

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДОРОЖНЫХ КАРТ

БАБИНЦЕВ Валентин Павлович – д-р филос. наук, проф., Белгородский государственный национальный исследовательский университет. E-mail: babintsev@bsu.edu.ru

БАСАЛАЙ Сергей Иванович – канд. экон. наук, Научно-исследовательский и проектный институт национальной промышленности. E-mail: niigks@yandex.ru

БОЛОТИН Иван Сергеевич – д-р социол. наук, проф., МАИ – Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). E-mail: siup@mail.ru

СИЛКИНА Наталья Александровна – канд. социол. наук, ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат». E-mail: natali9580@mail.ru

Аннотация: В статье рассматриваются особенности организации профориентационной работы с учащейся молодежью в субъектах Российской Федерации на примере металлургического предприятия. Результаты социологических исследований выявили проблемы, требующие решения. Так, среди выпускников школ наблюдается тенденция к снижению спроса на рабочие профессии и конкурса в вузы на специальности, востребованные экономикой региона; налицо предпочтение молодыми людьми профессий, имеющих широкую сферу приложения и возможности трудоустройства, прежде всего – в коммерческих и в малых предприятиях; трудоустройство на промышленные, в частности на металлургические, предприятия после окончания профессиональных учебных заведений рассматривается выпускниками по остаточному принципу. Внедрение проектных технологий реализации профориентационной работы с учащейся молодежью позволило получить ощутимые результаты, в частности, в г. Липецке.

Ключевые слова: профессиональная ориентация, профориентационная работа на промышленном предприятии, трудоустройство молодых специалистов, профессиональные требования работодателя, технология дорожного картирования

Для цитирования: Бабинцев В.П., Басалай С.И., Болотин И.С., Силкина Н.А. Организация профориентационной работы с использованием дорожных карт // Высшее образование в России. 2016. № 5 (102). С. 56–63.

Введение

Взаимодействие производства, науки и образования в постиндустриальном обществе приобретает новые черты. Философ В.А. Лекторский характеризует данный процесс так: «Особенность нашего времени в том, что наука, с одной стороны, все больше вступает в спор с создателями новых технологий, а с другой – все больше срастается с их производством. И это колоссальным образом влияет на то, как делается наука, на тип людей, который ею занимается [1, с.20]. Аналогичные процессы развиваются и в сфере высшего профессионального образования. Если прежде, отмечают социологи Д.А. Константиновский, А.А. Овсянников и

Н.Е. Покровский, наука опиралась на просветительскую картину мира и рассматривалась как абсолютная и самодостаточная терминальная ценность, то отныне «возобладало понятие полезного знания (*useful knowledge*), т.е. знания, ограниченного в принципе, сфокусированного на конкретике и нацеленного на результат, приносящий немедленную экономическую выгоду» [2, с. 22]. Образование, подобно производству, обретает качества технологического процесса. Это способствует тому, что производственные корпорации все активнее внедряются в образовательное пространство, в частности, в форме организации профориентационной работы с обучающимися.

При этом заметим, что понятие «студенчество» сегодня оказывается более сложным, чем оно было в советский период. Современные студенты получили право работать при обучении на стационаре. Кроме того, они могут обучаться как на бюджетной, так и на коммерческой основе. Сегодня они могут поступить в вуз вне зависимости от их возраста, и «вечный студент» может стать реальностью наших дней. Характеризуя социальный облик молодежи, следует учитывать и глубокие изменения, произошедшие в самом обществе: трансформацию его основных институтов, стратификационных параметров, смыслообразующих ценностей. Всё это специфически преломляется в жизнедеятельности учащихся. Новые черты зримо проявляются в образе жизни студентов, в системе ценностей, социальном происхождении студенчества. Кардинально меняются взаимоотношения студентов с государством: невостребованность многих специальностей, отсутствие обязательного распределения и «отработок» после окончания вуза, с одной стороны, и избирательное отношение выпускников ко многим предлагаемым специальностям, краткий срок пребывания в трудовой организации и т.д. – с другой. Это означает, что современное студенчество становится все более разнородным.

