку удовлетворенности отдельными аспектами труда.

© Макеева Т. В., Гурьянчик В. Н., 2025

**Практическая значимость.** Результаты исследования можно использовать как эмпирическую основу для разработки рекомендаций для совершенствования системы стимулирования труда линейного управленческого персонала в промышленном секторе.

**Ключевые слова:** мотивация труда, руководители низшего звена, трудовые отношения, промышленное предприятие, система стимулирования труда, удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала; управление персоналом

**Для цитирования:** Макеева Т. В., Гурьянчик В. Н. Мотивационные диссонансы как фактор напряженности трудовых отношений (по результатам опроса руководителей низшего звена промышленного предприятия) // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 85–100. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Поступила в редакцию 3 декабря 2025 г.; поступила после рецензирования 23 января 2026 г.; принята к публикации 1 февраля 2026 г.

Original article

## Motivational dissonances as a factor of tension in labour relations (Based on a survey of first-line managers at an industrial enterprise)

Tatiana V. Makeeva<sup>✉1,2</sup>, Vitaly N. Guryanchik<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky,

<sup>2</sup> Yaroslavl State Medical University,  
 Yaroslavl, Russian Federation

✉ makeeva.tatiana@inbox.ru

### Abstract

**Introduction.** Modern industrial enterprises operate under conditions of labour shortages and increasing demands for managerial efficiency. In this context, the analysis of first-line managers' motivation becomes particularly significant, as they serve as a key link between the organization's strategic goals and production personnel. Despite the wide range of theoretical approaches to work motivation, the issue of aligning material and non-material incentives, as well as identifying motivational dissonances capable of generating tension in labour relations, remains insufficiently studied in applied research.

**Aim.** To identify and generalize the key motivating factors of first-line managers at an industrial enterprise that directly influence the quality and performance of their work.

**Methods.** The methodological framework of the study is based on a systemic approach to motivation analysis, which involves a comprehensive interpretation of material and non-material incentive factors. An empirical study in the form of a questionnaire survey was conducted at an industrial enterprise (n = 60; total population n = 70).

**Results.** It was found that material incentives (level of wages) dominate the motivational structure, along with substantive job characteristics such as interesting work and opportunities for professional growth. At the same time, a contradiction was identified between a high level of satisfaction with interpersonal relations and pronounced dissatisfaction with wage levels and working schedules. The resulting motivational dissonance – positive socio-psychological climate combined with a critical perception of key

parameters of the remuneration system – creates potential zones of tension.

**Scientific novelty.** The content of the concept of “motivational dissonance” has been refined in the context of an industrial enterprise, and its role as an indicator of latent tension in labour relations has been demonstrated. Approaches to comprehensive diagnostics of the motivational environment are proposed, integrating the ranking of motivators and the assessment of satisfaction with specific aspects of work.

**Practical significance.** The findings may serve as an empirical basis for developing recommendations aimed at improving the incentive system for line managerial personnel in the industrial sector.

**Keywords:** work motivation, first-line managers, labour relations, industrial enterprise, incentive system, job satisfaction, employee engagement, human resource management

**For citation:** Makeeva, T. V., & Guryanchik, V. N. (2025). Motivational dissonances as a factor of tension in labour relations (Based on a survey of first-line managers at an industrial enterprise). *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 85–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.007>

Received December 3, 2025; revised January 23, 2026; accepted February 1, 2026.

## Введение

Эффективность деятельности современных компаний и предприятий напрямую связана с уровнем вовлеченности персонала. Именно поэтому все больше организаций фокусируются на поиске эффективных методов мотивации, уделяя особое внимание нематериальным стимулам. Задача современных руководителей и исследователей – выявить ключевые факторы, которые формируют у сотрудников личную заинтересованность в успехе компании.

Анализ научных публикаций по данной проблематике свидетельствует об отсутствии как целостной теоретической парадигмы, так и представлений об универсальных практических инструментах для повышения уровня вовлеченности сотрудников в трудовой процесс. Вместе с тем прослеживается эволюция исследовательских подходов: от доминирования экономических моделей внешней стимуляции («кнута и пряника») к комплексному осмыслению внутренних мотивационных механизмов. В современных работах акцент смещается с материального вознаграждения на психологические детерминанты вовлеченности: автономию, ощущение компетентности и осознание значимости собственного труда. Это позволяет заключить, что в условиях креативной экономики и усиления роли знаний наибольшую эффективность демонстрируют методы, ориентированные на формирование личной заинтересованности и смысловой включенности работников.

Несмотря на значительный массив исследований, отдельные аспекты проблемы трудовой мотивации остаются малоизученными, в частности отсутствует единая трактовка базовых понятий «мотивация» и «стимулирование», недостаточно разработаны методики оценки их влияния на трудовое поведение в современных экономических

условиях, а также практические рекомендации для бизнеса по управлению ими, в том числе с использованием цифровых технологий (Бога-тырева, Илюхина, 2022).

Ряд современных мотивационных теорий, фокусирующих внимание на индивидуальных особенностях личности, включают модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» А. А. Литвинюка, концепцию параллельного мотивирования Л. С. Выготского, теорию психологического контракта Эдгара Шейна и типологическую концепцию В. И. Герчикова. Так, модель Литвинюка предполагает, что пять базовых мотивов (удовлетворение, приобретение, подчинение, безопасность, и сохранение энергии) действуют комплексно, а стимулы эффективны лишь при точечном и разовом применении, поскольку их одновременное воздействие ведет к нулевому результату. Концепция Выготского постулирует параллельную работу всех потребностей, требующую от организации создания единой системы, одновременно удовлетворяющей материальные, социальные и духовные запросы сотрудников. Теория Шейна делает акцент на неформальных взаимных ожиданиях («психологический контракт» и «якоря карьеры»), соблюдение которых формирует устойчивую мотивацию. Концепция В. И. Герчикова, основанная на типологии сотрудников по доминированию мотивации достижения либо избегания, позволяет точно прогнозировать реакцию на разные стимулы и адресно управлять персоналом (Макарова, 2023, с. 243).

Изучение профессиональной мотивации в рамках психологии труда традиционно включает методологию ПВК-подхода. Его ключевая идея заключается в том, что эффективность профессиональной деятельности детерминирована набором профессионально важных качеств (ПВК).

В рамках этого подхода были разработаны классификации ПВК, среди которых наиболее распространенной является следующая:

- 1) абсолютные ПВК – качества, необходимые для выполнения деятельности на минимально допустимом или среднем уровне;
- 2) относительные ПВК (ПВК мастерства) – свойства, обуславливающие достижение субъектом высоких, «наднормативных» результатов;
- 3) мотивационные ПВК – определяют готовность к работе. Важно, что высокая мотивация способна компенсировать недостаток других качеств, но не наоборот;
- 4) анти-ПВК – свойства, препятствующие успешной деятельности. Они демонстрируют значимую отрицательную корреляцию с ее результативностью, поэтому их наличие должно быть минимальным или отсутствовать (Карпов, 2024, с. 94).

В научной литературе для анализа взаимодействия личности и организации широко используется дихотомия двух полярных моделей корпоративной культуры: индивидуалистской и коллективистской. Однако в современной деловой практике в чистом виде эти модели практически не встречаются. Руководство компаний целенаправленно формирует гибридную организационную культуру, интегрирующую элементы обеих моделей для достижения максимальной эффективности (Малкова и др., 2025, с. 3191).

Система управления персоналом предприятия интегрирует в себя подсистему мотивации, которая представляет собой сложный,

многоаспектный механизм. Эффективность мотивационного процесса определяется совокупным влиянием трех групп факторов: *факторы внешней среды* (конъюнктура рынка труда; деловая репутация и успешность компании-работодателя, географическое расположение предприятия, отраслевая принадлежность); *факторы внутренней среды* (социально-психологический климат в коллективе, преобладающий стиль руководства, справедливость и прозрачность системы оплаты труда); *индивидуально-психологические особенности сотрудника* (личные ожидания от работы и карьеры, общий уровень удовлетворенности трудовой деятельностью, уникальные личностные характеристики и ценностные ориентации).

Стимулирование профессиональной деятельности представляет собой систему, регламентирующую соответствие труда сотрудников предъявляемым требованиям через применение санкций и поощрений. В основе данной системы лежит дихотомия двух основных видов воздействия: позитивного (поощрения) и негативного (наказания). Эффективная система стимулирования персонала базируется на двух взаимосвязанных группах принципов: организационных и системных. Организационные принципы: *комплексность* (система должна гармонично сочетать материальные и нематериальные стимулы, создавая единый мотивационный пакет); *дифференцированность* (подход к стимулированию должен быть индивидуальным для разных категорий сотрудников, учитывая их квалификацию, опыт и качество работы); *гибкость и оперативность* (набор стимулов необходимо регулярно пересматривать и корректировать в соответствии с изменениями как внутри компании, так и в обществе в целом). Системные принципы: *доступность* (правила получения стимулов должны быть понятными, демократичными и достижимыми для всех сотрудников); *постепенность* (постоянное и плавное увеличение вознаграждения является более эффективным для долгосрочной мотивации, чем резкие единовременные скачки); *ощутимость* (размер или значимость стимула должны преодолевать определенный «порог чувствительности», чтобы быть действенными для сотрудника); *своевременность* (связь между достигнутым результатом труда и его оплатой/вознаграждением должна быть максимально прямой и оперативной); *сочетание моральных и материальных стимулов* (воздействие на сотрудника должно быть целенаправленным, с учетом того, какой тип стимула (моральный или материальный) будет наиболее эффективен в конкретной ситуации для данного человека); *сочетание позитивных и негативных стимулов* (система должна сбалансированно использовать позитивные стимулы (премия, карьерный рост, признание) для поощрения желаемого поведения и негативные стимулы (штрафы, выговор) для предотвращения действий, наносящих ущерб компании) (Токарева и др., 2021, с. 20).

Таким образом, система мотивации и организационная культура представляют собой взаимодополняющие и коэволюционирующие системы, находящиеся в отношениях взаимного влияния. В этой связи любая модификация системы мотивации требует последующего анализа трансформаций организационной культуры, что обуславливает необходимость оценки ее состояния после реализации соответствующих изменений.

В современных исследованиях трудовой мотивации на промышленных предприятиях можно выделить несколько ключевых тем. Это эмпирические исследования мотивационных факторов и изучение структуры и динамики трудовой мотивации, выявление ключевых стимулов для сотрудников промышленного сектора; разработка и апробация дескриптивных, структурных и функциональных моделей мотивации (Бухонова и др., 2018; Попова, Бокорев, 2024; Терелецкова, Порошин, 2020); исследования, ориентированные на восстановление научно-технического потенциала (Комилов и др., 2024; Мирзоева, 2018). Отдельный пласт научных публикаций анализирует, как управление человеческими ресурсами и мотивационные стратегии создают условия для возрождения и развития кадрового потенциала в критических отраслях, включая оборонно-промышленный комплекс (Горбачев и др., 2020; Гусева, Кещян, 2024; Роддугина и др., 2024).

*Цель настоящего исследования* – выявить и обобщить наиболее значимые мотивационные факторы для работников низшего управленческого звена промышленного предприятия.

## Методы

Эмпирическое исследование выполнено в октябре 2025 г. с использованием анкеты «Анализ мотивационных факторов и потребностей» (Ветлужских, 2018). Анкета включала в себя семь вопросов, направленных на выявление ключевых стимулов эффективной работы.

Исследование проводилось в рамках повышения квалификации и определения кадрового резерва из числа работников низшего управленческого звена. Генеральная совокупность составила 70 человек, выборочная – 60 человек (24 бригадира, 19 мастеров участков, 7 мастеров смен, 6 сменных мастеров, 4 старших мастера). При доверительной вероятности 95 % ошибка выборки составляет 4,78 %.

В ходе опроса респондентам было предложено оценить 19 мотивационных факторов, после чего выделить пять наиболее значимых, распределив их по шкале от 1 до 5.

Для оценки результатов применялся метод ранжирования с подсчетом сумм выборов по каждому фактору и анализом распределения рангов. Дополнительно были включены вопросы, направленные на выявление эффективных способов поощрения, степени удовлетворенности работой и оценку отдельных аспектов трудовой деятельности.

Обработка данных проводилась с помощью подсчета сумм выборов, вычисления распределений ответов и построения сводных таблиц.

## Результаты и обсуждение

В табл. 1 представлены суммарные показатели выбора работниками наиболее значимых мотивационных факторов и распределение рангов по ним<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Метод ранжирования соответствует подходам мотивационных диагностик, таким как иерархия потребностей А. Маслоу или двухфакторная модель Ф. Герцберга, где факторы делятся на гигиенические (предотвращающие демотивацию) и мотивирующие (стимулирующие развитие). Высокие суммы указывают на доминирующие мотиваторы, а низкие – на периферийные. При этом, факторы с суммой > 30 – сильные мотиваторы; 10–30 – средние; < 10 – слабые.

Таблица 1/ Table 1  
 Результаты ранжирования мотивирующих факторов  
 Results of ranking motivating factors

№	Факторы	Ранги					Сумма выборов
		1	2	3	4	5	
1	уровень доходов (зароботная плата)	48	8	4			60
2	близость работы к дому				4	10	14
3	быстрое продвижение по карьерной лестнице			2	2		4
4	возможность профессионального роста		24	10	4		38
5	возможность получения кредитов (на жилье, машину и пр.)			2		2	4
6	возможность работы в международных подразделениях				2		2
7	возможность управлять людьми			4	6	4	14
8	высокий социальный статус, который дает работу				8	2	10
9	высокий уровень ответственности, большие полномочия				2	2	4
10	гибкий график работы	2			2	4	8
11	возможность самореализации	2	4	6	4	6	22
12	интересная работа	6	14	20	8	2	50
13	красивый офис и комфортные условия труда			2	4	4	10
14	нормированный рабочий день		4		2	2	8
15	обучение за счет организации		2		2	4	8
16	отношения с непосредственным руководителем	2		2	2	12	18
17	признание, ощущение значимости в организации		6	10	8	8	32
18	работа по специальности, в соответствии с образованием	2					2
19	работа ради общения, возможность занять свое свободное время				2		2

К числу сильных мотиваторов отнесены:

- *уровень доходов* (60 баллов). Данный показатель подтверждает теорию мотивации В. Врума, где оплата труда коррелирует с ожидаемой полезностью (Vroom, 1964). Это указывает на то, что доход является базовой потребностью, особенно в условиях экономической нестабильности, а 80 % в топ-3 рангах подчеркивает материальный дефицит как ключевой барьер вовлеченности;
- *интересная работа* (50 баллов). Данный показатель отражает внутреннюю мотивацию, где содержание труда удовлетворяет потребность

в компетентности и автономии (Deci, Ryan, 1985), а распределение по рангам (6/14/20/8/2) показывает широкую поддержку, указывая на зрелую выборку с высоким уровнем образования;

- *возможность профессионального роста* (38 баллов). В данном показателе преобладает ранг 2 (24), что соответствует постматериалистическим ценностям, стимулируя долгосрочную лояльность через ожидание карьерного прогресса.

Факторы с 10–22 баллами (самореализация, отношения с руководителями, гибкий график) формируют «средний слой», балансирующий гигиенические (нормированный день, офис) и мотивирующие аспекты (признание, статус). Низкие суммы (<10) для нишевых опций (кредиты, международные проекты, общение) сигнализируют о контекстуальной специфике: вероятно, локальная выборка без глобальных амбиций, где социальный статус и ответственность уступают практическим нуждам.

Таким образом, можно определить профиль мотивации как смешанный с доминированием экстринсических (доход) над интринсическими факторами, что повышает риск текучести кадров при стагнации зарплат.

В форме открытого вопроса респондентам предлагалось указать наиболее эффективные, с их точки зрения, формы поощрения, применявшиеся к ним за последние годы. В числе наиболее часто упоминаемых положительных мер мотивации можно выделить следующие:

- денежные премии, стимулирующие выплаты, награждения за конкретные достижения;
- повышение в должности и продвижение по карьерной лестнице;
- грамоты, медали, доска почета как форма признания заслуг;
- направление сотрудников на обучение и повышение квалификации;
- социальное признание и благодарственные письма.

Еще одним аспектом, характеризующим мотивацию, является удовлетворенность работой, как интегральный показатель соответствия социально-профессиональных ожиданий и получаемого результата трудовых отношений (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Распределение ответов на вопрос об общей удовлетворенности работой  
Distribution of responses to the question about overall job satisfaction

Ответ	Кол-во	Процент
Да, полностью	10	16 %
Скорее да, чем нет	38	61 %
Затрудняюсь ответить	6	10 %
Скорее нет, чем да	8	13 %
Нет, совсем не удовлетворен	0	0 %

Данные опроса показывают, в целом, позитивное, но неоднозначное отношение сотрудников к их работе. Общую картину можно охарактеризовать как «осторожный оптимизм с зонами для улучшения».

Для формирования целостной картины и выявления ключевых «точек роста» в системе управления персоналом общая оценка удовлетворенности работой была дополнена детальным анализом отношения

сотрудников к различным аспектам их трудовой деятельности. Данные, представленные в табл. 3, позволяют перейти от констатации общего уровня удовлетворенности к диагностике конкретных сильных и слабых сторон организационной среды.

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов об общей удовлетворенности отдельными аспектами труда  
 Distribution of responses on overall satisfaction with individual aspects of work

Аспект работы	Удовлетворен (%)	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен (%)	Затрудняюсь ответить (%)	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен (%)	Не удовлетворен (%)
Размером заработка	25,81	22,58	12,90	35,48	3,23
Режимом работы	9,68	38,71	16,13	22,58	12,90
Разнообразием работы	41,94	38,71	9,68	9,68	0
Решением возникающих проблем	16,22	51,35	10,81	5,41	0
Самостоятельностью в работе	32,97	30,77	4,40	0	0
Соответствием работы личным способностям	35,48	48,39	12,90	0	3,23
Возможностью должного продвижения	22,58	35,48	35,48	6,45	0
Санитарно-гигиеническими условиями	32,26	41,94	12,90	12,90	0
Возможностью развития, получения доп. образования	32,26	41,94	16,13	6,45	3,23
Отношениями с коллегами	61,29	35,48	0	3,23	0
Отношениями с непосредственным руководителем	54,84	32,26	9,68	0	3,23
Уровнем технической оснащенности	19,35	41,94	19,35	16,13	3,23

Анализ процентного распределения ответов респондентов позволяет сделать вывод о том, что уровень удовлетворенности различными аспектами трудовой деятельности является неоднородным и отражает как положительные, так и проблемные зоны в организации труда на предприятии. В целом можно отметить, что наиболее высокие показатели удовлетворенности наблюдаются в области отношений с коллегами и непосредственным руководителем, а наименее высокие – в аспектах, связанных с размером заработной платы и режимом работы.

