

Ссылка для цитирования этой статьи:

Макович Г.В., Аржанухин С.В. Дисфункции в управлении изменениями различных типов: улучшение, переход, трансформация // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 4. С. 6. URL: http://progress-human.com/images/2021/Tom7_4/Makovich.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.174.6

УДК 316.422:338.246.025

ДИСФУНКЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ: УЛУЧШЕНИЕ, ПЕРЕХОД, ТРАНСФОРМАЦИЯ



Макович Галина Владимировна
Доктор филологических наук, профессор
Уральский юридический институт МВД России

galinavlad@yandex.ru
66, ул.Корепина,
г. Екатеринбург, Россия, 640000,
+7 (922) 215-73-87



Аржанухин Сергей Владимирович
Доктор философских наук, профессор
Российская академия народного хозяйства при Президенте РФ,
Уральский институт управления

asv123u@yandex.ru
66, ул.8 Марта,
г. Екатеринбург, Россия, 640000,
+7 (912) 248-76-00

Аннотация. Статья посвящена выявлению дисфункций в управлении изменениями в высшем образовании на современном этапе развития. На основе метода моделирования абстрактных идеологизированных объектов и метода включенного наблюдения выявлены организационно-управленческие дисфункции и патологии в процессах улучшения, перехода, трансформации, которые реализуются в высшем образовании сегодня. Дисфункции проявились из-за отсутствия концептуальной определенности конечного результата, ориентации на количественные, а не качественные результаты, децентрализации ответственности за качество результата, отсутствия расчетов ресурсов на реализацию проекта. В работе показано, что мобилизационную модель информатизации реализовать не удалось, но были предприняты мобилизационные меры для решения этой задачи. По существу, управленческий интерес сводится к адаптации имеющихся стандартных аналоговых материалов и методов обучения к цифровому режиму функционирования. Образование идет по пути социокультурного и

социоструктурного упрощения, запустив механизмы адаптации моделей аналогового образования. Это – стабилизирующий фактор в системе образования, однако открытым остаётся вопрос о российских государственных приоритетах, в ряду которых ключевым является стабильность в ущерб развитию. В заключении авторы предлагают последовательность мер, необходимых для реализации проекта цифровизации высшего образования.

Ключевые слова: управление улучшением; управление переходом; управление цифровой трансформацией; управленческая дисфункция; управленческая патология.

JEL коды: O10; O32.

Введение

Глобальные вызовы второго десятилетия 21 века ведут к социальным, экономическим, политическим, культурным, организационным изменениям внутри организации и отрасли. Когда речь идет об изменениях, то это могут быть как изменения процессов, так и изменение содержания. Оба вида изменений сопровождаются изменением системы ценностей, мышления, стратегий и поведения людей, и, в этом смысле, они комплексны. В целом изменения рассматриваются в русле дихотомии и поэтому противопоставляют изменения плановые и спонтанно возникающие, эпизодические и системные, незначительные и радикальные и т.д. Под организационными изменениями понимается любое «освоение новых идей или внедрение новых моделей поведения в компании» [1, с.269].

Изменение – это родовое понятие для таких процессов, как улучшение, трансформация, переход. Понятие «улучшение» активно применяется в теории общего управления качеством. Общее управление качеством ориентировано на широкомасштабные изменения в организации, принципы проведения изменений, критерии оценки изменений. При реализации данной стратегии организация нацелена на непрерывный процесс улучшения, и улучшение обеспечивается последовательно, непрерывно, циклично, постепенно, комплексно. Изменения оцениваются с помощью сбалансированной системы деятельности организации в таких направлениях, как финансы, потребители, внутренние процессы и знания, обучение [2, с.136].

Трансформация – это комплексное преобразование системы управления путём пересмотра стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей, обеспечиваемая принятием новой технологии. Наиболее часто говорят о цифровой трансформации [3, с.19].

В теории управления переходом рассматривают технологии, направленные на облегчение и ускорение перехода к устойчивости. Переход интерпретируют как внутреннее

изменение – изменение сознания человека, когда он сталкивается с новыми вызовами. Переход, в отличие от некоторых видов изменений, всегда более или менее длительный процесс, включающий в себя осознание факта утраты и отпуская утраченного, иногда сопротивление утратам, психологическое переживание, затем сомнения относительно инициатив, изменений и лишь затем принятие нового и овладение новыми навыками [4].

Актуальным является определение состояния процессов изменений в образовании и в организациях высшего образования.

1. Цель исследования

Цель работы – выявить дисфункции в управлении изменениями в высшем образовании на современном этапе его развития. Объект исследования – система управления высшим образованием России, предмет – функции и дисфункции в управлении изменениями в системе высшего образования России.