Поэтому и перед исследователями, и перед руководителями высшей школы, и перед работодателями, и перед руководителями субъектов федерации возникают дополнительные вопросы: из каких социальных слоев осуществляется воспроизводство студенчества, какие материальные возможности имеют студенты для того, чтобы учиться, какие изменения произошли в учебной деятельности студентов, в их трудовой адаптации?

Форма и содержание связи науки, образования и производства в различных регионах России имеют значительные отличия. Они обусловлены прежде всего структурой и степенью развитости их производ-

ственной сферы. Особенностью современной ситуации в стране является, во-первых, процесс деиндустриализации. Во-вторых, вновь возникающим предприятиям присуща ориентация на развитие высоких технологий, характерная для постиндустриального общества.

Сегодня производственные предприятия испытывают потребность в высококвалифицированных профессионалах инженерно-технического профиля. Примером современного индустриального региона может служить Липецкая область. Город Липецк – крупный металлургический центр, население которого составляют около 500 тыс. человек. В городе насчитывается несколько предприятий, но главным бюджетообразующим из них является Новолипецкий металлургический комбинат (далее – НЛМК), включенный в холдинговую металлургическую структуру Группы компаний НЛМК с вертикальной интеграцией. НЛМК является одной из успешных и эффективных компаний на мировом рынке стали. Ежегодно предприятия Группы компаний НЛМК производят шестую часть общего объема стали в России. Основные производственные мощности компании, расположенные на территории Липецкой области, позволяют выпускать более 12 млн. тонн стали и проката, около 15 млн. тонн агломерата и 3 млн. тонн кокса в год.

На предприятии в течение последних десяти лет довольно успешно реализуются новые практики профориентационной работы с молодежью. Результаты их применения выражаются в том, что структурные подразделения предприятия ежегодно обеспечиваются молодыми квалифицированными кадрами в соответствии с требованиями и потребностями комбината; наблюдается сокращение сроков адаптации персонала; на 8% уже увеличилась доля работников в возрасте до 30 лет; на 4% снизилась общая текучесть кадров, в том числе на 10% – среди работников в возрасте до 30 лет.

Накопленный НАМК опыт может быть применен не только металлургическими, но и другими корпорациями, функционирующими в различных сферах экономики, многие из которых более или менее успешно решают задачу профессиональной ориентации. Вместе с тем он свидетельствует о наличии большого комплекса проблем, являющихся в значительной мере общими для российских регионов.

Инфраструктурный контекст профессиональной ориентации предопределяет диспозиции работодателей в отношении рынка труда работников, и эти диспозиции задают общий вектор требований к учащейся молодежи, потенциально способной прийти на предприятие. Оценить характер требований работодателей мы постарались в ходе экспертного опроса руководителей НАМК, занятых в реальном секторе экономики (май 2011 г.: $n = 76$; декабрь 2013 г.: $n = 54$), а также экспертного опроса руководителей кадровых служб других металлургических предприятий России, занятых привлечением, профессиональной подготовкой и развитием персонала (июнь 2014 г.: $n = 22$).

К числу требований, которым должны соответствовать специалисты, работающие на современном металлургическом производстве, руководители ОАО «НАМК» относят: способность и стремление к обучению и повышению квалификации (42%), профильное образование (37%), инициативность (37%), профессионализм (32%), ответственность (26%), адаптацию к условиям работы в компании (16%). Позиция руководителей ОАО «НАМК» во многом коррелирует с установками представителей кадровых служб металлургических предприятий России, которые среди требований к специалистам выделяют: инженерную грамотность (46%), профильное образование (46%), ответственность (27%), способность и стремление к обучению и повышению квалификации (27%), интерес к профессии (27%).

Лишь 37% руководителей ОАО

«НАМК» считают, что выпускники профессиональных учебных заведений соответствуют данным требованиям. Остальные либо затрудняются с оценкой (47%), либо придерживаются отрицательной оценки (16%). Руководители кадровых структур других металлургических предприятий более категоричны в своих оценках: 86% из них считают, что выпускники профессиональных учебных заведений данным требованиям не соответствуют.

Руководители ОАО «НАМК», отрицательно оценившие выпускников, объясняют это недостатком производственных навыков, оторванностью теории от практики, отсутствием у выпускников узкоспециализированных знаний. Похожей позиции придерживаются и руководители кадровых структур других металлургических предприятий России, которые считают, что современные выпускники профессиональных учебных заведений не ориентированы на работу на действующем производстве, им не хватает ответственности, они нуждаются в длительной профессиональной адаптации на рабочем месте.