В то же время размер заработной платы вызывает у респондентов серьезные разногласия. Так, 25,8 % опрошенных руководителей низшего звена управления полностью удовлетворены размером заработной платы, однако более одной трети респондентов (35,5 %) выражают неудовлетворенность, что критично для мотивационного потенциала. Высокий уровень неудовлетворенности размером заработной платы указывает

на дисфункцию в существующей системе оплаты труда, что обуславливает необходимость ее пересмотра и корректировки. Неудовлетворенность одним из основных элементов системы оплаты труда (размером заработной платы) является прямым индикатором ее недостаточной эффективности и требует изменения в принципах формирования вознаграждения.

Режим работы оценивается менее позитивно, так как наблюдается распределение управленцев с высоким процентом, удовлетворенных (46,1 %) и значительной долей неудовлетворенных руководителей (около 23,5 %). Это может свидетельствовать о несоответствии длительности и распределения рабочего времени ожиданиям работников, вероятно, речь идет о больших сверхурочных нагрузках или недостаточной гибкости графика, что влияет на баланс «работа – жизнь».

Разнообразие работы и решение возникающих проблем получают положительные оценки со стороны низшего управленческого звена, соответственно 41,9 % и 16,2 % полностью удовлетворенных, при значительно меньших долях неудовлетворенных. Это может говорить о том, что для части сотрудников работа интересна и процессы внутри коллектива налажены достаточно эффективно, что может рассматриваться как позитивный ресурс для повышения мотивации.

Высокая степень удовлетворенности отношениями с коллегами и непосредственным руководителем (более 54,84 % и 61,29 % соответственно) свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате, стабильности межличностных взаимодействий и профессиональной поддержке. Следует отметить, что это является важным фактором, повышающим чувство принадлежности, вовлеченности и лояльности персонала.

Высокий процент удовлетворения в области самостоятельности в работе (33 %) и соответствия работы личным способностям (35 %) может указывать на то, что сотрудники в значительной мере ощущают свое влияние на рабочий процесс и считают задачи адекватными своим компетенциям, что, несомненно, способствует развитию профессиональной ответственности и вовлеченности.

Возможности для карьерного продвижения и дополнительного образования получают умеренные оценки с заметным сектором неопределенности (затрудняюсь ответить) и сравнительно небольшой долей неудовлетворенности. Это может говорить о том, что сотрудники видят потенциал для развития, но, возможно, испытывают дефицит соответствующей информации или недостаток прозрачности карьерных и образовательных траекторий на предприятии.

Оценка санитарно-гигиенических условий и уровня технической оснащенности отображает умеренно положительную тенденцию, однако показатели в 20 и 25 % соответственно сигнализируют о нерешенных проблемах в обеспечении комфортных и безопасных условий труда. Это обстоятельство может негативно сказаться на удовлетворенности и производительности, дополнительно повышая уровень стресса и утомляемости.

Большинство управленцев низшего звена оценивают свою трудовую активность в диапазоне 60–90 %, что подтверждает относительно высокий уровень вовлеченности в производственный процесс. Наиболее

значимыми факторами повышения активности, на их взгляд, являются:

- увеличение заработной платы;
- улучшение условий труда (комфорт, техническое оснащение);
- оперативность решений руководства;
- четкое определение задач и целей работы;
- повышение отзывчивости и внимания со стороны руководства.

Анализ ответов респондентов выявил комплексный характер системы мотивации, включающей как материальные стимулы, так и нематериальное признание и отношения в коллективе.

\*\*\*

Обобщая результаты анкетирования, можно сказать, что мотивация сотрудников низшего управленческого звена промышленного предприятия – сложный и многофакторный феномен, обусловленный сочетанием материальных и нематериальных стимулов. Полученные результаты согласуются с классическими теориями мотивации и результатами современных исследований, основанных на эмпирических данных. В частности, в статье Т. Б. Малковой, Р. В. Белых и Д. А. Малковой (2025), утверждается, что «ключевыми характеристиками мотивации сотрудников являются «уровень деловой репутации компании» и «уровень адаптации сотрудников компании», «уровень организационной культуры компании» и «уровень карьерного роста в компании», «рост заработной платы» и «уровень стимулирования сотрудников компании».

Первостепенное значение для работников имеет уровень доходов (зарплата), что подтверждается выбором данного фактора большинством респондентов. Это закономерно, поскольку зарплата является не просто средством удовлетворения базовых потребностей (хлеб, жилье, безопасность), но и одним из главных индикаторов социального статуса и справедливой оценки труда.

Однако исключительно материальный подход в мотивации уже недостаточен для обеспечения долгосрочной производительности и удовлетворенности персонала, что ярко иллюстрирует второй по значимости фактор – «интересная работа» (50 выборов). Интерес к содержанию и характеру трудовой деятельности отражает потребность в самоактуализации и профессиональном росте. Для многих работников важен вызов, возможность развивать способности, учиться и решать новые задачи, что поддерживает вовлеченность и снижает риски профессионального выгорания.

Следующие важнейшие мотиваторы – «возможность профессионального роста» (38 выборов) и «признание, ощущение значимости в организации» (32 выбора) – подчеркивают важность социальных и самооценочных аспектов мотивации. Профессиональный рост обеспечивает перспективы карьерного продвижения и повышения квалификации, что не только повышает мотивацию, но и укрепляет лояльность сотрудника к организации. Признание со стороны коллег и руководства формирует чувство принадлежности и ценности, укрепляет мотивационную структуру.

Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем (16 выборов) подтверждает актуальность качественного руководства и межличностных коммуникаций в организации. Руководитель

выступает не просто как администратор, а как лидер, вдохновляющий и поддерживающий сотрудников. Позитивные отношения с руководством формируют психологический климат, способствуют снижению конфликтов и росту мотивации.

Анализ распределения рангов показывает, что мотивационные факторы у работников неоднородны и зависят от индивидуальных особенностей, уровня квалификации, стажа и социальных ожиданий. Например, для молодых сотрудников важнее возможности карьерного роста и обучения, тогда как для более опытных и состоявшихся работников – социальное признание и стабилизация уровня доходов.

Кроме того, выявлены менее влиятельные, но не менее значимые факторы (гибкий график, комфортные условия труда, возможность работать удаленно), которые все чаще способствуют формированию комплексной мотивационной среды в современных промышленных предприятиях.

Респонденты выделяют эффективность денежного вознаграждения, однако нематериальные поощрения, такие как повышение в должности, награждение грамотами, занесение на доску почета, играют важную роль в формировании устойчивой мотивации. Отзывы работников о положительном опыте поощрения подтверждают, что система мотивации должна быть многоуровневой – от регулярных премий до признания значимых заслуг через награды и карьерное продвижение. Это снижает риск эмоционального выгорания и создает условия для самореализации.

Большинство респондентов (77 %) выражают общую удовлетворенность трудовой деятельностью, что свидетельствует о достаточно высоком уровне психологического комфорта на предприятии.

Понимание степени удовлетворенности по отдельным аспектам позволило выявить проблемные зоны. Низкий уровень удовлетворенности заработной платой, режимом работы и условиями труда (санитарно-гигиеническими и техническими) указывает на необходимость адресных управленческих действий для улучшения данных параметров. В то же время высокие показатели удовлетворенности межличностными отношениями и уровнем самостоятельности в работе показывают, что социальный климат и делегирование ответственности способствуют позитивной мотивации и росту трудовой активности.

Самооценка уровня трудовой активности находится преимущественно в диапазоне 60–90 %, что отражает высокий профессиональный настрой, но также оставляет пространство для улучшений.

Факторы, потенциально способные повысить активность, связаны с организационными моментами (оперативное решение проблем, четкое распределение задач), а также с улучшением материальной базы (увеличение зарплаты, расширение возможностей техники и оборудования).

Это согласуется с многофакторной природой мотивации – она формируется в условиях сочетания адекватных материальных вознаграждений, комфортных условий труда и четко организованного рабочего процесса.

Позитивная корпоративная культура, основанная на признании заслуг, справедливом контроле и поддержке инициатив, формирует синергетический эффект взаимодействия мотивационных факторов

Современные модели мотивации, учитывающие влияние внешних и внутренних факторов, подтверждаются актуальностью многокомпо-

нентных мотивирующих систем и необходимостью постоянной адаптации мотивационных программ к динамике условий работы и ожиданий сотрудников.

## Заключение

Эмпирические данные, полученные в ходе исследования, свидетельствуют о недостаточной эффективности существующей системы стимулирования. Несмотря на общий позитивный социально-психологический климат, выявлены критические зоны неудовлетворенности, указывающие на то, что система не в полной мере выполняет свою основную функцию – согласование интересов сотрудников и целей организации. Таким образом, систему следует признать ограниченно эффективной, требующую целенаправленной модернизации, прежде всего, в материальной составляющей.

Ключевым результатом стало выявление мотивационных диссонансов: при общем позитивном социально-психологическом климате и высокой удовлетворенности отношениями в коллективе сохраняется критический уровень неудовлетворенности размером заработной платы, как ключевым элементом действующей системы оплаты труда, а также режимом работы. Это создает зоны потенциальной напряженности в трудовых отношениях.

Результаты исследования предоставляют менеджменту промышленного предприятия конкретные ориентиры для формирования эффективной системы мотивации, которая включает:

- дифференцированное стимулирование разных групп работников;
- системную разработку как материальных, так и нематериальных форм поощрений;
- стратегии повышения вовлеченности и удовлетворенности через развитие корпоративной культуры и обучение руководителей;
- постоянный мониторинг мотивационных настроений работников для своевременного реагирования на изменение условий труда.

Такой подход будет способствовать удержанию квалифицированных кадров и повышению производственной эффективности.

## Список литературы

1. Богатырева И. В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 5. С. 955–970. <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114737>
2. Бухонова Н. М., Яковлев А. В., Власов А. Б., Шишкина Л. А. Совершенствование стимулирования труда работников предприятия при создании нового продукта на основе разработки функциональной модели мотивации // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 10(106). С. 52–63. <https://doi.org/10.17308/meps.2018.10/1983>
3. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практики. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 149 с.
4. Горбачев А. С., Иванова А. А., Моисеенко А. М., Колов А. В., Ишкова К. С. Исследование системы мотивации сотрудников на предприятиях оборонно-промышленного комплекса России //

Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 502–509. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10511>

5. Гусева М. Н., Кещян Г. В. Стратегическое управление человеческими ресурсами в проектах оборонно-промышленного комплекса // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. № S1. С. 42–56.

6. Карпов А. В. Специфика состава и организации субъектных детерминант управленческой деятельности // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1(97). С. 92–109. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109>

7. Комилов С. Д., Сафар Ш., Шарипов Б. К. Совершенствование управления инновационным развитием промышленных предприятий. Душанбе: Российско-Таджикский (Славянский) университет, 2024. 212 с.

8. Макарова И. В. Мотивационный менеджмент: классические подходы и современные теории мотивации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2(96). С. 241–245. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-241-245>

9. Малкова Т. Б., Белых Р. В., Малкова Д. А. Методические положения по оценке мотивации сотрудников промышленного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 5. С. 3187–3204. <https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123293>

10. Мирзоева Е. Ш. К вопросу о необходимости формирования инновационного климата на промышленных предприятиях // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2018. № 10. С. 120–126.

11. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. 216 с.

12. Попова И. В., Бокорев Ю. Ю. Дескриптивная модель мотивации и оплаты труда персонала наукоемких предприятий оборонно-промышленного комплекса // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 3. С. 1041–1056. <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121687>

13. Роддугина М. В., Некрасова Т. А., Щеголева Т. В. Стратегия привлечения и удержания персонала на предприятиях ОПК в условиях кадрового голода // Цифровая и отраслевая экономика. 2024. № 2(34). С. 93–100.

14. Терелецкова Е. В., Порошин А. С. Управление системой мотивации персонала производственного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12-3(70). С. 134–137. <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-11143>

15. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum press, 1985. 375 p.

16. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.

## References

Bogatyreva, I. V., & Ilyukhina, L. A. (2022). The system of motivation and financial incentives as a source of labour activity of the company's personnel. *Russian Journal of Labour Economics*, 9(5), 955–970. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.9.5.114737>

1. С.

- Bukhonova, N. M., Yakovlev, A. V., Vlasov, A. B., & Shishkina, L. A. (2018). Improvements of industrial employees' incentives system during a new commodity production, based on the development of a functional model of motivations. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 10(106), 52–63. (In Russ.) <https://doi.org/10.17308/meps.2018.10/1983>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Gorbachev, A. S., Ivanova, A. A., & Moiseenko, A. M. (2020). Research of employee motivation system at the enterprises of the Russian defense industry complex. *Moscow Economic Journal*, 7, 502–509. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10511>
- Guseva, M. N., & Keshchyan, G. V. (2024). Strategic human resource management in projects of the military-industrial complex. *Innovative economy: Information, Analysis, Prognoses*, 51, 42–56. (In Russ.)
- Karpov, A. V. (2024). The specifics of the composition and organization of the subject determinants of management activity. *Journal of Modern Competition*, 18(1), 92–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-92-109>
- Komilov, S. D., Safar, Sh., & Sharipov, B. K. (2024). *Sovershenstvovanie upravleniya innovatsionnym razvitiem promyshlennykh predpriyatiy* [Improving the management of innovative development of industrial enterprises]. Russian-Tajik Slavonic University. (In Russ.)
- Makarova, I. V. (2023). Motivational management: Classical approaches and modern theories of motivation. *Journal of Economy and Business*, 2(96), 241–245. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-2-241-245>
- Malkova, T. B., Belykh, R. V., & Malkova, D. A. (2025). Methodological guidelines for assessing employee motivation at an industrial company. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(5), 3187–3204. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.5.123293>
- Mirzoeva, E. Sh. (2018). On the need to form an innovative climate in industrial enterprises. *The Bulletin of the Tajik National University. Series of Economic and Social Sciences*, 10, 120–126. (In Russ.)
- Popova, I. V., & Bokorev, Yu. Yu. (2024). A descriptive model of motivation and remuneration of employee of high-tech military-industrial companies. *Leadership and Management*, 11(3), 1041–1056. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121687>
- Roldugina, M. V., Nekrasova, T. A., & Shchegoleva, T. V. (2024). Strategy for attracting and retaining personnel at military industry enterprises in conditions of personnel. *Digital and Sectoral Economy*, 2(34), 93–100. (In Russ.)
- Tereletskova, E. V., & Poroshin, A. S. (2020). Managing the staff motivation system production company. *Economics and Business: Theory and Practice*, 12-3(70), 134–137. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2411-0450-2020-11143>
- Tokareva, Yu. A., Glukhenkaya, N. M., & Tokarev, A. G. (2021). *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti personala: Kompleksnyy podkhod* [Motivation of personnel work activity: An integrated approach]. Shadrinsk State Pedagogical University. (In Russ.)
- Vetluzhskikh, E. N. (2018). *Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktiki* [Motivation and remuneration. Tools. Methods. Practices]. Alpina Publisher. (In Russ.)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

## Информация об авторах

**Макеева Татьяна Витальевна**, канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой социальной педагогики и организации работы с молодежью Ярославского государственного педагогического университета имени К. Д. Ушинского; доцент кафедры психологии и педагогики Ярославского государственного медицинского университета, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6003-5430>, makeeva.tatyana@inbox.ru

**Гурьянчик Виталий Николаевич**, канд. ист. наук, доцент, доцент кафедры социальной педагогики и организации работы с молодежью Ярославского государственного педагогического университета имени К. Д. Ушинского, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9963-4510>, vit-gurjanchik@yandex.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Tatiana V. Makeeva**, Cand. Sci (Pedagogy), Docent, Head of the Department of Social Pedagogy and Organization of Work with Youth of the Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky; Associate Professor of the Department of Psychology and Pedagogy of the Yaroslavl State Medical University, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6003-5430>, makeeva.tatyana@inbox.ru

**Vitaly N. Guryanchik**, Cand. Sci (History), Docent, Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Organization of Work with Youth of the Yaroslavl State Pedagogical University named after K. D. Ushinsky, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9963-4510>, vit-gurjanchik@yandex.ru

**Conflict of interest:** the authors declare that there is no conflict of interest. All authors have read and approved the final version of the manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.005>

Научная статья



## Наставники в государственной медицинской организации: взгляд медсестер (по результатам социологического исследования в Свердловской области)

К. В. Кузьмин<sup>✉1</sup>, Л. Е. Петрова<sup>2</sup>, В. С. Харченко<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Свердловский областной медицинский колледж

<sup>2</sup>Екатеринбургская академия современного искусства

<sup>3</sup>Уральский федеральный университет

имени Первого президента России Б. Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Российская Федерация

✉ konstantinkuzmin1966@gmail.com

### Аннотация

**Введение.** Институт наставничества является одним из ключевых факторов обеспечения кадровой устойчивости медсестринских коллективов в системе государственного здравоохранения. Несмотря на значительное количество исследований, посвященных институциональным, нормативным и организационным аспектам наставничества, представления самих медицинских сестер о целях, функциях и качествах наставников остаются недостаточно изученными.

**Цель.** Выявить представления медсестер государственных медицинских организаций о целях, функциях и ключевых качествах наставников.

**Результаты.** Выявлены две доминирующие установки в восприятии наставничества: «технократическая», ориентированная на передачу профессиональных навыков и соблюдение стандартов, и «гуманитарная», подчеркивающая значение социальной интеграции, эмоциональной поддержки и формирования уверенности наставляемых.

**Методы.** Эмпирическую базу исследования составили данные онлайн-анкетирования 1122 медсестер государственных медицинских организаций Свердловской области, проведенного в августе–сентябре 2024 г. Для обработки данных применялись методы одномерного и сравнительного анализа.