2. Материалы и методы

Методы, используемые в работе: теоретический, метод моделирования абстрактных идеологизированных объектов, метод включенного наблюдения, социологического анализа и анализа статистических данных.

Теоретической базой исследования послужили работы, посвященные анализу социальных кризисов (I.M.Shaluf, F. Ahmadun, A.Mat Said [5], А.М. Осипов [3], Р.Хан [6]), изучению процессов цифровой трансформации (Е.И. Левен, А.Б. Суслов [7]; А. Прохоров, Л. Коник [8]), параметров и характеристик таких управленческих процессов, как изменение, трансформация, улучшение [1], [2]. Методологической базой исследования организационных дисфункций стала теория, разработанная в исследовании Н.Н. Масюк, М.А. Бушуевой, Н.А. Мосоловой [4].

Базовой для работы является теория циклических фаз кризиса в образовании. В соответствии с этой теорией, этапами кризиса являются чрезвычайная ситуация, внезапное и хаотичное событие, нарушение функционирования системы или организации; восстановление; реконструкция; развитие; институционализация; формирование посткризисной институциональной системы образования [5]. Система высшего образования России находится внутри кризиса и еще не прошла всех его стадий.

3. Результаты исследования и их обсуждение

Цифровые трансформации как общемировой процесс стали путем пересмотра образовательных стратегий, моделей, операций, продуктов, маркетинга образовательных услуг, целей за счёт внедрения цифровых технологий. Цифровая трансформация ориентирована на рост знаний, скорость и качество обучения. На момент 2018 года, когда процессы цифровой трансформации стали мировым трендом, условия для «запуска» аналогичных процессов в России сформировались не в полной степени и нуждались в форсированном формировании. По данным Росстата число персональных компьютеров, использующихся в учебных целях, составляло 283 единицы на 1000 обучающихся, из них имел доступ к Интернету 241 компьютер на указанное число обучающихся. Объём электронных образовательных курсов в вузах по программам бакалавриата составлял 14,9%, по программам специалитета 11,4%, по программам магистратуры 12,9%, и динамика роста за период с 2015 по 2018 составляла 3-5 процентных пункта. В число учтенных статистикой курсов входят и учебные онлайн курсы, расположенные на образовательных платформах Coursera и Открытое образование, которые были интегрированы в учебный процесс вузов. Всего 9, 53% молодёжи в возрасте 16-24 лет использовали электронные образовательные курсы для получения образования¹. Таким образом, на период конца 20-х годов 21 века доля электронного обучения в системе высшего образования была крайне мала, хотя и проявлялась тенденция к его возрастанию.

Инновационный организационный и кадровый потенциал системы высшего образования оказался неспособным в полной мере ответить на вызовы времени и работать в новой цифровой парадигме, основанной на информационных технологиях и сетевом способе коммуникации субъектов образовательного процесса на качественно новом уровне взаимодействия. На уровне персональном, личностном значительное число преподавателей справлялись со всё возрастающим объёмом цифровых инноваций в вузе, прикладывая значительные усилия, или не справлялись вообще. Технологии управления переходом в работе с профессорско-преподавательским составом вузов запущены не были.

На организационно-управленческом уровне не были произведены расчеты трудозатрат преподавателей для выполнения поставленной задачи мобилизационной цифровизации образования, не было осуществлено проектирование их рабочего времени, что и не могло быть сделано при отсутствии на уровне федерального центра чёткой постановки конкретных задач.

¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477> (дата обращения 22.11.2021).

Фонд общественного мнения. URL: <https://fom.ru/search#q=цифровое%20образование&from=&to> (дата обращения 01.12.2021).

Управленческие процессы оказались выстроены не системно, а фрагментарно, и уровень управленческих компетенций административного аппарата, по существу, не позволил системе российского образования сделать качественный скачок развития. Вызовы информационной трансформации обнаружили организационные, управленческие, кадровые патологии в развитии российского образования и обострили существующие дисфункции.

Решения по реализации информационной трансформации в системе высшего образования были выдвинуты в разряд срочных. Возникла необходимость незамедлительных активных действий по реализации этих решений.

В ситуации мобилизационной информатизации происходят изменения расположения социальных страт друг к другу. Социальная сфера начинает качественно изменяться под интересы и потребности инновационных социальных групп. Под инновационной социальной группой традиционно понимают группу, создающую, осваивающую, распространяющую и использующую товары, услуги, технологии с новыми качествами, и она характеризуется особым, инновационным результатом, процессом, качеством управления, организационной культурой. Для трансформации образования значимыми являются как инновационные профессиональные группы, так и инновационные заказчики образовательного продукта и обучающиеся. Особого рода инновационную социальную группу представляет собой внешнее, мировое образовательное сообщество, прошедшее этап цифровизации высшего образования.