Говоря об очевидных недостатках выпускников профессиональных учебных заведений, эксперты-производственники чаще всего называют «слабую практическую подготовку» (58%). В числе других недостатков были названы: «завышенная самооценка своих способностей» (42%), «безынициативность» (42%) и «амбициозность» (37%). В 2013 г. по сравнению с 2011 г. эксперты-производственники отметили у выпускников профессиональных учебных заведений незначительный рост амбициозности (39%) и безынициативности (43%). Абсолютное большинство экспертов кадровых служб металлургических предприятий России к недостаткам выпускников отнесли «слабую практическую подготовку» (91%). «Завышенная самооценка» (55%), «безынициативность» (45%), «отсутствие управленческих навыков» (45%) также выделяются представителями металлургической отрасли в качестве очевидных недостатков

выпускников профессиональных учебных заведений¹.

Отмечая дефицит практических навыков у выпускников, руководители структурных подразделений ОАО «НЛМК» заявили о том, что при рассмотрении кандидатур на замещение вакантных должностей они делают акцент на профиле (42%) и уровне образования (37%). При этом они уверяют, что видят в соискателе не столько обезличенный трудовой ресурс, сколько личность, уделяя приоритетное внимание способности к обучению (84%), личностным качествам кандидата (74%). Производственники, прагматически оценивая ситуативные потребности своих предприятий, явно нуждаются в специалистах технических профессий, владеющих практическими навыками. При этом они видят неготовность большей части выпускников к практической деятельности. В то же время работодатели хотели бы видеть в своем работнике не только специалиста-практика, но и развитую личность, что, очевидно, отражает некие общие представления о далеких перспективах развития корпорации. Если первая установка нацеливает профориентационную работу на решение конкретных проблем, то вторая формирует образ будущего.

Руководители компании ОАО «НЛМК» довольно негативно оценивают ситуацию в профессиональном образовании. Основные проблемы, определяющие его текущее состояние, по мнению руководителей, связаны с неконкурентоспособностью выпускников на рынке; падением престижа металлургических специальностей, приводящим к отсутствию конкурса в учебных заведениях и комплектованию групп из абитуриентов без должной мотивации к обучению; с отсутствием конкуренции при приеме на работу; со старением кадров учебных заве-

дений, их несоответствием новым требованиям по подготовке профессионалов; с отсутствием как у преподавателей, так и у студентов заинтересованности в получении высоких результатов обучения.

Можно утверждать, что доминирующий в сознании работодателей подход к профессиональной ориентации выражается в следующем: необходимо объективно оценивать существующие проблемы, решать их, но при этом ориентироваться на перспективу. Эту позицию можно определить как футуроориентированную – к сожалению, пока мало подкрепленную реальными социально-экономическими процессами.

В сложившейся ситуации планы руководства предприятия вступают в противоречие с установками и ориентациями потенциальных работников. Для сознания значительной части учащихся и студентов в настоящее время характерно весьма противоречивое отношение к труду и профессии. Проведенное эмпирическое исследование позволяет утверждать, что сегодня труд, профессионализм не воспринимаются ими в качестве главного измерения человеческой жизни и значимого элемента самоидентификации. Профессиональная сфера рассматривается большинством учащихся в качестве инструмента решения частных индивидуальных задач. В частности, выбор выпускниками школ конкретного профессионального учебного заведения мотивирован не профессиональными и жизненными стратегиями, но иными факторами, среди них: «интересно учиться» (41%); «вуз и выбранная специальность соответствуют моим профессиональным предпочтениям» (28%); «высокий уровень преподавания» (22%); «главное – получить профобразование» (14%); «мнение родителей, знакомых, друзей, учившихся либо учащихся в

¹ Следует заметить, что общая неудовлетворенность работодателей уровнем овладения выпускниками практическими навыками отмечается почти всеми специалистами, ведущими исследования в этой сфере в различных регионах [3, с. 95–132]. Так, по результатам опроса волгоградских работодателей к основным недостаткам современных выпускников были отнесены: слабые навыки практической работы (27%); недостаточность теоретических знаний (11%) и низкие коммуникативные способности (11%) [4, с. 264–272].