**Научная значимость.** Исследование расширяет представления о социокультурных и организационных аспектах функционирования института наставничества в системе здравоохранения, выявляя ценностные и функциональные различия в его восприятии различными профессиональными группами. Полученные результаты способствуют уточнению модели компетенций наставника среднего медицинского персонала.

**Практическая значимость.** Материалы исследования могут быть использованы при разработке и совершенствовании программ наставничества в государственных медицинских организациях, формировании критериев отбора и подготовки наставников.

© Кузьмин К. В., Петрова Л. Е., Харченко В. С.

**Ключевые слова:** наставничество, функции наставника, качества наставника, средний медицинский персонал, медсестры, кадровое обеспечение системы здравоохранения, кадровая стабильность, профессиональная адаптация, Свердловская область

**Финансирование.** Статья подготовлена по результатам НИР «Наставничество как средство адаптации, профессионального развития и формирования приверженности к длительной работе среднего медицинского персонала в государственном здравоохранении Свердловской области» по Плану государственного задания Министерства здравоохранения Свердловской области (2024 год).

**Для цитирования:** Кузьмин К. В., Петрова Л. Е., Харченко В. С. Наставники в государственной медицинской организации: взгляд медсестер (по результатам социологического исследования в Свердловской области) // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 101–111. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.005>

Статья поступила в редакцию 23 октября 2025 г.; поступила после рецензирования 15 декабря 2025 г.; принята к публикации 26 декабря 2025 г.

Original article

## Mentors in a public healthcare organization: Nurses' perspectives (Based on a sociological research in the Sverdlovsk region)

Konstantin V. Kuzmin<sup>✉1</sup>, Larisa E. Petrova<sup>2</sup>, Vera S. Kharchenko<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sverdlovsk Regional Medical College

<sup>2</sup> Yekaterinburg Academy of Contemporary Art

<sup>3</sup> Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation

✉ konstantinkuzmin1966@gmail.com

### Abstract

**Introduction.** The institution of mentoring is one of the key factors in ensuring the sustainability of nursing staff in the public healthcare system. Despite a significant amount of research devoted to the institutional, normative and organizational aspects of mentoring, nurses' own perceptions of the purposes, functions and qualities of mentors remain understudied.

**Aim.** To identify nurses from public healthcare organizations' perceptions of the goals, functions, and key qualities of mentors.

**Results.** Two dominant attitudes in the perception of mentoring were identified: a "technocratic" attitude, focused on the transfer of professional skills and compliance with standards, and a "humanitarian" attitude, emphasizing the importance of social integration, emotional support, and building confidence in mentees.

**Methods.** The empirical basis of the study consisted of data from an online survey of 1,122 nurses from public healthcare organizations in the Sverdlovsk region, conducted in August–September 2024. Univariate and comparative analysis methods were used to process the data.

**Scientific significance.** This study expands our understanding of the sociocultural and organizational aspects of mentoring in the healthcare system, revealing value and functional differences in how it is perceived by various professional groups. The obtained results contribute to the refinement of the competency model of a mentor of mid-level medical personnel.

**Practical significance.** The research findings can be used to develop and improve mentoring programs in public healthcare organizations, and to formulate criteria for selecting and training mentors.

**Keywords:** mentoring, mentor functions, mentor qualities, nursing staff, nurses, healthcare staffing, staff stability, professional adaptation, Sverdlovsk Region

**Funding.** This article was prepared based on the results of the research project “Mentoring as a means of adaptation, professional development, and building commitment to long-term career of mid-level medical personnel in the public healthcare sector of the Sverdlovsk region” under the state assignment plan of the Ministry of Health of the Sverdlovsk region (2024).

**For citation:** Kuzmin, K. V., Petrova, L. E., & Kharchenko, V. S. (2026). Mentors in a public healthcare organization: Nurses' perspectives (Based on a sociological research in the Sverdlovsk region). *Vocational Education and Labour Market*, 14 (1), 101–111. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.005>

Received October 23, 2025; revised December 15, 2025; accepted December 26, 2025.

## Введение

Развитие института наставничества в системе государственного здравоохранения признается одной из важнейших задач, направленных не только на передачу практического опыта в процессе профессиональной деятельности от наставников к наставляемым, но и на укрепление кадровой стабильности коллективов, в первую очередь медсестринских.

В утвержденной Правительством РФ «Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 г.»<sup>1</sup> к числу задач наставничества отнесено как выявление и актуализация у наставляемых устойчивой внутренней мотивации к созидательной деятельности и поддержка в освоении ими новых профессиональных компетенций, так и повышение у наставляемых и наставников уровня удовлетворенности своим трудом, успешного самоопределения и социализации.

Тема наставничества в здравоохранении привлекает значительное внимание российских исследователей. К числу наиболее обсуждаемых относятся вопросы институционализации наставничества в государственном здравоохранении (Бурдастова, 2021; Жукова, Обухова, 2023; Коленникова, 2020; Кузьмин и др., 2024); нормативно-правовой базы

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.05.2025 г. № 1264-р «О Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года» // Электронный фонд правовых и научно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/1312867976#65801P>

наставничества (Ненахова, 2021); подготовки наставников (Ярашева и др., 2020); роли наставничества в профессиональной адаптации молодых специалистов, формировании и развитии профессиональных навыков (Поздеева, Пчелина, 2021; Попсуйко и др., 2022).

В то же время вне поля зрения нередко остаются вопросы, связанные с восприятием наставничества на уровне самих целевых групп – *наставников и наставляемых*. Восполнить отмеченный дефицит знаний способны прикладные работы, одной из которых является данное исследование, проведенное в августе–сентябре 2024 г. с целью выявления представлений сотрудников государственных медицинских организаций о важнейших функциях, целях работы и основных качествах наставников среднего медицинского персонала.

## Методы

В ходе исследования было опрошено посредством онлайн-анкетирования 1122 медицинские сестры (в их числе 27 главных медсестер), работающих в государственных медицинских организациях Свердловской области разного типа, в основном стационарах и поликлиниках. В основу исследования лег принцип достижимой (невероятношной) выборки, составившей 3,2 %. Ошибка выборки составила 2,88 %, что дает возможность утверждать о достаточно высокой степени надежности полученных данных. Большинство опрошенных на момент проведения исследования работали в медицинских организациях Екатеринбурга (51,3 %), представители крупных городов с населением более или около 100 тыс. чел. (Нижнего Тагила, Первоуральска, Каменска-Уральского и Серова) составили 13,7 %, малых городов – 27,5 %, сельских населенных пунктов – 7,4 %. Более двух третей респондентов (71,3 %) имели стаж работы в учреждениях государственного здравоохранения свыше 11 лет. Для обработки результатов опроса были применены методы одномерного и сравнительного анализа.

## Результаты и обсуждение

Результаты первого этапа опроса, целью которого было определить наиболее важные функции наставников с возможностью выбора не более пяти вариантов из предложенного списка, представлены на рис. 1.

Результаты опроса показывают, что в медсестринском коллективе наставничество трактуется преимущественно «инструментально» и связывается с доброжелательными межличностными отношениями: «новичка» научат и «работе», и тому, «как тут себя вести»; «новобранцу» вовремя помогут («подставят при необходимости плечо»), а заодно и сформируют уверенность в собственных силах.

На втором этапе респондентам было предложено определить, что, по их мнению, является главной целью работы наставников, выбрав только один вариант ответа из предложенного ранее списка. На этом этапе обнаружилось существенные отличия в ответах рядовых сотрудников и их руководителей (рис. 2).

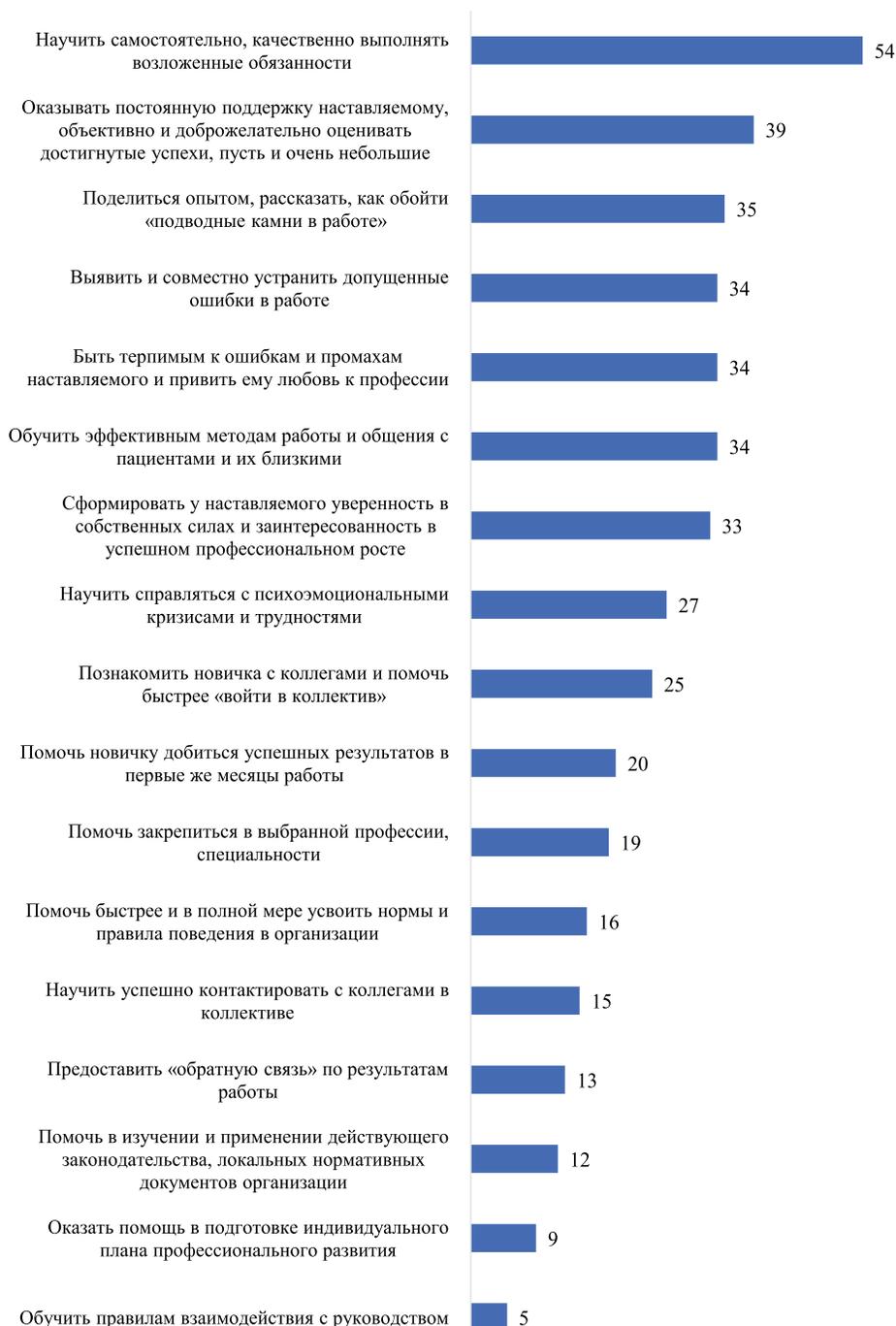


Рис. 1. Ответы на вопрос «Какие функции наставников представляются вам наиболее важными?» (в % к общему числу ответивших)

Fig. 1. Responses to the question “Which functions of mentors seem most important to you?” (as a percentage of the total number of respondents)



Рис. 2. Главная цель работы наставника (в % к общему числу по выбранным группам респондентов)

Fig. 2. The main goal of the mentor's work (as a percentage of the total number for the selected groups of respondents)

Результаты второго этапа опроса подтверждают наличие двух установок в восприятии наставничества: 1) «технократической», в соответствии с которой главное в наставничестве – это стандарты выполнения работы, ее, как правило, придерживаются рядовые сотрудники, и 2) «гуманитарной», в соответствии с которой наставничество и процесс адаптации новых сотрудников в целом понимается более широко – как принятие в коллективе, а работа медицинской сестры рассматривается как элемент более широкой системы профессиональной коммуникации. Последняя установка характерна для руководителей медсестринских коллективов.

На третьем этапе опроса было предложено ответить на вопрос «Какие качества наставника являются наиболее важными?»

В соответствии с результатами, представленными на рис. 3, главные качества наставников, такие как опыт, ответственность, заинтересованность в собственном профессиональном росте, способность научить и коммуницировать, можно трактовать не только как их ключевые характеристики (они более или менее одинаково и высоко оценены опрошенными), но и в целом как оптимальную модель компетенций наставника.

Тем не менее при сравнении ответов рядовых сотрудников и руководителей медсестринских коллективов выявляются значимые различия в определении наиболее важных качеств (рис. 4).

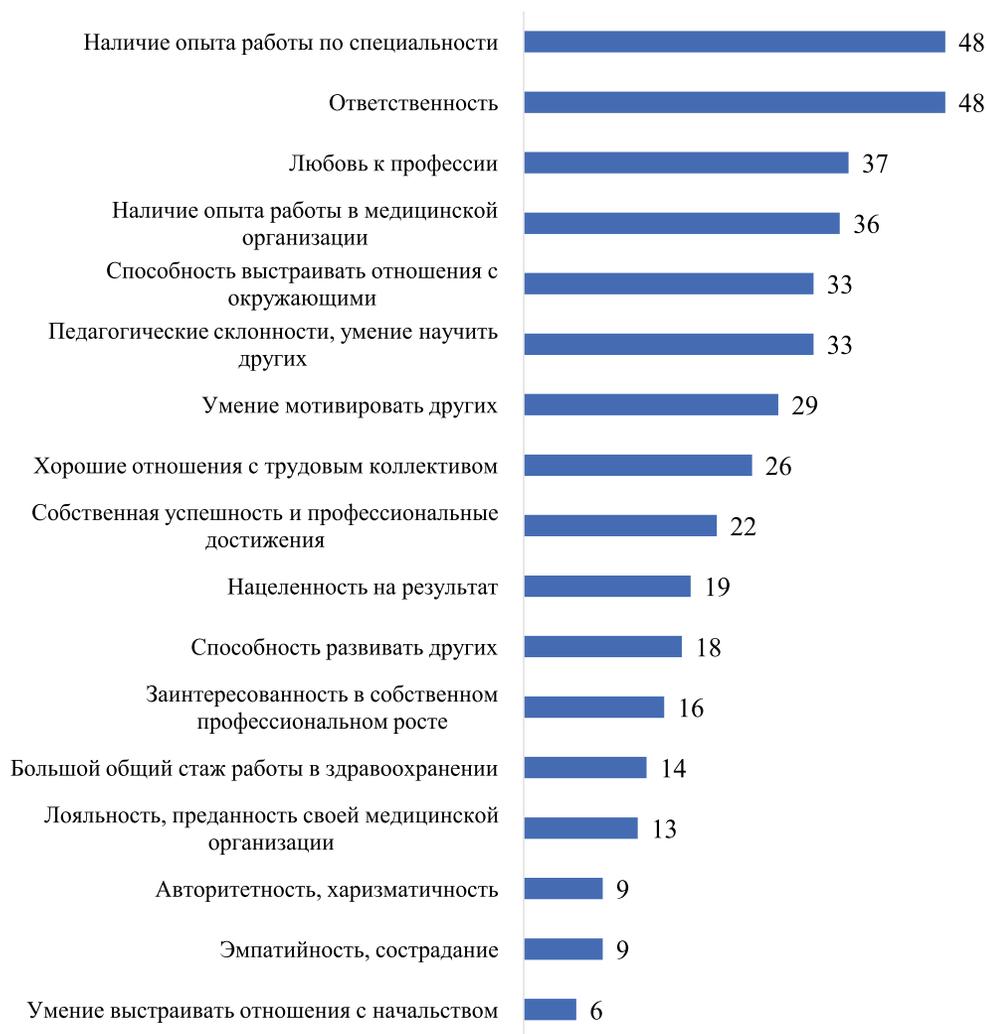


Рис. 3. Наиболее важные качества наставника (в % к общему числу ответивших)

Fig. 3. The most important qualities of a mentor (as a percentage of the total number of respondents)

Руководители видят в наставничестве не только инструментальную функцию, но и рассматривают его как способ интеграции в коллектив. Представляется, что противоречия в ответах разных групп респондентов объяснимы атрибуцией ответственности, объемом управленческих функций, но также это свидетельствует о том, что институт наставничества пока не является признанным всеми сторонами каноном ни по форме, ни по содержанию.



Рис. 4. Наиболее важные качества наставника (в % к общему числу по выбранным группам респондентов)

Fig. 4. The most important qualities of a mentor (as a percentage of the total number for the selected groups of respondents)

## Заключение

Результаты исследования позволяют увидеть две преобладающие установки относительно места наставничества: первая носит технократический характер и ориентирована на обучение новых сотрудников стандартам выполнения профессиональных обязанностей; вторая – отличается гуманитарным подходом и подчеркивает важность формирования уверенности новичков в своих силах и поддержку их профессионального роста.

Для повышения качества и эффективности наставнических практик важно обеспечить согласованность взглядов участников процесса и четкое определение ожидаемых результатов, что позволит повысить профессиональный уровень средних медицинских работников. Оптимальная модель наставничества, в свою очередь, должна включать как технологический, так и гуманистический компоненты, объединяя передачу профессиональных навыков с формированием эмоциональной поддержки и социальных связей внутри коллектива.

Наиболее важные выводы, вытекающие из результатов проведенного исследования:

1. Большинство участников опроса выделяют две ключевые функции наставников: обучение самостоятельной качественной работе и оказание постоянной поддержки с объективной оценкой достижений наставляемых.

2. Большинство участников опроса видят главную цель наставничества в обучении профессиональным действиям.

3. Выявлены различия в восприятии качеств наставников руководителями и рядовыми сотрудниками: первые ценят мотивационные и коммуникативные компетенции, вторые акцентируют внимание на наличии у наставников профессионального опыта и чувстве ответственности.

В настоящей статье представлены результаты анализа представлений участников опроса о цели, функциях и качествах наставников. Исследование представляет собой подготовительный этап в комплексном изучении наставничества среднего медперсонала на региональном материале, ориентированном на разработку и внедрение новых практик на основе учета субъективных оценок и мнений заинтересованных сторон. Полученные данные позволят создать рекомендации по совершенствованию механизмов реализации наставничества, формированию эффективных практик передачи опыта и оптимизации процессов социальной адаптации молодых специалистов в государственном здравоохранении.

### Список литературы

1. Бурдастова Ю. В. Проблемы формализации института наставничества в здравоохранении и пути их решения // Здравоохранение Российской Федерации. 2021. Т. 65. № 5. С. 461–466. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466>

2. Жукова А. Н., Обухова О. В. Наставничество в медицинских организациях: меры материального стимулирования // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2023. № 3. С. 1202–1213. <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2023-3-1202-1213>

3. Коленникова О. А. Вовлеченность медицинского персонала московского здравоохранения в систему наставничества // Народонаселение. 2020. Т. 23. № 4. С. 104–114. <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.4.10>

4. Кузьмин К. В., Петрова Л. Е., Харченко В. С. Наставничество среднего медицинского персонала: обзор подходов к определению понятия в зарубежных и российских публикациях // Кубанский научный медицинский вестник. 2024. Т. 31. № 4. С. 89–108. <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2024-31-4-89-108>

5. Ненахова Ю. С. Становление нормативно-правовой базы наставничества в здравоохранении // Проблемы стандартизации в здравоохранении. 2021. № 1-2. С. 3–11. <https://doi.org/10.26347/1607-2502202101-02003-011>

6. Поздеева Т. В., Пчелина Н. В. Модернизация содержания уровней профессиональной подготовки медицинской сестры как средство формирования специалиста новой формации // Социальные аспекты здоровья населения. 2021. Т. 67. № 2. С. 14. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2021-67-2-14>

7. Попсуйко А. Н., Данильченко Я. В., Андгуладзе О. П., Артамонова Г. В. Роль института наставничества в формировании и развитии

профессиональных навыков медицинских сестер: российский и мировой опыт // Комплексные проблемы сердечно-сосудистых заболеваний. 2022. Т. 11. № 4S. С. 98–104. <https://doi.org/10.17802/2306-1278-2022-11-4S-98-104>

8. Ярашева А. В., Александрова О. А., Медведева Е. И., Аликперова Н. В., Крошилин С. В. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения московского здравоохранения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 1. С. 174–190. <https://doi.org/10.15838/esc.2020.1.67.10>

## References

- Burdastova, Yu. V. (2021). Problems of formalization of the mentoring institute in healthcare and ways of solving them. *Health Care of the Russian Federation*, 65(5), 461–466. (In Russ.) <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466>
- Zhukova, A. N., & Obuhova, O. V. (2023). Mentoring in medical organizations: Types of financial incentives. *Contemporary Issues of Public Health and Medical Statistics*, 3, 1202–1213. (in Russ.) <https://doi.org/10.24412/2312-2935-2023-3-1202-1213>
- Kolennikova, O. A. (2020). Involvement of Moscow medical personnel in the mentoring system. *Population*, 23 (4), 104–114. (In Russ.) <https://doi.org/10.19181/population.2020.23.4.10>
- Kuzmin, K. V., Petrova, L. E., & Kharchenko, V. S. (2024). Mentorship in nursing: review of approaches to defining the concept in international and Russian publications. *Kuban Scientific Medical Bulletin*, 31(4), 89–108. (In Russ.) <https://doi.org/10.25207/1608-6228-2024-31-4-89-108>
- Nenakhova, Yu. N. (2021). Formation of the regulatory framework of mentoring in the health care. *Problems of Standardization in Healthcare*, 1-2, 3–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.26347/1607-2502202101-02003-011>
- Pozdeeva, T. V., & Pchelina, N. V. (2021). Modernization of the content of the levels of professional training of nurses as a means of forming specialists of the new formation. *Social Aspects of Population Health*, 67(2), 14. (In Russ.) <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2021-67-2-14>
- Popsuyko, A. N., Danilchenko, Y. V., Andguladze, O. P., & Artamonova, G. V. (2022). The role of mentoring in the formation and development of nurses' professional skills: Russian and world experience. *Complex Issues of Cardiovascular Diseases*, 11(S4), 98–104. (In Russ.) <https://doi.org/10.17802/2306-1278-2022-11-4S-98-104>
- Yarasheva, A. V., Aleksandrova, O. A., Medvedeva, E. I., Alikperova, N. V., & Kroshilin, S. V. (2020). Problems and prospects of personnel support of the Moscow healthcare system. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 13(1), 174–190. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2020.1.67.10>

## Информация об авторах

**Кузьмин Константин Викторович**, канд. истор. наук, доцент, руководитель Координационного научно-методического центра по социальной работе в системе здравоохранения Свердловской области (Свердловский областной медицинский колледж), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-4642>, [konstantinkuzmin1966@gmail.com](mailto:konstantinkuzmin1966@gmail.com)

**Петрова Лариса Евгеньевна**, канд. социол. наук, доцент, профессор кафедры социокультурного развития территории Екатеринбургской академии современного искусства, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2981-916X>, petrova@eaca.ru

**Харченко Вера Сергеевна**, канд. социол. наук, зав. кафедрой медиакоммуникаций Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>, vskharchenko@urfu.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Konstantin V. Kuzmin**, Cand. Sci. (History), Docent, Head of the Coordinating Scientific and Methodological Center for Social Work in the Healthcare System of the Sverdlovsk Region (Sverdlovsk Regional Medical College), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-4642>, konstantinkuzmin1966@gmail.com

**Larisa E. Petrova**, Cand. Sci. (Sociology), Docent, Professor at the Department of Sociocultural Development of the Territory of the Yekaterinburg Academy of Contemporary Art (Institute), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2981-916X>, petrova@eaca.ru

**Vera S. Kharchenko**, Cand. Sci. (Sociology), Head of the Department of Media Communications of the Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>, vskharchenko@urfu.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.



## Социально-профессиональные установки работников ИТ-сферы: половозрастной аспект

И. Е. Золин<sup>✉1</sup>, А. А. Иудин<sup>2</sup>, Р. Ф. Мехтиев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

<sup>2</sup>Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского,

Нижний Новгород, Российская Федерация

✉ [iz.iz2016@yandex.ru](mailto:iz.iz2016@yandex.ru)

### Аннотация

**Введение.** Рынок труда ИТ-специалистов характеризуется острым дефицитом кадров. Это обуславливает рост уровня оплаты труда в данной сфере, высокую профессиональную мобильность работников, увеличение доли специалистов с недостаточным уровнем квалификации, а также приток сотрудников, чья трудовая мотивация не всегда связана с устойчивым профессиональным интересом. В сложившихся условиях наблюдаются быстрые изменения гендерных и возрастных характеристик работников, занятых в разработке и внедрении цифровых технологий. **Цель.** Выявить социально-профессиональные установки работников ИТ-сферы разных половозрастных групп.

**Методы.** В ходе исследования проведен онлайн-опрос специалистов (194 респондента) предприятий и подразделений, занимающихся разработкой, внедрением и организационно-технологическим сопровождением ИТ-продуктов. Выборка – целевая. В процессе выделения социально-демографических групп был использован метод парных статистических группировок.

**Результаты.** Установлено, что растущий рынок труда в ИТ-сфере имеет выраженные социально-демографические характеристики и пополняется преимущественно за счет молодежи и в первую очередь молодых женщин. Выявлено, что большинство представителей выделенных групп склонны не менять профиль своей деятельности, предпочитая постоянно повышать уровень квалификации. Характерный для ИТ-сферы дистанционный формат работы является привлекательным для юных (19–32 года) мужчин и молодых (33–40) и зрелых (41–50 лет) женщин. Молодые и зрелые мужчины, а также юные женщины предпочитают гибридный формат.

**Научная новизна** состоит в выявлении специфических особенностей социально-профессиональных установок ИТ-специалистов разных половозрастных групп, которые будут определять основные тренды развития рынка труда в ИТ-сфере.

**Практическая значимость.** Результаты исследования могут быть использованы в деятельности органов государственной власти всех уровней при разработке программ развития рынка труда ИТ-специалистов в новых технологических условиях.

**Ключевые слова:** ИТ-сфера, ИТ-специалисты, рынок труда в ИТ-сфере, социально-профессиональные установки, дистанционная работа, гибридный формат работы, половозрастные особенности

**Для цитирования:** Золин И. Е., Иудин А. А., Мехтиев Р. Ф. Социально-профессиональные установки работников ИТ-сферы: половозрастной аспект // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 112–125. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.008>

Поступила в редакцию 14 ноября 2025 г.; поступила после рецензирования 29 января 2026 г.; принята к публикации 30 января 2026 г.

Original article

## Socio-professional attitudes of IT workers: Gender and age aspect

Igor E. Zolin <sup>1</sup> Alexander A. Iudin<sup>2</sup>, Roman F. Mehtiyev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of RANEPA

<sup>2</sup>National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation

 iz.iz2016@yandex.ru

### Abstract

**Introduction.** The labour market for IT specialists is characterized by an acute shortage of personnel. This leads to an increase in wage levels in the sector, high professional mobility of employees, a growing share of specialists with insufficient qualification levels, as well as an inflow of workers whose labour motivation is not always associated with a stable professional interest. Under these conditions, rapid changes are observed in the gender and age characteristics of employees engaged in the development and implementation of digital technologies.

**Aim.** To identify the socio-professional attitudes of IT-sector employees belonging to different gender and age groups.

**Methods.** The study involved an online survey of specialists (194 respondents) from enterprises and divisions engaged in the development, implementation, and organizational and technological support of IT products. The sample was purposive. The method of paired statistical groupings was used to identify socio-demographic groups.

**Results.** It has been established that the growing IT labour market has pronounced socio-demographic characteristics and is replenished primarily by young people, especially young women. It was revealed that most representatives of the identified groups are inclined not to change their professional profile, preferring to continuously improve their qualifications. The remote work format characteristic of the IT sector is attractive to young (19–32 years old) men and to young (33–40 years old) and mature (41–50 years old) women. Young and mature men, as well as young women, prefer a hybrid format.

**Scientific novelty** The study reveals specific features of the socio-professional attitudes of IT specialists from different gender and age groups, which will determine the main trends in the development of the IT labour market.

**Practical significance.** The results of the study can be used by public authorities at all levels in developing programs for the development of the IT labour market under new technological conditions.

**Keywords:** IT sector, IT specialists, IT labour market, socio-professional attitudes, remote work, hybrid work format, gender and age characteristics

**For citation:** Zolin, I. E., Iudin, A. A., & Mehtiyev, R. F. (2025). Socio-professional attitudes of IT workers: Gender and age aspect. *Vocational Education and Labour Market*, 14 (1), 112–125. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.008>

Received November 14, 2025; revised January 29, 2026; accepted January 30, 2026.

## Введение

Растущая народнохозяйственная значимость цифровых технологий требует все большего внимания к себе в плане решения комплекса сопряженных проблем, ключевой из которых на протяжении уже многих лет остается проблема дефицита квалифицированных кадров (Золин, 2019; Поздеева и др., 2024; Шекайро, 2023). Сложность и количество задач растут столь быстро, что никакой количественный рост не способен обеспечить эффективную загрузку ИТ-сферы кадрами в ближайшем будущем (Земнухова, 2013; Шестова, 2024). При этом как бы ни были совершенны цифровые технологии и как бы ни были широки рамки осуществляемых ими логических функций, они остаются лишь орудием человеческого мозга, дополнением его способностей решать все более и более усложняющиеся технические, технологические и, связанные с этим, организационные задачи. В связи с этим перманентным усложнением большой интерес представляют вопросы социальных и профессиональных ориентаций работников ИТ-сферы.

*Цель исследования* – определить социально-профессиональные установки работников ИТ-сферы с учетом гендерных и возрастных характеристик.

## Методы

Исследование осуществлено в марте–апреле 2025 г. методом онлайн-опроса, выборка целевая. В опросе приняло участие 194 специалиста ИТ-отрасли в Нижнем Новгороде, занимающихся решением сложных профессиональных задач и имеющих достаточно высокую квалификацию. Профиль их деятельности был связан с разработкой (24,7 %) и внедрением (14,4 %) ИТ-продуктов, разработкой организационно-распорядительной документации (1,5 %), администрированием информационных систем (17,1 %) и сетевым администрированием (13,9 %), кибербезопасностью (10,8 %) и проектированием информационных систем (5,7 %). К другим областям цифровой сферы отнесены 11,9 % респондентов. Больше половины из всех опрошенных (59,3 %) работали в специализированных ИТ-компаниях, 39,7 % – в ИТ-отделах непрофильных компаний. Большинство опрошенных – мужчины (65,5 %). Выборка в целом отражает профиль занятости и реальное гендерное соотношение работников данного сегмента рынка труда в среднем по России.

## Результаты и обсуждение

Для проведения сравнительного анализа все респонденты были разделены на 8 групп по признакам пола и возраста. Выделенным возрастным группам были присвоены следующие условные наименования: юные (19–32 года), молодые (33–40 лет), зрелые (41–50 лет) и пожилые (51 и более лет). Понятно, что тридцатилетних работников едва ли можно назвать юными, но относительно других возрастных групп они являются самыми юными, их трудовой стаж после получения вузовского диплома составляет не более 10 лет. К группе «молодых» отнесены работники, чей трудовой стаж составляет 10–20 лет, к «зрелым» – 20–30

лет, к «пожилым» – более 30 лет. Очевидно, что в области разработки цифровых технологий маловероятна большая текучесть кадров, и хотя люди могут переходить из одной фирмы в другую, чаще всего они не меняют профиль своей деятельности, постоянно повышая уровень своей профессиональной квалификации. Это обстоятельство позволяет увидеть определенную динамику движения кадров в данном сегменте рынка труда.

Таблица 1/ Table 1

Выборка: половозрастной состав, %  
Sample: gender and age composition, %

Возрастные группы	Выборка	Мужчины	Женщины
Юные (19 лет – 32 года)	25	20	33
Молодые (33 года – 40 лет)	33	28	42
Зрелые (41 год – 50 лет)	24	28	17
Пожилые (51 год и более)	18	23	9

Примечание: здесь и далее составлено авторами по данным, полученным в ходе исследования

Обращает на себя внимание половозрастной состав. Так, мужчины примерно поровну распределены между всеми возрастными группами и лишь немного повышена доля молодых мужчин, что, видимо, связано с государственной стратегией, направленной на интенсификацию научно-технических разработок в целях обеспечения технологического суверенитета страны (табл. 1). Кстати, и доля женщин этой возрастной группы заметно повышена, но в целом возрастной состав женщин явно смещен в сторону юных и молодых. Значительно реже в данной отрасли работают женщины зрелых и, особенно, пожилых возрастных групп.

Таблица 2 / Table 2

Мужчины и женщины, работающие в компаниях разного размера, %  
Men and women working in companies of different sizes, %

Численность (чел.)	Выборка	Мужчины				Женщины			
		Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые	Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые
1–10	7	0	11	6	7	0	7	9	17
11–50	14	12	3	20	17	5	21	27	33
51–100	11	8	9	11	10	14	18	0	33
101–250	16	12	23	14	14	27	4	45	0
251–600	13	12	11	9	17	14	18	0	17
601–1500	13	23	9	17	10	9	11	18	0
1501–9000	12	12	20	14	17	5	11	0	0
10 тыс. и более	11	23	14	6	3	27	7	0	0
Нет ответа	2	0	0	3	3	0	4	0	0

Эта закономерность находит свое продолжение в размерах предприятий, в которых работают представители разных возрастных групп.

Пожилые женщины чаще всего работают в небольших фирмах, в которых, очевидно, начинали свою трудовую деятельность (табл. 2). Зрелые женщины немного чаще задействованы в малых и средних компаниях (600–1500 чел.). Юные женщины, как и юные мужчины, чаще всего работают в самых крупных компаниях, что сопряжено с интенсивным ростом таких компаний, активно привлекающих молодежь. В целом мужчины, которых в IT-отрасли больше, распределяются ближе к среднестатистическим характеристикам.

Таблица 3 / Table 3

Направления работы мужчин и женщин в IT-отрасли, %  
Areas of work for men and women in the IT industry, %

Сфера деятельности	Выборка	Мужчины				Женщины			
		Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые	Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые
Разработка IT-продуктов	25	23	26	17	17	36	36	18	33
Разработка организационно-распорядительной документации	2	0	0	0	3	0	4	9	0
Внедрение IT-продуктов	14	12	11	0	14	27	25	36	0
Администрирование информационных систем	17	27	9	26	14	18	11	9	33
Сетевое администрирование	14	4	17	23	24	5	7	0	17
Кибербезопасность	11	31	20	11	3	5	0	0	0
Проектирование информационных систем	6	0	11	6	7	0	4	9	0
Другое	12	4	6	17	17	9	14	18	17

Исходя из данных, представленных в табл. 3, женщины чаще, чем мужчины, заняты в области разработки информационных технологий, причем это свойственно как пожилым женщинам (83 % против 59 % по выборке), так и молодым (86 %) и юным (73 %). Зрелые женщины примерно поровну распределены между компаниями, занимающимися информационными технологиями (55 %), и IT-отделами непрофильных компаний (45 % против 40 %).

Юные и молодые женщины чаще всего занимаются разработкой и внедрением IT-продуктов. Зрелые женщины чаще всех занимаются разработкой организационно-распорядительной документации и проектированием информационных систем, а пожилые женщины – администрированием информационных систем.

Для мужчин характерна иная форма занятости. Юные мужчины чаще заняты в компаниях, связанных с разработкой информационных технологий (62 % против 59 % по выборке), а мужчины более старших возрастов чаще работают в IT-отделах непрофильных компаний, при этом вопросами кибербезопасности в этих компаниях чаще занимаются

молодые мужчины. Женщины, за исключением небольшой доли юных женщин, этой проблематикой не занимаются. Сетевое администрирование является прерогативой мужчин старших возрастов – зрелых и пожилых. Впрочем, и пожилые женщины заняты этой работой чаще, чем в среднем по выборке.