учебном заведении» (12%); «проще сдать ЕГЭ по профильным для специальностей учебного заведения дисциплинам» (10%); «легко поступить» (9%). Большинство из этих мотивов имеют ситуативную мотивацию и отражают общую тенденцию к утверждению ситуативного мышления в молодежной среде.

Профессиональные ориентации современных школьников и студентов характеризуются рядом особенностей: профессиональная сфера рассматривается ими как инструментальный компонент для решения личных задач; ключевая для региона производственная сфера воспринимается как вторичная; основными критериями оценки профессий становятся «индивидуальная полезность», «интерес – творчество», «доходность»; характеристики идеальной профессии смещаются в сторону внешней материально-статусной составляющей; иерархия критериев выбора будущей профессии такова: «перспективность», «доходность», «популярность – престижность».

Таким образом, имеет место несоответствие профессиональных предпочтений и интересов учащейся молодежи кадровым потребностям индустриальной российской экономики, акцентированным в приоритетных направлениях профориентационной активности предприятий.

В сложившихся условиях специалисты ОАО «НЛМК» пытаются искать пути повышения эффективности профориентационной работы и связывают их с применением современных социальных, прежде всего проектных, технологий. В частности, активно используется *технология дорожного картирования*. Следует отметить, что эта технология в значительной мере дискредитирована в силу гипертрофированной моды на составление дорожных карт по любому поводу, причем без учета реальных возможностей и профессионалов, способных их проектировать и внедрять. Выбор руководства ОАО «НЛМК» в пользу дорожного картирования при осуществлении профориентационной работы обусловлен

рядом его достоинств: возможностью прогнозирования вероятностных сценариев реализации и довольно точного определения необходимого ресурсного обеспечения; наглядностью представления информации, необходимой для принятия оптимального решения.

Разрабатываемые на предприятии дорожные карты ориентированы на две социальные группы – учащиеся школ и обучающиеся в системе профессионального образования. При этом учитываются особенности целевых групп, специфика жизненных планов их представителей, наиболее доступные для них каналы воздействия и его формы. Дорожные карты максимально ориентированы на решение конкретных задач. Под задачей понимается проблемная ситуация с явно заданной целью, которую необходимо достичь. Каждая дорожная карта может быть ориентирована на реализацию одной или нескольких задач, что определяет их объем и структуру.

В рамках проектирования дорожных карт все задачи выстраиваются в соответствии с:

- стратегическими целями профориентационной работы компании с учащейся молодежью;
- проблемами и рисками, выявленными по итогам аналитических и диагностических процедур;
- тенденциями современной жизни, характеризующимися наличием противоречий между декларируемыми целями и особенностями современного развития;
- спецификой целевых групп учащейся молодежи.

Все дорожные карты взаимоувязываются и согласовываются друг с другом, что обеспечивается: общей организационной основой; общей целью; наличием единого разработчика; использованием комплекса диагностических процедур; системой профориентационных мероприятий. Системность в реализации дорожных карт позволяет достичь стратегической цели, которая сводится к созданию условий, способству-

ющих максимальной рационализации процесса профессионального самоопределения учащихся и студентов и их трудоустройства.

Необходимо отметить, что системный подход достаточно сложно применить на практике, поскольку при реализации дорожных карт возникают многочисленные риски, источники которых часто находятся за пределами корпорации. Так, в современных условиях в системе профессионального самоопределения учащейся молодежи имеется множество «встроенных ограничителей», которые прямо или косвенно влияют на его результативность. На этапе старшей школы к таковым можно отнести: конкурс на профессии и специальности в профессиональные учебные заведения, условия и результаты сдачи ЕГЭ/ГИА, ресурсные возможности семьи, мнения референтных микрогрупп. На этапе выбора места работы выпускниками профессиональных учебных заведений приоритетное значение приобретают возможности трудоустройства по конкретной профессии/специальности, статус профессии, ресурсный потенциал родителей при трудоустройстве.

Учесть влияние абсолютно всех факторов не всегда возможно. При проведении широкого спектра профориентационных мероприятий возникает стремление сосредоточиться на решении конкретных локальных задач в ущерб стратегическим, способствующим достижению главной цели дорожного картирования. Профориентационные мероприятия в школах, на промышленном металлургическом предприятии и в профессиональных учебных заведениях проводятся при участии специалистов целого ряда организаций с различным ресурсным потенциалом, часто ориентированных на решение собственных задач. По этой причине часто возникают трудности в согласованности действий.