Таблица 4 / Table 4

Отношение представителей разных групп к вопросам развития профессиональных навыков, %  
The attitude of representatives of different groups to issues of professional skills development, %

Тезисы	Группы	Не согласны		Затруд- няются	Согласны		Индекс	
		Катего- рически	Скорее		Скорее	Совер- шенно		
Работа в IT-сфере требует постоянного развития собственных знаний и навыков	Выборка	1	0	1	14	84	0,90	
	Муж- чины	Юные	0	0	0	23	77	0,89
		Молодые	0	0	0	11	89	0,95
		Зрелые	0	0	0	14	86	0,93
	Жен- щины	Пожилые	0	0	3	21	72	0,86
		Юные	5	0	0	5	91	0,88
		Молодые	0	0	0	14	86	0,93
		Зрелые	0	0	0	18	82	0,91
		Пожилые	0	0	0	0	100	1,00
Специалисту в IT-отрасли не обязательно иметь высшее образование	Выборка	11	17	32	22	17	0,09	
	Муж- чины	Юные	8	12	27	31	23	0,24
		Молодые	11	11	34	23	20	0,15
		Зрелые	14	23	34	17	11	-0,06
		Пожилые	10	24	28	24	10	0,00
	Жен- щины	Юные	5	23	32	27	14	0,11
		Молодые	14	11	32	14	29	0,17
		Зрелые	18	9	36	27	9	0,00
		Пожилые	17	33	50	0	0	-0,34
Для освоения новых навыков в IT-сфере эффективнее их изучать самостоятельно через интернет, чем на обучающей платформе	Выборка	10	23	40	13	13	-0,02	
	Муж- чины	Юные	8	8	54	15	15	0,11
		Молодые	3	23	34	20	20	0,16
		Зрелые	6	34	43	9	9	-0,09
		Пожилые	14	21	34	21	7	-0,07
	Жен- щины	Юные	9	41	23	0	27	-0,03
		Молодые	18	18	39	14	11	-0,09
		Зрелые	0	18	64	18	0	0,00
		Пожилые	50	17	33	0	0	-0,59

Несомненный интерес представляет реакция представителей разных половозрастных групп на серию тезисов, связанных с вопросами развития профессиональных навыков работников ИТ-отрасли (20 тезисов), проблем управления коллективом (16 тезисов) и отношением представителей этих групп к вопросам внедрения дистанционных форм работы (7 тезисов). В анкете предлагалась 5-балльная шкала с вариантами ответов от «Категорически не согласны» до «Совершенно согласны».

В качестве примера сравним ответы представителей разных групп по трем тезисам. Так, тезис «Работа в ИТ-сфере требует постоянного развития собственных знаний и навыков» вызывает максимальную степень согласия, однако некоторое количество юных женщин выразили категорическое неприятие этого утверждения, а часть юных мужчин оказались не вполне уверенными в справедливости данного высказывания (табл. 4). Наибольшая доля сомнений в справедливости этого тезиса характерна и для пожилых мужчин, в отличие от полностью согласных пожилых женщины, на что указывает индекс согласия<sup>1</sup>.

Неожиданно велик разброс мнений по поводу тезиса о том, что «Специалисту в ИТ-отрасли не обязательно иметь высшее образование». Хорошо известно, что эта отрасль является одной из самых наукоемких и уже это обстоятельство формирует мнение, что именно здесь работают наиболее квалифицированные кадры, имеющие хорошее образование. Действительно, 97 % респондентов имеют высшее образование. Однако лишь 39 % респондентов более-менее активно соглашались с этим тезисом, 40 % сомневаются и треть не согласны. Чаще соглашались с отсутствием необходимости работникам ИТ-отрасли иметь высшее образование юные и молодые как мужчины, так и женщины. Следует отметить, что юные участники опроса чаще имеют высшее образование в объеме бакалавриата (44 %) или магистратуры (36 %), а молодые – специалитета (39 %) или бакалавриата (35 %).

Тезис о том, что «Для освоения новых навыков в ИТ-сфере эффективнее изучать их самостоятельно через интернет, чем на обучающей платформе», вызвал большие сомнения. И здесь опять молодые мужчины склонны подчас соглашаться с этим, в отличие от женщин. Более последовательны в выражении пожилые женщины, их среднестатистический ответ можно интерпретировать как «Хотя и не категорически, но в целом не согласны». Смягчило уровень несогласия то, что треть пожилых женщин затруднились с ответом. Наиболее высокий уровень сомнений по этому поводу сформулировали зрелые женщины, 2/3 из которых высказали сомнение, а оставшаяся треть поровну разделилась между умеренным согласием и умеренным несогласием.

В целом важнее просматривать оценки согласия или несогласия по всему комплексу оценок, и эти оценки в половозрастном разрезе целесообразно рассматривать в размерности индексов согласия. Следует отметить, что эти вопросы более активно обсуждались женщинами, чем мужчинами, причем позиции женщин разных возрастов тоже значительно разнятся.

<sup>1</sup> Индекс согласия рассчитывается как среднее арифметическое данных с использованием шкалы: категорически не согласен (-1 балл), в основном не согласен (-0,5 балла), затрудняюсь оценить (0 баллов), в основном согласен (0,5 баллов), совершенно согласен (1 балл).

Таблица 5 / Table 5  
Мнения женщин о развитии профессиональных навыков в IT-отрасли,  
индекс согласия  
Women's opinions on the development of professional skills in the IT  
industry, consent index

Тезисы	Выборка	Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые
Наличие наставника на работе является важным фактором для адаптации и освоении новых знаний на рабочем месте	0,65	0,82	0,76	0,69	0,84
Молодым людям (до 35 лет) легче осваивать новые навыки, чем более старшему поколению	0,51	0,65	0,56	0,55	0,66
На работе у меня хватает времени только для решения текущих задач	0,20	0,32	0,20	0,50	0,67
Образовательные очные платформы эффективны для развития своих навыков в сфере IT	0,45	0,57	0,48	0,46	0,84
Я проходил обучение на образовательных платформах (онлайн/очных) за собственный средства	0,04	0,30	0,01	0,32	0,33
Образовательные очные платформы эффективнее онлайн платформ	0,32	0,28	0,29	0,32	0,59
Для получения профессиональных навыков необходимо начинать работать еще в процессе обучения в вузе	0,60	0,52	0,49	0,82	0,84
Образовательные онлайн платформы эффективны для развития своих навыков в сфере IT	0,34	0,34	0,51	0,32	0,50
Программа вуза должна обеспечивать выпускников всеми необходимыми знаниями для трудоустройства на работу	0,62	0,79	0,70	0,55	0,75
Работа в IT-сфере требует постоянного развития собственных знаний и навыков	0,90	0,88	0,93	0,91	1,00
Системные знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности	0,33	0,29	0,21	0,50	0,42
Технические знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности	0,44	0,47	0,43	0,45	0,50
Работа обеспечивает развитие моих знаний и навыков	0,45	0,57	0,48	0,41	0,50
Компания поощряет мое желание в прохождении обучения на образовательных платформах	0,32	0,54	0,38	0,36	0,16
Компания навязывает мне необходимость в прохождении обучения на образовательных платформах	-0,40	-0,66	-0,34	-0,32	-0,67
На работе у меня достаточно свободного времени, чтобы осваивать новые знания и навыки, не связанные с основными задачами.	-0,04	-0,28	0,07	-0,23	-0,41
Компания позволяет мне самостоятельно выбрать курсы необходимые мне для обучения на образовательных платформах	0,22	0,16	0,25	0,32	-0,16
Специалисту в IT-отрасли не обязательно иметь высшее образование	0,09	0,11	0,17	0,00	-0,34
Я проходил обучение на образовательных платформах (онлайн/очных) за корпоративный счет	0,20	0,23	0,38	-0,09	-0,25
Для освоения новых навыков в IT-сфере эффективнее их изучать через интернет, чем на обучающей платформе	-0,02	-0,03	-0,09	0,00	-0,59

Пожилые женщины чаще всех отмечают, что на работе у них хватает времени только для решения текущих задач (табл. 5). Они часто отмечают, что молодым людям легче осваивать новые навыки, однако активно соглашаются с тем, что наличие наставника является важным фактором для адаптации на рабочем месте и что специалисту в IT-отрасли не обязательно иметь высшее образование. Чаще всех они считают, что образовательные очные платформы эффективнее онлайн-платформ, что они проходили обучение на образовательных платформах, причем за собственные средства и активно возражают против того, что проходили обучение на образовательных платформах за корпоративный счет. Компания не навязывает им необходимость в прохождении обучения на образовательных платформах, не стимулирует самостоятельно выбирать необходимые курсы для обучения на образовательных платформах и не поощряет таких желаний. Они весьма активно возражают против того, что для освоения новых навыков в IT-сфере эффективнее их изучать самостоятельно через интернет, чем на обучающей платформе, являясь сторонниками традиционных форм профессионального обучения, и чаще всех отмечают, что для получения профессиональных навыков необходимо начинать работать еще в процессе обучения в вузе.

Юные женщины соглашаются (но менее активно, чем пожилые) с тем, что молодым нужен наставник, что молодые лучше осваивают новые навыки и что на работе у юных женщин хватает времени только для решения текущих задачи и совсем нет времени, чтобы осваивать новые знания и навыки, не связанные с основными задачами, а развитие знаний и навыков им обеспечивает прежде всего работа. Как и пожилые женщины, многие юные проходили обучение на образовательных платформах за собственные средства, считают, что образовательные очные платформы эффективны для развития навыков в сфере IT, и чаще всех отмечают, что компания поощряет их желание обучаться на образовательных платформах. Все женщины, особенно юные, склонны считать, что программа вуза должна обеспечивать выпускников всеми необходимыми знаниями для трудоустройства на работу. Мужчины с этим соглашаются значительно реже.

Молодые женщины чаще других женщин отмечают, что они проходили обучение на образовательных платформах за счет фирмы, что эти платформы эффективны для развития навыков в сфере IT и на работе достаточно свободного времени, чтобы осваивать новые знания и навыки. Зрелые женщины загружены работой более основательно и не так активно, но нередко говорят, что на работе у них хватает времени только для решения текущих задач. Зрелые женщины, как и пожилые, проходили обучение на образовательных платформах за собственные средства. Как и пожилые, они считают, что для получения профессиональных навыков необходимо начинать работать еще в процессе обучения в вузе. Но чаще пожилые отмечают, что системные знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности. Чаще других женщин зрелые отмечают, что компания позволяет им самостоятельно выбирать курсы для обучения на образовательных платформах.

Юные мужчины чаще всех говорят о том, что они проходили обучение на образовательных платформах за корпоративный счет (табл. 6).

Остальные респонденты говорят об этом реже, хотя этот тезис поддержали также зрелые мужчины и молодые женщины.

Мнение о том, что компания навязывает своим сотрудникам прохождение обучения на образовательных платформах, не является популярным, но и не абсолютно неприемлемым. Наряду с юными женщинами зрелые мужчины склонны соглашаться с тем, что компания поощряет желание сотрудников в прохождении обучения на образовательных платформах и с тем, что образовательные очные платформы эффективны для развития навыков в сфере ИТ.

Таблица 6 / Table 6

Мнения мужчин о развитии профессиональных навыков в ИТ-отрасли,  
индекс согласия  
Men's opinions on the development of professional skills in the IT industry,  
consent index

Тезисы	Выборка	Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые
Для получения профессиональных навыков необходимо начинать работать еще в процессе обучения в вузе	0,60	0,69	0,57	0,66	0,56
Образовательные очные платформы эффективны для развития своих навыков в сфере ИТ	0,45	0,29	0,46	0,50	0,38
Технические знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности	0,44	0,46	0,27	0,56	0,48
Системные знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности	0,33	0,22	0,15	0,43	0,51
Образовательные очные платформы эффективнее онлайн платформ	0,32	0,11	0,34	0,46	0,34
Компания поощряет мое желание в прохождении обучения на образовательных платформах	0,32	0,24	0,28	0,37	0,14
Компания позволяет мне самостоятельно выбрать курсы необходимые мне для обучения на образовательных платформах	0,22	0,16	0,06	0,36	0,25
Я проходил обучение на образовательных платформах (онлайн/очных) за корпоративный счет	0,20	0,45	0,14	0,32	-0,12
Специалисту в ИТ-отрасли не обязательно иметь высшее образование	0,09	0,24	0,15	-0,06	0,00
Я проходил обучение на образовательных платформах (онлайн/очных) за собственные средства	0,04	-0,05	0,15	0,07	-0,38
Для освоения новых навыков в ИТ-сфере эффективнее их изучать самостоятельно через интернет, чем на обучающей платформе	-0,02	0,11	0,16	-0,09	-0,07
На работе у меня достаточно свободного времени, чтобы осваивать новые знания и навыки, не связанные с основными задачами	-0,04	-0,05	-0,08	0,07	0,02
Компания навязывает мне необходимость в прохождении обучения на образовательных платформах	-0,40	-0,32	-0,46	-0,24	-0,34

Пожилые мужчины, как и пожилые женщины, реже говорят о том, что они проходили обучение на образовательных платформах за корпоративный счет и что компания поощряет их желание в прохождении обучения на образовательных платформах. При этом люди старших возрастов чаще всех отмечали, что системные знания, приобретенные в вузе, помогают в рабочей деятельности. Этот тезис наименее охотно поддерживают молодые работники, которые настроены на освоение новых навыков в IT-сфере посредством интернет.

Особенности социально-демографических предпочтений работников явно просматриваются при ответах на вопросы о привлекательности дистанционных форм работы. Мужчины в целом дают ответы, близкие к среднестатистическим, хотя юные мужчины немного чаще соглашались с тем, что дистанционный формат предпочтительнее офисного и для поддержания контакта с коллегами достаточно общаться только дистанционно. В установках молодых и зрелых мужчин просматривается склонность к сочетанию дистанционных и офисных форм работы. Пожилые мужчины более других соглашались только с тем, что офисный формат работы способствует сплочению коллектива, но не соглашались с тем, что решать рабочие задачи в дистанционном формате работы проще, чем в офисе, и с тем, что для поддержания контакта с коллегами достаточно общаться только дистанционно.

В отличие от мужчин женщины демонстрируют гораздо большее разнообразие в оценках и поэтому их ответы заслуживают более пристального внимания (см. табл. 7).

*Таблица 7 / Table 7*

Мнения женщин о дистанционной форме работы, индекс согласия  
Women's opinions on remote work, consent index

Тезисы	Выборка	Юные	Молодые	Зрелые	Пожилые
Дистанционный формат предпочтительнее офисного	0,17	0,13	0,38	0,41	0,01
Офисный формат работы обеспечивает сплочивание коллектива	0,33	0,46	0,35	0,09	0,75
Гибридный формат работы предпочтительнее дистанционного	0,33	0,60	0,23	0,32	0,50
Наличие дистанционного формата работы является приоритетным при выборе места работы	0,15	0,29	0,27	0,41	-0,25
Сотрудникам достаточно эпизодически встречаться в офисе для обсуждения рабочих вопросов	0,24	0,26	0,32	0,50	-0,25
Решать рабочие задачи в дистанционном формате работы проще, чем в офисе	-0,18	-0,28	0,02	0,32	-0,67
Для поддержания контакта с коллегами достаточно общаться только дистанционно	-0,10	0,00	0,08	0,14	-0,84

Юные женщины значительно чаще отмечают, что гибридный формат работы предпочтительнее дистанционного. Соглашались они и с тем, что офисный формат работы обеспечивает сплочивание коллектива, но в их позиции нет явных предпочтений ни дистанционной, ни офисной

формы работы. Явное предпочтение дистанционной работы просматривается в установках молодых и, особенно, зрелых женщин. Эти предпочтения связаны с тем, что в центре установок большинства работниц – семья и дети, Пожилые женщины, имеющие, как правило, уже взрослых детей, готовы посвящать все свое внимание работе. Они готовы согласиться с тем, что гибридный формат работы предпочтительнее дистанционного, который для них абсолютно неприемлем. Все эти предпочтения имеют место и у пожилых мужчин, но у женщин это выражено гораздо ярче.

## Заключение

Полученные результаты согласуются с исследованиями других авторов (Варавва, 2023; Дерюгин и др., 2023; Земнухова, 2010) в части рассмотрения работников ИТ-сферы в качестве особой социально-профессиональной группы, представители которой обладают специфическим набором знаний, компетенций, соответствующих запросам новой модели развития.

Вместе с тем к проблеме социально-профессиональных установок специалистов ИТ-сферы мы подошли с более широких позиций, учитывающих происходящие в последнее время изменения гендерных и возрастных характеристик работников. Категорирование работников ИТ-сферы по половозрастным признакам позволило более детально представить специфику данного сегмента рынка труда, которому присущи:

- ориентация на молодость;
- ориентация на саморазвитие;
- ориентация на дистанционные методы работы;
- ориентация на трудовой коллектив;
- поддержка фирмой профессионального развития.

Результаты исследования в части, связанной с анализом мотивационной структуры работников ИТ-сферы, могут быть весьма полезными для разработки программ профессиональной подготовки и переподготовки специалистов данного профиля, а также использованы при прогнозировании развития кадрового потенциала данной отрасли в новых технологических условиях.

## Список литературы

1. Варавва М. Ю. Кадровый разрыв: масштабы и факторы дефицита ИТ-кадров в России // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 4(130). С. 171–180. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-4-171-180>
2. Дерюгин П. П., Баннова О. С., Маранчак А. Г. Социально-профессиональная группа ИТ-специалистов: концептуализация теоретико-методологических оснований исследования // Дискурс. 2023. Т. 9. № 2. С. 78–92. <http://doi.org/10.32603/2412-8562-2023-9-2-78-92>
3. Земнухова Л. В. Работники сферы информационных технологий как профессиональная общность в современном обществе // Петербургская социология сегодня. 2010. Т. 1. С. 398–416.
4. Земнухова Л. В. ИТ-работники на рынке труда // Социология науки и технологий. 2013. Т. 4. № 2. С. 77–90.

5. Золин И. Е. К вопросу о научно-техническом прогрессе, рынке труда и технологическом отставании России // Вестник университета. 2019. № 9. С. 118–124. <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-9-118-124>
6. Поздеева С. Н., Зайчикова И. В. Вузовская подготовка ИТ-специалистов в современных условиях // Известия Байкальского государственного университета. 2024. Т. 34. № 1. С. 71–77. [http://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(1\).71-77](http://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(1).71-77)
7. Шекайро М. Б. Воздействие цифровых технологий на качество человеческих ресурсов // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 12. С. 4451–4464. <http://doi.org/10.18334/ce.17.12.120160>
8. Шестова Е. П. Особенности рынка труда ИТ-специалистов в российской экономике // Экономика труда. 2024. Т. 11. № 3. С. 349–360. <http://doi.org/10.18334/et.11.3.120612>

## References

- Deryugin, P. P., Bannova, O. S., & Maranchak, A. G. (2023), Socio-professional group of it specialists: Conceptualization of the theoretical and methodological foundations of the study. *Discourse*, 9(2), 78–92. (In Russ.) <http://doi.org/10.32603/2412-8562-2023-9-2-78-92>
- Pozdeeva, S. N., & Zaichikova, I. V. (2024). Training of IT specialists at the university in modern conditions. *Bulletin of Baikal State University*, 34(1), 71–77. (In Russ.) [http://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34\(1\).71-77](http://doi.org/10.17150/2500-2759.2024.34(1).71-77)
- Shekairo, M. B. (2023). The impact of digital technologies on the quality of human resources. *Creative Economy*, 17(12), 4451–4464. (In Russ.) <http://doi.org/10.18334/ce.17.12.120160>
- Shestova, E. P. (2024). The peculiarities of the labor market of IT specialists in the economy of the Russian Federation. *Russian Journal of Labour Economics*, 11(3), 349–360. (In Russ.) <http://doi.org/10.18334/et.11.3.120612>
- Varavva, M. Y. (2023). Staff Gap: Amounts and Factors of It-Specialists Deficit in Russia. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 4, 171–180. (In Russ.) <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-4-171-180>
- Zemnukhova, L. V. (2010). Employers of IT as a professional society. *St. Petersburg Sociology Today*, 2, 402–420. (In Russ.)
- Zemnukhova, L. V. (2013). IT workers in the labor market. *Sociology of Science and Technology*, 4(2), 77–90. (In Russ.)
- Zolin, I. E. (2019). On the issue of scientific and technological progress, the labor market and technological backwardness of Russia. *Vestnik of the University*, 9, 118–124. (In Russ.) <http://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-9-118-124>

## Информация об авторах

**Золин Игорь Евгеньевич**, д-р социол. наук, доцент, профессор кафедры экономики и обеспечения экономической безопасности Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС, ORCID: [https://orcid.org/0000-0001-5793\\_iz.iz2016@yandex.ru](https://orcid.org/0000-0001-5793_iz.iz2016@yandex.ru)

**Иудин Александр Анатольевич**, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры отраслевой и прикладной социологии Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского, ORCID: [https://orcid.org/0000-0003-1925-007X\\_iudin46@mail.ru](https://orcid.org/0000-0003-1925-007X_iudin46@mail.ru)

**Мехтиев Роман Фахраддинович**, аспирант кафедры отраслевой и прикладной социологии Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н. И. Лобачевского, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9464-6437>, mehtiev.rf@yandex.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

### Information about the authors

**Igor E. Zolin**, Dr. Sci. (Sociology), Docent, Professor of the Department of Economics and Economic Security of the Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of RANEPA, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5793>, iz.iz2016@yandex.ru

**Alexander A. Iudin**, Dr. Sci. (Economics), Professor, Professor of the Department of Industrial and Applied Sociology of the National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1925-007X>, iudin46@mail.ru

**Roman F. Mehtiyev**, Postgraduate Student of the Department of Industrial and Applied Sociology of the National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9464-6437>, mehtiev.rf@yandex.ru

**Conflict of interest:** the authors declare that there is no conflict of interest. All authors have read and approved the final version of the manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Научная статья



## Стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах: сравнительный анализ

**И. Н. Дроздов**

Дальневосточный федеральный университет,  
Владивосток, Российская Федерация  
stat.abc@mail.ru

### **Аннотация**

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена растущим вкладом женщин-предпринимателей в экономическое развитие при сохранении системных барьеров и противоречий, ключевым из которых является диссонанс между декларируемой государственной поддержкой и реальными институциональными ограничениями, включая финансовые барьеры, гендерные стереотипы и региональную дифференциацию условий ведения бизнеса.

**Цель.** Выявить и сопоставить стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах в контексте системных барьеров и возможностей их преодоления в различных экономических и культурных условиях.

**Методы.** Вторичный анализ научных публикаций и аналитических отчетов, контент-анализ полнотекстовых источников. Выборка стран произведена с учетом уровня экономического развития по классификации МВФ.

**Результаты.** Установлено, что стратегии успешности детерминированы уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды. Выявлены существенные различия: в развитых странах преобладают проактивные стратегии использования институциональных возможностей, тогда как в России и развивающихся странах доминируют адаптивные и компенсаторные стратегии преодоления системных барьеров.

**Научная новизна.** На основе сравнительного анализа адаптивных и компенсаторных стратегий успешности женщин-предпринимателей выявлен уникальный характер российских стратегий, сочетающих элементы различных моделей.

**Практическая значимость.** Результаты могут быть использованы государственными и общественными институтами для разработки адресных программ поддержки женского предпринимательства с учетом национальной и региональной специфики, а также самими предпринимательницами для выбора эффективных стратегий ведения бизнеса.

**Ключевые слова:** женское предпринимательство, стратегии успешности, уровень экономического развития, гендерные барьеры, институциональные возможности, российская экономика, зарубежная экономика

**Для цитирования:** Дроздов И. Н. Стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах: сравнительный анализ // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 126–140. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Поступила в редакцию 11 сентября 2025 г.; поступила после рецензирования 4 ноября 2025 г.; принята к публикации 2 декабря 2025 г.

© Дроздов И. Н.

Original article

# Success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad: A comparative analysis

**Igor N. Drozdov**

Far Eastern Federal University,  
Vladivostok, Russian Federation  
stat.abc@mail.ru

## **Abstract**

**Introduction.** The relevance of the study stems from the growing contribution of women entrepreneurs to economic development amid persistent systemic barriers. The key contradiction remains the dissonance between the declared state support and real institutional constraints, including financial barriers, gender stereotypes and regional differentiation of business conditions.

**Aim.** To identify and compare success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad in the context of systemic barriers and the opportunities to overcome them in different economic and cultural environments.

**Methods.** Secondary analysis of scientific publications and analytical reports, content analysis of full-text sources. The sample of countries was determined according to the IMF classification: advanced economies.

**Results.** It was found that success strategies are determined by the level of economic development and the specifics of the institutional environment. Significant differences were revealed: in developed countries, proactive strategies for using institutional opportunities prevail, while in Russia and developing countries, adaptive and compensatory strategies for overcoming systemic barriers dominate.

**Scientific novelty** based on the comparative analysis of adaptive and compensatory strategies, the study identifies the unique character of Russian strategies, which combine elements of different models.

**Practical significance.** The results can be used by state and public institutions to develop targeted programmes to support women's entrepreneurship, taking into account national and regional specifics, as well as by entrepreneurs themselves to select effective business strategies.

**Keywords:** women's entrepreneurship, success strategies, level of economic development, gender barriers, institutional opportunities, Russian economy, foreign economies

**For citation:** Drozdov, I. N. (2026). Success strategies of women entrepreneurs in Russia and abroad: A comparative analysis. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 126–140. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.009>

Received September 11, 2025; revised November 4, 2025; accepted December 2, 2025.

## Введение

Актуальность исследования стратегий успешности женщин-предпринимателей обусловлена их растущим вкладом в экономическое развитие и социальный прогресс, что признается на национальном и международном уровнях (Коробова, 2024; Nechemias, Bahry, 2021). В современной глобальной экономике активное участие женщин имеет стратегическое значение для развивающихся экономик, позволяя активировать неиспользованный потенциал (Аскерова, 2024; Шмелева, Алгада, 2020).

Проблематика исследования заключается в ключевом противоречии между декларируемой государственной поддержкой и сохраняющимися системными барьерами (Pinkovetskaia, Ginzburg, 2018). В России это проявляется особенно ярко: несмотря на высокий уровень образования и профессиональный опыт, уровень предпринимательской активности женщин значительно ниже, чем у мужчин (3,9 % против 7,3 %) и ниже, чем у женщин в странах БРИКС (Nechemias, Bahry, 2021, с. 71). Лишь 22,2 % российских женщин уверены в своих способностях начать бизнес против 33,1 % мужчин (Там же, с. 69). Для поиска оптимальных решений, способных изменить ситуацию, проведен сравнительный анализ стратегий преодоления имеющихся барьеров и использования возможностей в разных национальных контекстах, особенно с учетом парадоксальной ситуации в постсоциалистической России, где предпринимательство одновременно является выходом из-под «стеклянного потолка» и ареной для самореализации, но при этом в обществе сильна тенденция напоминать женщинам об их «ежедневных домашних обязанностях» (Ylinenprää, Chechurina, 2000).

Несмотря на признанную важность женского предпринимательства и наличие большого количества исследований, самые значимые из которых использованы при написании настоящей статьи, анализ стратегий успешности, детерминированных уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды, остается лакуной в научных представлениях. Не в полной мере изучены стратегии успешности, применяемые женщинами-предпринимателями в ответ на различные институциональные барьеры и возможности в сравнительной перспективе. Соответственно, *цель настоящего исследования* – выявить и сравнить стратегии успешности женщин-предпринимателей в России и зарубежных странах и тем самым приблизиться к пониманию механизмов достижения успеха в данной сфере. *Исследовательский вопрос*: каковы ключевые сходства и различия в стратегиях достижения успеха женщинами-предпринимателями в России и зарубежных странах, обусловленные различиями в экономическом развитии и социокультурных особенностях?

## Методы

Исследование является качественным и основано на вторичном анализе данных полнотекстовых научных публикаций и аналитических отчетов. Процедура сбора данных включала поиск, отбор и систематизацию информации по заранее заданным тематическим категориям.

Выбор качественного дизайна обусловлен необходимостью глубинного понимания сложного социально-экономического феномена, каким являются стратегии успешности в различных национальных контекстах.

Методами анализа данных выступили тематический анализ (для выявления и кодирования повторяющихся тем и паттернов в стратегиях), сравнительный анализ (для сопоставления выявленных стратегий в российском и зарубежном контекстах) и аналитическое обобщение (для формулирования выводов на основе интерпретации результатов анализа).

Выборка исследования формировалась целенаправленно с учетом уровня экономического развития стран, классифицированных по методологии Международного валютного фонда (МВФ)<sup>1</sup>. В анализ включен опыт стран с развитой экономикой (Великобритания, Германия, Испания, Италия, Канада, США, Финляндия, Франция), стран с формирующимся рынком и развивающейся экономикой (Азербайджан, Албания, Ботсвана, Бразилия, Индия, Индонезия, Иран, Казахстан, Китай, Колумбия, Ливан, Малайзия, Марокко, Польша, Россия, Турция) и стран с низкими доходами (Пакистан). Критериями отбора и оценки опыта женщин-предпринимателей выступили: наличие явно описанных в источниках стратегий поведения, направленных на преодоление барьеров или использование ресурсов; контекстуальная обусловленность этих стратегий национальными или региональными условиями; возможность их классификации и сравнения.

Теоретической основой исследования послужили теория человеческого капитала (Becker, 1975; Ucbasaran et al., 2008) и теория социального капитала (Caulkins, Peters, 2002; Davidsson, Honig, 2003), в соответствии с которыми экономическое поведение, а также подходы к определению предпринимательской успешности рассматриваются как многомерные понятия, включающие экономические и социально-личностные критерии.

Исследование реализовано в рамках подходов, ориентированных на выявление стратегий и факторов, стимулирующих конкурентные преимущества женщин-предпринимателей (Dalimunthe et al., 2025; Somià, 2025).

Ограничением исследования является опора на вторичные данные и уже проведенный другими авторами анализ, что может не отражать всей полноты изучаемого феномена. Кроме того, выборка стран не является репрезентативной для всех регионов мира, а отражает наиболее освещенные в проанализированных статьях кейсы.

## Результаты и обсуждение

### *Концептуализация и теоретическое разграничение ключевых факторов успешности*

В контексте исследования стратегий успешности ключевыми категориями для анализа являются «факторы сдерживания успешности» и «факторы, способствующие успешности». Эти понятия представляют

<sup>1</sup> International Monetary Fund. Annual Report 2024. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2024>

собой две стороны единого механизма, определяющего траекторию реализации женского предпринимательства в различных национальных и институциональных контекстах.

Под «факторами сдерживания успешности» понимается совокупность внешних и внутренних барьеров, которые систематически ограничивают возможности женщин-предпринимателей для создания, развития и устойчивого ведения бизнеса, а также для достижения ими личной и профессиональной самореализации. Теоретически барьеры могут быть объяснены в рамках теории человеческого капитала, когда недостаток специфических знаний и опыта, а также гендерные различия ограничивают способность идентифицировать и использовать возможности. В то же время теория социального капитала помогает объяснить, как ограниченный доступ к сетям и институциональная дискриминация подрывают способность мобилизовать необходимые ресурсы.

В противовес этому «факторы, способствующие успешности» представляют собой совокупность ресурсов, условий и стимулов, которые создают благоприятную среду для реализации предпринимательского потенциала женщин и усиливают их способность достигать поставленных целей. Теория социального капитала объясняет, как развитые сети поддержки (государственные, общественные, семейные) и благоприятное общественное мнение облегчают доступ к информации, финансам и другим критически важным активам, тем самым усиливая способность предпринимательниц достигать устойчивых значимых результатов.

Таким образом, взаимодействие и баланс между этими двумя группами факторов в значительной степени определяют специфику и характер стратегий успешности, которые вырабатывают женщины-предприниматели в ответ на вызовы и возможности конкретной социально-экономической и культурной среды.

### *Стратегии успешности российских женщин-предпринимателей*

Под «стратегией успешности женщин-предпринимателей» в данной статье понимается комплекс моделей поведения и решений, применяемых женщинами-предпринимателями для достижения устойчивых результатов бизнеса и личной самореализации, включающий механизмы преодоления барьеров и использования благоприятных факторов в конкретном социально-экономическом и культурном контексте.

В качестве критериев успешности учитываются как *экономические* (финансовая самостоятельность, получение дохода, масштабирование бизнеса, устойчивый бизнес, создание новых рабочих мест, повышение уровня жизни), так и *нематериальные* критерии (самореализация, достижение жизненных целей, обретение внутреннего комфорта и самоуважения, статус в обществе).

### *Стратегии успешности при преодолении факторов сдерживания*

Ключевыми факторами сдерживания в России являются финансовые барьеры (отсутствие стартового капитала, сложность привлечения инвестиций), административные препятствия, недостаток знаний и опыта, а также влияние гендерных стереотипов, усиливающихся в условиях

малых городов. Отсутствие финансовых возможностей остается наиболее устойчивым барьером, его отмечают от 33 до 39 % респондентов в динамике 2015–2017 гг. (Пиньковецкая, 2019, с. 127).

Эксперты GEM (Global Entrepreneurship Monitor) оценивают российскую предпринимательскую экосистему как неблагоприятную (NECI=4.6), особо выделяя такие проблемные области, как государственная политика (бюрократия, частые изменения правил, высокие налоги), бремя регуляций и доступ к финансированию (Nechemias, Bahry, 2021). Серьезным барьером выступает необходимость создания баланса между работой и семейными обязанностями («двойное бремя»), что отмечают 19,7 – 20,7 % предпринимательниц (Юнусова, 2025, с. 393). Почти половина (49,6 %) российских женщин-предпринимателей испытывает страх неудачи. Этот показатель почти в полтора раза выше, чем у мужчин (39,6 %) и соответствует общемировому тренду (Nechemias, Bahry, там же). Дополнительными барьерами являются нестабильное законодательство, коррупция, общая нестабильность в обществе и криминализация бизнеса, что особенно ярко проявлялось в 1990-е годы, но остается актуальным и сегодня, формируя крайне короткий горизонт планирования (1 месяц – 1 год) (Ylinenpää, Chechurina, 2000).

В ответ на эти вызовы российские предпринимательницы вырабатывают комплекс адаптивных, часто «оборонительных» или «компенсаторных» стратегий. Одной из наиболее распространенных является «стратегия активного использования институциональной поддержки», которая заключается в целенаправленном поиске и использовании мер государственной и муниципальной поддержки для консультационной, образовательной и финансовой помощи (Коробова, 2024; Пиньковецкая, 2019). Эта стратегия направлена на компенсацию недостатка ресурсов, прежде всего финансовых и информационных.

Другой важной стратегией является «стратегия цифровизации бизнес-процессов», особенно актуальная для преодоления барьеров, специфичных для малых городов и удаленных регионов. Она предполагает использование цифровых инструментов для компенсации ограниченного доступа к рынкам сбыта и информации: ведение бизнес-активности и продвижение через социальные сети, использование онлайн-торговых площадок (Коробова, 2024; Попова, 2024; Sheresheva, Vladimirov, 2025).

Для противодействия институциональным пробелам и нехватке нематериальных ресурсов (знаний, опыта, наставничества) формируется «стратегия создания горизонтальных сетей и сообществ». Предпринимательницы инициируют создание и активное участие в бизнес-сообществах, общественных объединениях, автопробегах для обмена опытом, поиска партнеров и взаимной поддержки, компенсируя отсутствие целостной государственной системы наставничества (Коробова, 2024).

Также распространена «стратегия финансовой осторожности и совмещения занятости», когда предпринимательская деятельность начинается параллельно с основной наемной работой, а финансирование старта осуществляется через займы у знакомых или кредиты на физическое лицо, а не на бизнес. Это позволяет минимизировать финансовые риски и сохранить источник дохода в условиях нестабильности

(Пиньковецкая, 2019). Близкой к ней является «стратегия самозанятости» — выбор гибких форм деятельности (репетиторство, услуги по уходу, рукоделие), позволяющих совмещать доход с выполнением семейных обязанностей и минимизировать административные и финансовые риски, связанные с наймом сотрудников.

В условиях кризиса 1990-х годов и массовой безработицы наблюдалась «стратегия внутрисемейного перераспределения ролей», когда достигшие успеха в предпринимательской деятельности женщины брали на себя финансовое обеспечение семьи, а мужчина занимался домашним хозяйством (Дроздов и др., 2017).

Для утверждения авторитета в условиях стереотипов используется «стратегия осторожного контроля», выражающаяся в более строгом контроле процессов, поддержании дистанции с подчиненными и избегании излишних рисков для компенсации ограниченного доступа к ресурсам (Николаева, 2018; Юнусова, 2025). Эта стратегия коррелирует с тенденцией «отказа от делегирования полномочий» и тотального контроля всех аспектов бизнеса, что, по мнению предпринимательниц, необходимо для оперативного реагирования на проблемы в условиях внешней неопределенности (Sheresheva, Vladimirov, 2025).