Проектирование дорожных карт предполагает изначальное определение ожидаемых показателей. Под показателем понимается величина, степень развития рассмат-

риваемого объекта, отдельных его свойств, признаков в рамках действующих особенностей современной среды. Показатели результативности должны отвечать следующим требованиям: соответствие заявленным целям; измеримость; содержательность; экономичность показателя. В случае если результативность реализации дорожных карт описывается целым набором частных показателей каждой из них, такие показатели называются векторными и к ним предъявляются дополнительные требования: минимальность, полнота, взаимоувязанность [5; 6].

В соответствии с вышеперечисленными критериями целесообразно выделить следующие показатели:

- уровень информированности учащейся молодежи о значимости деятельности промышленного металлургического предприятия в регионе;
- уровень осведомленности учащейся молодежи о профориентационной работе, реализуемой компанией;
- уровень востребованности базовых учебных заведений среди абитуриентов;
- конкурсный набор на профессии и специальности металлургического профиля, свидетельствующие об уровне интереса абитуриентов к профессиям и специальностям базовых учебных заведений, приоритетным для промышленного металлургического предприятия;
- доля выпускников базовых учебных заведений, трудоустроенных в компанию из числа прошедших оплачиваемую практику на промышленном металлургическом предприятии по ученическим договорам;
- доля выпускников профессиональных учебных заведений, трудоустроенных в компанию из числа участников образовательных программ, реализуемых промышленным металлургическим предприятием.

Данные показатели позволяют не только отслеживать характеристики, определяющие результативность дорожных карт, но и осуществлять их корректировку. Определение показателей результативно-

сти дорожных карт требует разработки технологии их получения. Для того чтобы выяснить, в какой степени достигнут тот или иной показатель, используют критерии оценки. Плановые значения результативности позволяют в итоге дифференцированно оценить результативность полученного показателя. В рамках реализации дорожных карт такими плановыми значениями являются индикаторы результативности показателей по каждому мероприятию.

Реализация дорожных карт – сложный процесс, который требует детальной проработки мероприятий, необходимых для их осуществления и определения показателей результативности каждого из мероприятий.

Мероприятия, включенные в дорожные карты, конфигурируются с учетом комплекса критериев, таких как: соответствие задачам реализации дорожных карт; статус целевой группы учащейся молодежи, на которую ориентировано мероприятие; специфика условий, в которых они осуществляются; объем ресурсов, выделяемых на осуществление мероприятия; частота проведения профориентационных мероприятий. Все профориентационные мероприятия, осуществляемые промышленным металлургическим предприятием, делятся на несколько типов:

- информационные – знакомят целевые группы с кадровой политикой, программами, профессиями и приоритетными для компании специальностями;
- образовательные – ориентированы на получение учащимися и студентами профессии в соответствии с их предпочтениями и потребностями компании;
- конкурсные – направлены на формирование интереса к деятельности компании и привлечению школьников и студентов к участию в программах, реализуемых промышленным металлургическим предприятием;
- подготовительные – выполняют вспомогательную функцию и направлены на успешную реализацию всего комплекса профориентационных мероприятий.

Заключение

Применение технологии дорожного картирования приводит к реально ощутимым результатам. В частности, на предприятии повысился интерес выпускников учреждений профессионального образования к трудоустройству в компанию. Трудоустройство на инженерные должности осуществляется на конкурсной основе. Растет интерес выпускников школ и родительской общественности к образовательным программам в учреждениях среднего профессионального и высшего образования с ориентацией на дальнейшее трудоустройство в компанию; в регионе отмечается рост числа выпускников, выбирающих физику в качестве ЕГЭ.

Основная проблема в реализации указанных выше мероприятий определяется отсутствием необходимого количества специалистов, способных успешно реализовывать поставленные задачи. Очевидно также, что проектирование и внедрение дорожных карт требует взвешенного, научно обоснованного подхода, постоянной рефлексии их инициаторов.