#### Стратегии успешности при использовании факторов, способствующих успешности

К способствующим успеху факторам в России относятся развивающаяся, хотя и фрагментированная, система поддержки (национальные проекты, институты развития, образовательные программы), мотивация женщин к независимости и улучшению материального положения, а также доступные инструменты цифровой экономики – прежде всего платформы для электронной торговли. Главными мотивами достижения успеха являются материальные (повышение уровня жизни) и профессиональные стимулы (профессиональная самореализация), их отмечают более 70 % респондентов (Пиньковецкая, 2019, с. 126).

Стратегии использования этих факторов тесно переплетаются со стратегиями преодоления барьеров, к которым можно отнести «стратегию интеграции в национальные инициативы», заключающуюся в сознательном выборе ниш и участии в специализированных программах для получения доступа к различным ресурсам, а также «стратегию мотивационно-нишевой специализации», проявляющуюся в ориентации на сферы, связанные с традиционно «женскими» компетенциями или уникальными региональными особенностями, профессиональным опытом и личными интересами: социальным предпринимательством, креативной индустрией, сферой услуг (торговля, образование, общественное питание, медицина, культура, туризм красота).

Стремясь контролировать все бизнес-процессы, о чем говорилось выше, женщины-предприниматели чаще поощряют самостоятельность сотрудников и поддерживают дружественную атмосферу в коллективе, что является «стратегией создания поддерживающей среды» для компенсации недостатка внешней поддержки (Николаева, 2018; Юнусова, 2025). Важной стратегией являются «инвестиции в деловые связи», которые особенно важны в ситуациях отсутствия поддержки на старте от семьи или друзей (что противоречит «западной парадигме»).

## Стратегии успешности женщин-предпринимателей в зарубежных странах

### Стратегии успешности при преодолении факторов сдерживания

Опыт зарубежных стран демонстрирует как общие, так и специфические барьеры, варьирующиеся в зависимости от уровня экономического развития и культурного контекста. Общемировой тенденцией является гендерный разрыв в уверенности в своих способностях и более высокий страх неудачи среди женщин (Nechemias, Bahry, 2021).

В развитых странах (США, страны ЕС, Канада) на первый план часто выходят проблемы совмещения бизнеса и семьи, дискриминация при доступе к финансированию (США), а также стереотипы, связанные с неравенством семейных обязанностей (Испания, Италия) (Попова, 2024; Шмелева, Алгада, 2020; Kairoldanova, Mukhsiyunov, 2022). В ответ женщины используют *стратегию соответствия институциональным стандартам*. Например, в США приведение компании в соответствие со стандартами Администрации по малому бизнесу (SBA), позволяющее получить статус «women-owned business», открывает доступ к целевым государственным контрактам и программам поддержки (Коробова, 2024). В Финляндии, где исторически сложилась мощная государственная поддержка, предпринимательницы используют *стратегию построения бизнеса на глубокой экспертизе*, выстраивая бизнес-модели вокруг продажи знаний и опыта в сфере услуг (Попова, 2024). Для стран с развитой экономикой (США, Канада, Германия, Франция) также характерна «стратегия Business Woman» – полный отказ от внешней помощи, ведение агрессивной конкурентной борьбы и часто сознательный отказ от семьи в пользу карьеры по мужской модели (Дроздов и др., 2020).

В развивающихся странах и странах с сильными патриархальными устоями (Индия, Пакистан, Индонезия, страны Африки, Ботсвана, Марокко, Бразилия, Ливан, Турция) барьеры носят более структурный характер: патриархальные устои, незначительное участие женщин в экономике, ограниченный доступ к образованию и рынкам, прямая гендерная дискриминация при регистрации бизнеса и получении кредитов, правовые ограничения и неcodифицированные запреты, соответствующие местным традициям. В таких условиях приходится использовать *адаптационно-обходные стратегии*: «стратегию формального назначения мужчины (номинальный глава-родственник) руководителем бизнеса» (в Пакистане и Ботсване); «стратегию производственной группы», выражающейся в объединении в артели с возрастной иерархией для совместного производства, взаимной поддержки и выживания в условиях бедности (в Индии и странах Африки); «стратегию создания альтернативной среды», предполагающую формирование исключительно женского коллектива для избежания конфликта между работой и семейными обязанностями (Дроздов и др., там же). Уникальной стратегией, используемой в Индонезии, является «стратегия массовой организации МСП (малых и средних предприятий)» как гибкой формы бизнеса, позволяющей совмещать семью и работу и действовать в рамках приемлемых культурных норм (Шмелева, Алгада, 2020). В Китае ключевой стратегией преодоления является «стратегия выбора ниш с низкими барьерами входа», следствием которой является массовый уход в онлайн-бизнес, точнее,

в e-commerce, который позволяет быстро начать и масштабировать деятельность с минимальными стартовыми затратами (Кузнецова, Чжэнун, 2018).

### Стратегии успешности при использовании факторов, способствующих успешности

Способствующие факторы и стратегии их использования также сильно зависят от национального контекста.

В развитых странах способствующие факторы включают отлаженные системы поддержки, такие как, например, программа кредитования 7(a) в США, предоставляющая госгарантии по кредитам для малого бизнеса. В ЕС распространены различные государственные программы повышения квалификации для предпринимателей (Коробова, 2024). В Финляндии система поддержки бизнеса базируется на глубокой экспертизе (Попова, 2024). В таких странах, как Польша, США, Китай и Германия, женщины демонстрируют очень высокий уровень одобрения предпринимательства как карьеры с высоким статусом (от 71,5 % в Германии до 87,4 % в Китае) (Nechemias, Bahry, 2021, с. 68).

В развивающихся странах способствующие факторы часто носят неформальный или социальный характер. В Китае мощным фактором является поддержка со стороны Китайской ассоциации женщин-предпринимателей (CAWE). Соответственно, «стратегия активного встраивания в систему сетевой поддержки CAWE» является ключевой для получения доступа к networking, знаниям, эмоциональной поддержке и ресурсам (Кузнецова, Чжэнун, 2018). В Албании успешной является «стратегия влиятельных партнеров», выраженная в стремлении заручиться поддержкой мировых авторитетов в своей сфере для придания статуса бизнесу и формирования благоприятных (Дроздов и др., там же).

Значительное влияние на выбор стратегии оказывают национально-культурные особенности. В Испании и Малайзии мотивация к личностному росту и независимости приводит к «лично ориентированным стратегиям» с упором на развитие soft skills (уверенность, креативность). Для Индонезии характерны высокий уровень финансовой независимости и редкое использование микрокредитов (Шмелева, Алгада, 2020). Поддержка со стороны семьи, проявляющаяся в формате «стратегии семейного бизнеса» в различных вариациях (равноправное партнерство, женщина во главе с поддержкой мужа в быту), является важным фактором успеха в различных культурных контекстах, и это соответствует «западной парадигме», где семья и друзья – ключевая опора, обеспечивающая эмоциональную и финансовую поддержку и «стартовый социальный капитал» (Дроздов и др., там же).

### *Стратегии успешности женщин-предпринимателей в российском и зарубежном контексте*

Проведенный анализ позволяет выявить ключевые сходства и различия в стратегиях, детерминированные уровнем экономического развития, зрелостью институциональной среды и культурным контекстом.

Во многих странах женщины используют стратегии «нишевой специализации», ориентируясь на сферы, менее подверженные гендерной

дискриминации: социальный бизнес, потребительский сектор, услуги (Россия, США, страны ЕС, Китай, развивающиеся страны). Также общей является «ориентация на использование государственных мер поддержки» там, где они существуют и доступны (Россия, США, Европа, Китай). Еще одним универсальным сходством является высокая адаптивность предпринимательниц и их способность разрабатывать сложные стратегии для обхода системных ограничений, а также поиск и мобилизация альтернативных ресурсов (социальный капитал, сети, семейная поддержка) в условиях ограниченного доступа к традиционным. Страх неудачи и гендерный разрыв в уверенности в своих силах также являются общемировыми тенденциями, влияющими на выбор более осторожных и оборонительных стратегий. Критерии успешности также часто включают немонетарные аспекты: стабильность, контроль, отношения, социальный статус и самореализацию.

Различия стратегий успешности более детерминированы уровнем развития институциональной среды и культурным контекстом. Стратегии в странах с развитой институциональной средой (США, Финляндия, Европа) имеют более «наступательный» и проактивный характер: использование сложных финансовых инструментов (США), построение бизнеса на глубокой экспертизе (Финляндия), агрессивная конкурентная борьба («Business Woman»). В России и многих развивающихся странах стратегии чаще носят *оборонительный, адаптивный или компенсаторный* характер и направлены на преодоление пробелов в институциональной среде: создание сообществ вместо наставничества, онлайн-образование вместо офлайн-образования (Россия), адаптация к патриархальным нормам через назначение номинального главы (Пакистан, Ботсвана) или создание закрытых женских кооперативов (Индия, Марокко). Мотивация в развитых странах и России чаще связана с возможностями и самореализацией (хотя в России доля вынужденного предпринимательства все еще высока), в то время как во многих развивающихся странах доминирует мотивация необходимости.

Механизмы финансовой поддержки различаются: в США и Европе акцент сделан на отлаженные системы льготного кредитования через коммерческие банки (США) и масштабное бюджетное финансирование образовательных программ (Европа) (Коробова, 2024). В России же финансовая поддержка носит более фрагментированный характер и реализуется преимущественно через выдачу грантов и точечные кредитные программы, при этом отмечается недоверие предпринимательниц к государственным институтам и нежелание с ними работать (Sheresheva, Vladimirov, 2025). Для многих развивающихся стран доступ к формальному финансированию ограничен, приходится рассчитывать на микрокредиты, личные сбережения и займы у знакомых.

Отраслевые и операционные стратегии также различаются: если в России и многих других странах они ориентированы на офлайн-услуги и торговлю, то в Китае доминирует стратегия выхода в e-commerce, а в Финляндии — на продажу экспертных знаний и опыта.

В контексте культурной детерминации и использования ресурсов в патриархальных обществах (страны Ближнего Востока, Северной Африки, частично Азии) стратегии носят выраженный обходной

и адаптационный характер, часто мимикрируя под существующие нормы (номинальный глава-мужчина, женские кооперативы). В западных обществах стратегии направлены на использование существующих институтов и личностное развитие, хотя также могут предполагать конфронтацию с традиционными гендерными ролями («Business Woman»), и здесь сильна «западная парадигма» поддержки со стороны семьи и друзей. Россия занимает промежуточное положение, где стратегии сочетают попытки использования государственной поддержки с созданием альтернативных, компенсаторных механизмов (сети, сообщества) и ориентацией на личную мотивацию и самореализацию, при этом поддержка со стороны семьи носит преимущественно эмоциональный и бытовой характер, а не финансовый или операционный, и чаще отсутствует на старте бизнеса.

Горизонт планирования в стабильных экономиках (США, ЕС) может быть долгосрочным. В России, Казахстане и многих развивающихся странах доминирует краткосрочное гибкое планирование (1 месяц – 1 год) из-за высокой внешней неопределенности и нестабильности.

### Заключение

Проведенный сравнительный анализ на основе вторичных данных позволил выявить и систематизировать ключевые стратегии успешности, используемые женщинами-предпринимателями в России и за рубежом в контексте разных уровней экономического развития. Научная новизна статьи заключается в проведении сравнительного анализа адаптивных и компенсаторных стратегий успешности женщин-предпринимателей России и зарубежных стран, детерминированных уровнем экономического развития и спецификой институциональной среды. Несмотря на наличие общих сходств (нишевая специализация, ориентация на господдержку, адаптивность, мобилизация социального капитала, комплексные критерии успеха), ключевые различия в стратегиях обусловлены уровнем развития институциональной среды, культурными нормами и доступностью конкретных ресурсов.

Стратегии в странах с развитой экономикой (США, страны ЕС) чаще направлены на развитие и рост в благоприятных условиях, но могут требовать следования жестким конкурентным моделям, вплоть до отказа от традиционных гендерных ролей. В России и развивающихся странах стратегии носят адаптивный и компенсаторный характер, нацеленный на выживание и преодоление системных пробелов, и часто предполагают обход институциональных барьеров через кооперацию, создание альтернативных сетей или формальное следование патриархальным нормам. Уникальные стратегии, такие как массовый уход в e-commerce в Китае или создание альтернативных женских сред в Марокко, демонстрируют высокую контекстуальную зависимость. Существенным выводом является специфическое для России недоверие к формальным институтам поддержки и опора на собственные силы и неформальные деловые связи, что отличает ее как от развитых стран, так и от некоторых соседей по постсоветскому пространству (Казахстан).

Значимость результатов исследования состоит в их практической

применимости для разработки адресных мер поддержки женского предпринимательства. Выявленные стратегии и их детерминанты позволяют государственным и общественным институтам более эффективно проектировать программы поддержки с учетом национальной и региональной специфики, уровня экономического развития и культурных особенностей. Результаты имеют ценность для самих предпринимательниц, представляя арсенал проверенных стратегий для преодоления барьеров и использования ресурсов в различных контекстах. Теоретическая значимость работы заключается в развитии концепции стратегий успешности как многомерного конструкта, определяемого не только индивидуальными характеристиками, но и параметрами институциональной среды, что вносит вклад в развитие сравнительных исследований в области предпринимательства.

Ограничением исследования является предварительный характер выводов, основанных на вторичном анализе ограниченного числа источников. Для более полной и детальной картины требуется расширение выборки, проведение первичных эмпирических исследований и углубленный анализ.

Направлениями будущих исследований могут стать: исследование эффективности различных стратегий в зависимости от типа населенного пункта (мегаполис, малый город, сельская территория); изучение влияния цифровизации на нивелирование региональных диспропорций в доступе к ресурсам; изучение долгосрочной эффективности компенсаторных стратегий для устойчивого роста бизнеса; а также углубленное изучение возможностей адаптации успешных зарубежных стратегий (например, моделей сетевой поддержки по типу CAWE в Китае или стратегии «влиятельных партнеров») в специфических условиях российской действительности.

### Список литературы

1. Аскерова М. Р. Женское предпринимательство: развитие, характеристики, проблемы // Sciences of Europe. 2024. № 133. С. 3–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10575534>
2. Дроздов И. Н., Филаткина М. Д., Филаткина И. Д. Женщина-предприниматель: стратегии успешности // Экономика и предпринимательство. 2020. № 9(122). С. 1264–1268. <https://doi.org/10.34925/eip.2020.122.9.248>
3. Иванов Н. Ю., Цынзак М. П., Петраков М. А., Багаева Н. Ю., Степанова С. С. Женское предпринимательство: возможности и противоречия // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 3. С. 117–130. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>
4. Коробова О. О. Женское предпринимательство: проблемы и перспективы // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2024. Т. 79. № 3. С. 19–29.
5. Кузнецова Т., Чжэнун Ч. Женское предпринимательство в России и Китае // Проблемы теории и практики управления. 2018. 5. С. 47–52.
6. Николаева П. А. Барьеры и возможности женского предпринимательства // Вестник магистратуры. 2018. Т. 76. № 1-1. С. 53–57.
7. Пиньковецкая Ю. С. Развитие женского предпринимательства

в России: управленческий анализ // Вопросы управления. 2019. Т. 57 № 2. С. 122–131. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-2-122-131>

8. Попова А. П. Женское предпринимательство в Финляндии и России: сравнительный анализ // Мат-лы XI Межд. финно-угорского студ. форума, Йошкар-Ола, 22–23 мая 2024 г. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2024. Вып. 11. С. 129–132.

9. Шмелева А. Н., Алгада Х. Женское предпринимательство в России и за рубежом: обзор проблем развития // Компетентность. 2020. № 8. С. 20–27. <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10802>

10. Юнусова А. Р. Женское предпринимательство: барьеры и возможности // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях: Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф., Волгоград, 13 декабря 2024 г. Курск: Университетская книга, 2025. С. 391–393.

11. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis. New York: National bureau of economic research: distributed by Columbia University Press, 1975.

12. Caulkins D. D., Peters C. Grid-group analysis, social capital, and entrepreneurship among North American ethnic groups // Cross-cultural research. 2002. Vol. 36. No. 1. P. 48–72. <https://doi.org/10.1177/1069397102036001003>

13. Dalimunthe R. F., Siahaan El., Lubis A. N., Astuti P., Siregar M. B. Success Strategies for Womenpreneurs to Improve Innovative Performance and Competitive Advantage. TEM Journal. 2025. Vol. 14. No. 1. P. 266–277. <https://doi.org/10.18421/tem141-24>

14. Davidsson P., Honig B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs // Journal of business venturing. 2003. Vol. 18. No. 3. P. 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)

15. Kairoidanova A., Mukhsynov A. Woman entrepreneurship development issues: international aspects // Sciences of Europe. 2022. No. 95. P. 9–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6724394>

16. Nechemias C., Bahry D. Women entrepreneurs in Russia and other countries: a comparative perspective // Woman in Russian society. 2021. No. 2. P. 65–79. <https://doi.org/10.21064/winrs.2021.2.5>

17. Pinkovetskaya Yu., Ginzburg M. (2018) Women's entrepreneurship in modern Russia // Revista Espacios. 2018. No. 39(45). P. 1–9.

18. Sheresheva M. Y., Vladimirov Y. L. Women entrepreneurs in small and medium businesses in Russia and Kazakhstan: do family ties help? Population and economics. 2025. Vol. 9. No. 1. P. 173–195. <https://doi.org/10.3897/popecon.9.e132173>

19. Somià T. Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning // Journal of the International Council for Small Business. 2025. P. 1–22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2521121>

20. Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? Small business economic. 2008. Vol. 30. No. 2. P. 153–173. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9020-3>

21. Ylinenpää H., Chechurina M. Perceptions of Female Entrepreneurship in Russia // Proceedings of the 30th European small business seminar in Ghent, September 2000.

## References

- Askerova, M. R. (2024). Women's entrepreneurship; Development, characteristics, problems. *Sciences of Europe*, 133, 3–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.10575534>
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. National Bureau of Economic Research: distributed by Columbia University Press.
- Caulkins, D. D., & Peters, C. (2002). Grid-group analysis, social capital, and entrepreneurship among North American ethnic groups. *Cross-Cultural Research*, 36(1), 48–72. <https://doi.org/10.1177/1069397102036001003>
- Dalimunthe, R. F., Siahaan, E., Lubis, A. N., Astuti, P., & Siregar, M. B. (2025). Success strategies for womenpreneurs to improve innovative performance and competitive advantage. *TEM Journal*, 14(1), 266–277. <https://doi.org/10.18421/TEM141-24>
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Drozdov, I. N., Filatkina, M. D., & Filatkina, I. D. (2020). Women entrepreneur: success strategies. *Ekonomika i Predprinimatel'stvo*, 9(122), 1264–1268. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2020.122.9.248>
- Ivanov, N. Yu., Tsynzak, M. P., Petrakov, M. A., Bagaeva, N. Yu., & Stepanova, S. S. (2023). Women's entrepreneurship: opportunities and contradictions. *Uchenye Zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva*, 22(3), 117–130. (In Russ.) <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-3-117-130>
- Kairoidanova, A., & Mukhsiyonov, A. (2022). Woman entrepreneurship development issues: international aspects. *Sciences of Europe*, (95), 9–11. (In Russ.) <https://doi.org/10.5281/zenodo.6724394>
- Korobova, O. O. (2024). Women's entrepreneurship: Problems and prospects. *Modern High Technologies. Regional Application*, 3(79), 19–29. (In Russ.)
- Kuznetsova, T., & Zhenong, Ch. (2018). Women's entrepreneurship in Russia and China. *Problemy Teorii i Praktiki Upravleniya*, 5, 47–52. (In Russ.)
- Nechemias, C., & Bahry, D. (2021). Women entrepreneurs in Russia and other countries: A comparative perspective. *Woman in Russian Society*, 2, 65–79. <https://doi.org/10.21064/WINRS.2021.2.5>
- Nikolaeva, P. A. (2018). Barriers and opportunities for women's entrepreneurship *Vestnik Magistratury*, 1-1(76), 53–57. (In Russ.)
- Pinkovetskaya, Yu., & Ginzburg, M. (2018). Women's entrepreneurship in modern Russia. *Revista Espacios*, 39(45), 1–9.
- Pinkovetskaya, Yu. S. (2019). Development of women's entrepreneurship in russia: management analysis. *Voprosy upravleniya*, 2(57), 122–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-2-122-131>
- Popova, A. P. (2024). Women's entrepreneurship in Finland and Russia: A comparative analysis. In *Proceedings of the XI International Finno-Ugric Student Forum "Wealth of the Finno-Ugric Peoples". Vol. 11, Yoshkar-Ola, May 22–23, 2024* (pp. 129–132). Mari State University (In Russ.)
- Sheresheva, M. Y., & Vladimirov, Y. L. (2025). Women entrepreneurs in small and medium businesses in Russia and Kazakhstan: Do family ties help? *Population and Economics*, 9(1), 173–195. (In Russ.) <https://doi.org/10.3897/popecon.9.e132173>
- Shmeleva, A. N., & Algada, Kh. (2020). Women's entrepreneurship in Russia & abroad: Development issues overview. *Competency*, 8, 20–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10802>

- Somià, T. (2025). Competency-based strategies of women entrepreneurs for overcoming barriers: The key role of entrepreneurial learning. *Journal of the International Council for Small Business*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2521121>
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, 30(2), 153–173. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9020-3>
- Ylinenpää, H., & Chechurina, M. (2000). Perceptions of Female Entrepreneurship in Russia *Proceedings of the 30th European Small Business Seminar in Ghent, September 2000*.
- Yunusova, A. R. (2025). Women's entrepreneurship: Barriers and opportunities. In *Proceedings of the All-Russian Research and Application Conference "Development of the financial market and business structures in modern conditions"*, Volgograd, December 13, 2024 (pp. 391–393). Universitetskaya Kniga. (In Russ.)

### Информация об авторе

**Дроздов Игорь Николаевич**, канд. психол. наук, доцент департамента менеджмента и предпринимательства Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Igor N. Drozdov**, Cand. Sci (Psychology), Associated Professor of the Department of Management and Entrepreneurship of the School of Economics and Management of the Far Eastern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7311-4920>, stat.abc@mail.ru

**Conflict of interests:** the author declares no conflict of interest. Author has read and approved the final manuscript.

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.0010>

Краткое сообщение



## Апробация проектно-симулятивной методики в подготовке медиапродюсеров

**Д. М. Терехов**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при  
Президенте Российской Федерации (РАНХиГС)  
Москва, Российская Федерация  
den-te@yandex.ru

### **Аннотация**

Современный медиарынок требует от продюсера развитых проектных и коммуникативных компетенций, однако традиционное образование не всегда обеспечивает их формирование из-за разрыва между теорией и практикой. В статье представлены описание и результаты педагогического эксперимента по апробации проектно-симулятивной методики, реализованной в рамках образовательного модуля и направленной на развитие практико-ориентированных навыков у студентов-продюсеров.

**Ключевые слова:** подготовка продюсеров, педагогический эксперимент, ситуативное обучение, проектная деятельность, мягкие навыки, профессиональные стандарты, практико-ориентированное обучение

**Для цитирования:** Терехов Д. М. Апробация проектно-симулятивной методики в подготовке медиапродюсеров // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 141–147. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.0010>

Поступила в редакцию 30 января 2026 г.; поступила после рецензирования 24 февраля 2026 г.; принята к публикации 27 февраля 2026 г.;

Short communication

## Testing a project-simulation methodology in training media producers

**Denis M. Terekhov**

Russian Academy of National Economy and Public Administration  
(RANEPA),  
Moscow, Russian Federation  
den-te@yandex.ru

### **Abstract**

The contemporary media market requires producers to possess well-developed project management and communication competencies. However, traditional education does not always ensure their formation due to the gap between theory and practice.

© Терехов Д. М.

The article presents the description and results of a pedagogical experiment testing a project-simulation methodology implemented within an educational module and aimed at developing practice-oriented skills among producing students.

**Key words:** producer training, pedagogical experiment, situational learning, project-based activities, soft skills, professional standards, practice-oriented learning

**For citation:** Terekhov, D. M. (2025). Testing a project-simulation methodology in training media producers. *Vocational Education and Labour Market*, 14 (1), 141–147. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.0010>

Received January 30, 2026; revised February 24, 2026; accepted February 27, 2026.

## Введение

Современный медиарынок требует от продюсера не только креативного видения, но и навыков ведения переговоров и проектных компетенций: управления бюджетом, тайминга, умения работать в команде. Традиционные образовательные программы, перегруженные теорией, неспособны сформировать эти навыки в условиях дефицита практики (Сидоренко, 2018). Ключевой образовательной проблемой, актуальной для подготовки специалистов по управлению в сфере культуры, является разрыв между знанием и действием, следствием чего являются низкая вовлеченность студентов и их неготовность к работе в условиях профессиональной неопределенности.

Наличие системного дефицита в формировании компетенций, связанных со сквозной проектной деятельностью и ведением переговоров, подтверждается и результатами анализа профессионального стандарта «Продюсер в области кинематографии»<sup>1</sup> в сопоставлении с образовательной программой подготовки продюсеров. Теоретической основой для поиска решения проблемы послужила концепция ситуативного обучения (*situated learning*), в которой знание рассматривается как социальная практика, а обучение — как процесс вхождения в «сообщество практики» (Lave & Wenger, 1991).

## Методы

В рамках педагогического эксперимента, проведенного в октябре–ноябре 2025 г. со студентами 3-го курса бакалавриата продюсерского отделения факультета журналистики РАНХиГС (три учебные группы по 21, 26 и 24 человек соответственно) был реализован четырехнедельный модуль, симулирующий полный цикл создания медиапродукта: от концепции и сметы до планирования и переговоров. Занятия проходили один раз в неделю в течение четырех недель.

Для фиксации изменений использовался качественный метод, характерный для нарратива практики, представляющий собой попарное анкетирование: входной и итоговый (*intro–out*) опрос на платформе

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт «Продюсер в области кинематографии», утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2014 № 610н. [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link\\_id=4&nd=102368843&ysclid=mmnrm9422q344889716](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=4&nd=102368843&ysclid=mmnrm9422q344889716)

«Яндекс.Формы» для оценки динамики субъективной уверенности студентов (знания, умения, готовность) по 5-балльной шкале. Перед началом четвертого блока «Деловые переговоры», проведенного в форме мастер-класса, были заданы следующие вопросы, оцениваемые по 5-балльной шкале.

	Формулировка вопроса	Измеряемый показатель
1	Насколько вы уверены в своей готовности вести переговоры?	Уверенность в ведении переговоров
2	Насколько хорошо вы знаете, как оценить результаты переговоров?	Понимание критериев оценки переговоров
3	Насколько вы готовы помогать коллеге вести переговоры?	Готовность к профессиональному взаимодействию
4	Насколько вы умеете добиваться успеха при переговорах?	Оценка собственной результативности
5	Насколько вы умеете сохранять хорошие отношения во время переговоров?	Коммуникативная устойчивость
6	Насколько вы готовы контролировать процесс переговоров?	Навыки управления переговорным процессом
7	Чего вы ожидаете от модуля? (открытый вопрос)	Ожидания участников

После завершения мастер-класса участникам было предложено ответить на те же вопросы, за исключением последнего, сформулированного как «Оправдались ли ваши ожидания от модуля?», ответ на который являлся оценкой результатов обучения.

## Результаты и обсуждение

Заявленной целью занятий в рамках четырехнедельного образовательного модуля являлась поэтапная разработка медиапродукта, в процессе которой устранялись выявленные дефициты компетенций. Каждое занятие было посвящено одному ключевому блоку.

1. *Создание концепции медиапродукта.* Разработка идеи с обязательной опорой на статистические или аналитические данные и проверка источников с помощью метода SIFT. Данный подход согласуется с практиками медиаграмотности, где анализ источников и работа с данными являются базовыми навыками (Миннуллина и др., 2025).

2. *Финансово-ресурсное обеспечение медиапродукта.* Составление бюджета и его обоснование через поиск реальных тендеров на порталах госзакупок. Этот этап моделирует профессиональную ситуацию принятия решений в условиях реальных ограничений, что аналогично кейс-методологии в управленческом образовании (Троцак, 2025).

3. *Планирование и контроль медиапродукта.* Создание и оперативная корректировка диаграммы Ганта в условиях меняющихся «вводных», контроль этапов с помощью чек-листов. Симуляция динамических условий проекта отражает реальность медиапроизводства и развивает адаптивность (Зубко и др., 2023).

4. *Деловые переговоры.* Тренинги по методике В. Тарасова<sup>1</sup> в смоделированных и адаптированных под продюсеров ситуациях (например, конфликт продюсеров-партнеров).

<sup>1</sup> Подробно о методике см. на сайте Федерация управленческой борьбы: <https://poedinki.ru/skill/description>

Роль преподавателя была «переопределена» с лектора на модератора и тьютора симуляций, что соответствует концепции ситуативного обучения, где педагог выступает организатором «сообщества практики» (Lave & Wenger, 1991).

### *Запуск и первые трудности*

Первая группа студентов восприняла формат тренинга как расширенную лекцию с элементами дискуссии, готовности сразу выполнять задания у них не было. Анализ анкет после первого занятия показал, что понимание корпоративных стандартов СМИ сформировано не до конца. Это потребовало оперативной корректировки программы к лекции на следующий день в другой группе: в материал для следующих групп были добавлены конкретные законодательные акты и брендбуки ведущих вещательных компаний.

Главной трудностью стало желание студентов при создании концепции медиапродукта опираться не на данные аналитики в открытых источниках, а на собственные представления. В конце занятия студенты разделились на группы по 3-4 человека для того, чтобы подготовить и защитить свои проекты, но только одна из трех команд в первой группе подтвердила идею статистикой. В следующих двух группах мы отдельно проговорили необходимость использовать аналитику при формировании идеи и проверять источник данных, для того чтобы уверенно обосновать актуальность идеи. В итоге все последующие проекты были с подтвержденной статистикой.

### *Адаптация и перестройка ролей*

Студенты постепенно начинали проявлять активность, задавать уточняющие вопросы. Самым сложным оказался тренинг по финансированию, целью которого было обучение составлению сметы и бюджетированию. Работа с реальными тендерами вызвала когнитивную перегрузку. Один из ответов итоговой анкеты звучал так: «Я хочу плакать от усталости. Все силы выжаты».

Стало очевидно, что при будущих подобных занятиях, наполненных цифрами и сложной нормативной информацией, целесообразно давать материал в более структурированном виде или разбивать тренинг на два дня. Этот вывод согласуется с исследованиями когнитивной перегрузки в кейс-методологии, где подчеркивается необходимость структурной поддержки во избежание перегрузки (Троцак, 2025).

Перелом наступил на тренинге по переговорам, построенном на принципах ситуативного обучения – создании аутентичного контекста профессиональной практики (Lave & Wenger, 1991). После него ответы итогового опроса уже звучали в более позитивном ключе («Да, спасибо Вам большое, было очень интересно!»). Здесь роль преподавателя окончательно сместилась к роли организатора и наблюдателя практики.

Наибольший рост компетенций наблюдался в последнем тренинге, посвященном проведению переговоров. Результаты измерения компетенций на входе и на выходе говорят об успешно реализованной задаче (см. рис.). Помимо этого, студенты отмечали, что после тренингов они увереннее стали себя чувствовать при использовании специальных



Рост компетенций в рамках тренинга «Деловые переговоры»  
Growth of competencies within the framework of the training “Business Negotiations”

инструментов (диаграмма Ганта) и стали понимать важность обоснования решений.

### *Выявленные проблемы*

Ключевой организационной проблемой оказалась посещаемость очных занятий, которые проходили в вечернее время. Для ее преодоления была внедрена геймифицированная рейтинговая система. После каждого занятия студенты участвовали в онлайн-викторине по материалам текущего занятия. В ответах учитывалась, во-первых, правильность, во-вторых, скорость ответа. Итоговый рейтинг помог «лидерам» получить дополнительные баллы на зачете. Желание многих студентов оказаться среди лидеров существенно увеличило количество постоянно присутствующих студентов (в одной из групп – в 1,7 раза (!)) и позволило реализовать сквозную логику модуля.

Помимо трудностей с посещаемостью, главным вызовом стала когнитивная перегрузка студентов при столкновении с неструктурированной реальной информацией (поиск и анализ реальных кейсов) в условиях дефицита времени. Это указывает на необходимость тщательного скаффолдинга при введении сложных практических задач, что согласуется с выводами других исследователей о трудностях освоения «жестких навыков» в продюсерском образовании (Сумская, Сумской, 2019).

## Заключение

Проведенный эксперимент показал, что методика, основанная на симуляции проектного цикла, является эффективным инструментом адресного развития дефицитных профессиональных компетенций. Ее ключевое преимущество – в формировании целостного образовательного контекста, в котором теоретические знания непосредственно применяются при решении практических задач.

Перспективы дальнейшей работы связаны с долгосрочным отслеживанием влияния образовательных модулей, интегрирующих ситуативное обучение и проектный подход, на качество производственных практик и дипломных проектов. Междисциплинарный анализ симулятивных практик в различных областях образования открывает возможности для создания универсальных моделей ситуативного обучения, адаптируемых к специфике конкретных профессий.

## Список литературы

1. Зубко Д. В., Калюжная С. Е., Клюев Ю. В., Тараканова Т. С. Университетское медиаобразование в цифровую эпоху: методы и практики подготовки будущих специалистов коммуникативных профессий // Перспективы науки и образования. 2023. № 3(63). С. 585–602. <https://doi.org/10.32744/pse.2023.3.35>
2. Миннуллина Э. Б., Леонтьев А. В., Лутфуллина Г. Ф., Торкунова Ю. В. Медиаграмотность в системе профессионального образования // Педагогика и просвещение. 2025. № 3. <https://doi.org/10.7256/2454-0676.2025.3.75149>
3. Сидоренко В. И. Перспективы профессиональной подготовки продюсеров в контексте развития кинобизнеса в России // Вестник ВГИК. 2018. № 10(2). С. 122–140.
4. Сумская А. С., Сумской П. Ф. Продюсирование телевизионных и видеопроектов «цифровым» медиапоколением // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2019. № 4(34). С. 73–82. <https://doi.org/10.24411/2070-0695-2019-10408>
5. Троцак А. И. Решение некоторых кейсов в профессиональном обучении с учетом норм текущего законодательства // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2025. № 2. С. 54–67. [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2025\\_2\\_166](https://doi.org/10.54509/22203036_2025_2_166)
6. Lave J., Wenger E. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press. 138 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>

## References

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Minnullina, E. B., Leontiev, A. V., Lutfullina, G. F., & Torkunova, Y. V. (2025). Media literacy in the system of professional education. *Pedagogy and Education*, 3, 41–52. (In Russ.) <https://doi.org/10.7256/2454-0676.2025.3.75149>
- Sidorenko, V. I. (2018). Prospects for professional training of producers in the context of the development of film business in Russia. *Vestnik VGIK*, 10(2), 122–140. (In Russ.)

- Sumskaya, A. S., & Sumskoy, P. F. (2019). Producing of television and video projects by “digital” media generation. *Znak: Problemnoe Pole Mediaobrazovaniya*, 2(32), 73–82. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-0695-2019-10408>
- Trotsak, A. I. (2025). The solution of some cases of professional learning in the light of current legal norms. *Professional Education in Russia and Abroad*, 2, 54–67. (In Russ.) [https://doi.org/10.54509/22203036\\_2025\\_2\\_166](https://doi.org/10.54509/22203036_2025_2_166)
- Zubko, D. V., Kalyuzhnaya, S. E., Klyuev, Y. V., & Tarakanova, T. S. (2023). University media education in the digital epoch: methods and practices for training future communication professionals. *Perspectives of Science and Education*, 63(3), 585–602. (In Russ.) <https://doi.org/10.32744/pse.2023.3.35>

### Информация об авторе

**Терехов Денис Маркович**, аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8354-3884>, den-te@yandex.ru

**Конфликт интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

### Information about the author

**Denis M. Terekhov**, postgraduate student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8354-3884>, den-te@yandex.ru

**Conflict of interests:** the author declare no conflict of interest.  
The author has read and approved the final manuscript.