Литература

1. Лекторский В. Если приходит бессмертие, жизнь теряет смысл // Новая газета. 2015. 6 апреля. № 35.
2. Константиновский Д.А., Овсянников А.А., Покровский Н.Е. Совершенствование социологического образования. Аналитический доклад. М.: Логос, 2005.
3. Макарова М.Н. Труд в обществе знаний. Образование под вопросом. Стратегии воспроизводства образовательного потенциала в современном обществе. М.: АКИ, 2007.
4. Макеева Т.Е. Приоритеты регулирования взаимодействия регионального рынка труда и рынка образовательных услуг // Наука и образование: материалы VII международной научной конференции. Белово, 2008.
5. Болотин И.С., Басалай С.И., Михайлов А.А. Трудоустройство и трудоустройство.

емость выпускников вузов России: прошлое и настоящее // Социология образования. 2016. № 2. С. 16–29.

6. Быхтин О.В., Задорожнюк И.Е. Вузы региона: управленческие инновации // Социология образования. 2016. № 2. С. 30–45.

Статья поступила в редакцию 19.03.16.

ORGANIZATION OF CAREER GUIDANCE USING ROAD MAPPING TECHNOLOGY

BABINTSEV Valentin P. – Dr. Sci. (Philosophy), Head of Department of Social Technologies of Belgorod National Research University, Belgorod, Russia. E-mail: babintsev@bsu.edu.ru

BASALAY Sergey I. – Cand. Sci. (Economics), Research and Design Institute of National Industry, Moscow, Russia. E-mail: niigks@yandex.ru

BOLOTIN Ivan S. – Dr. Sci. (Sociology), Head of Department of Sociology and Human Resource Management, «MAI» – Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia. E-mail: siup@mail.ru

SILKINA Natalya A. – Cand. Sci. (Sociology), Management of Professional Staff Development of PJSC «Novolipetsk Steel». Lipetsk, Russia. E-mail: natali9580@mail.ru

Abstract. The article presents the organization of professional orientation work with students at the metallurgical enterprise. The results of the sociological survey conducted by the authors revealed the topical problems concerning career guidance. So, the demand for blue-collar jobs has decreased among high school graduates as well as an entrance competition in higher education institutions on specialties required in economy of the region. Young people prefer to choose professions with a broad scope of application and employment opportunities; employment in steel industry after graduating from vocational schools graduates consider as a residual. The article focuses on the measures for solution of the problem of job placement in the region. The implementation of the project technologies in particular road mapping for students' career guidance allowed us to obtain tangible results.

Keywords: job placement, graduates' employment, career guidance, professional requirements of employer, road mapping

Cite as: Babintsev, V.P., Basalay, S.I., Bolotin, I.S., Silkina, N.A. (2016). [Organization of Students' Career Guidance Using Road Mapping Technology]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5 (201), pp. 56–63. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Lektorsky, V. (2015). If immortality comes, life has no meaning. *Novaya Gazeta* [New Gazette], no 35.
2. Konstantinovskiy, D.L., Ovsyannikov, A.A., Pokrovskiy, N.E. (2005). *Sovershenstvovanie sotsiologicheskogo obrazovaniya*. [Improvement of Sociological Education. Analytical Report]. Moscow: Logos Publ.
3. Makarova, M.N. (2007). *Trud v obshchestve znaniy. Obrazovanie pod voprosom. Strategii proizvodstva obrazovatel' nogo potentsiala v sovremennom obshchestve* [Work in the Society of Knowledge. Education in Question. Strategy of Reproduction of Educational Potential in Today's Society].
4. Makeyeva, T.E. (2008). [Priorities to Control the Interaction Between the Regional Labor Market and the Education Market]. *Nauka i obrazovanie: materialy VII mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii* [Science and Education: Proc. VII Int. Sci. Conf.].
5. Bolotin, I.S., Basalay, S.I., Mikhailov, A.A. (2016). [Employment and Employability of Graduates of Universities of Russia: Past and Present]. *Sotsiologiya obrazovaniya* [Sociology of Education]. No. 2, pp. 16–29.
6. Bykhtin, O.V, Zadorozhnyuk, I.E. (2016). [Universities in the Region: Management Innovations]. *Sotsiologiya obrazovaniya* [Sociology of Education]. No. 2, pp. 30–45

The paper was submitted 19.03.16.