Состояние социальных групп - акторов образовательного процесса характеризуется действием таких параметров, как целеполагающая деятельность субъекта, технологичность деятельности, чёткое планирование, деятельный коэффициент, самомотивация, ресурсообеспеченность [9]. Различие профессиональных групп в сфере образования обусловлено неоднородностью персональных ресурсов и ценностных ориентаций, оценкой неадекватности соотношения собственного вклада в развитие инновационных процессов и вознаграждения за труд, ощущением отчужденности от результатов собственной деятельности по развитию инноваций в образовании. Инновационное профессиональное ядро, обладающее мотивационным, ресурсным и деятельностным потенциалом, осуществляло деятельность в ситуации отсутствия профессиональной и управленческой интеграции, консолидации относительно понимания векторов развития образования, в ситуации ограниченных ресурсов. Органы принятия решений, чьи функции связаны с ресурсным и правовым обеспечением реализации мобилизационной модели информатизации образования, осуществляли контроль над реализацией проекта по формальным показателям. По существу, управленческий интерес сводился не к поощрению разнообразия инновационного

потенциями, что стало бы реальной возможностью к структурным изменениям в образовании, а к адаптации имеющихся стандартных аналоговых материалов и методов обучения к цифровому режиму функционирования. Фактически система образования ключевым отрезком дистанции на пути выхода из кризиса сделала фазу реконструкции, а задачи развития отодвинула на дальнейшую перспективу, качеством своих управленческих процессов интерпретируя их как факультативные.

Конструктивная профессиональная инновация оказалась скованна ресурсными возможностями как образовательных организаций, так и обучающихся, а также управленческим потенциалом системы образования в целом и качеством принимаемых управленческих решений. Образование пошло по пути социокультурного и социоструктурного упрощения, запустив механизмы адаптации стандартных классических моделей образования. Применение потенциала прошлого, конечно, – дополнительный стабилизирующий фактор в образовании, но со всей очевидностью встаёт вопрос о российских государственных приоритетах и ключевых задачах: развитие или стабильность. Ситуация изменения продуцирует риски и возможности, и, работая над снижением очевидных и первоочередных рисков, система, упуская возможности развития, с неизбежностью закладывает источники кризисов.

Мобилизационная модель информатизации высшего образования не была реализована, поскольку мобилизационная информатизация образования – это государственная политика, требующая чёткой концепции, чётких управленческих решений на федеральном уровне, регулирования, ресурсных вливаний, возможно, в ущерб другим видам деятельности внутри системы высшего образования. Ситуация мобилизационной информатизации требует быстроты принятия решений и быстроты их реализации, активных мер, направленных на преодоление инертности всех акторов системы образования, включая обучающихся. Информатизация высшего образования предполагает формирование и нормативное закрепление новых норм и правил для оценки и финансирования деятельности профессорско-преподавательского и административного состава вузов. Реально вместо мобилизационной информатизации в российском образовании были реализованы мобилизационные меры под решение сиюминутных, текущих задач с тем, чтобы сохранить функционирование организаций высшего образования в парадигме международных процессов и трендов.

Устойчивое нерешение социальной или организационной проблемы свидетельствует о дисфункциях в управлении или об управленческой патологии. Под дисфункцией понимают отклонение от нормы в системе управления, когда происходит сбой некоторых управленческих функций или большие затраты ресурсов на реализацию целей. Устойчивое

отклонение от нормы в системе управления, связанное с недостижением целей, является управленческой патологией [10].

Диагностика управленческой ситуации при решении задачи мобилизационной информатизации высшего образования показала наличие нескольких дисфункций в управлении образованием.

Эффективную управленческую деятельность начиная с 10-х годов 21 века описывают в терминах проектного управления, рассматривая проектное управление как особый вид управленческой деятельности, в основе которого лежит предварительно разработанная модель действий по достижению какой-либо конкретной цели. Цифровизация высшего образования и ее проведение в мобилизационном режиме должна была стать федеральным проектом, позволяющим сделать российское образование конкурентноспособным на мировом уровне.

Определение степени эффективности проекта на любом уровне инициации невозможно без обозначения плановых количественных значений ожидаемых результатов проектов, без индикаторов экономической и социальной эффективности. Ориентация на конкретные количественные целевые показатели и целевые нормативы желаемого состояния объекта обеспечивает определенность цели проекта. В количественных величинах планируются как непосредственные результаты проекта, так и косвенные общественно значимые результаты проекта, отдаленные от него во времени. Эффективность проекта цифровизации высшего образования должна оцениваться по следующим показателям:

–финансовая эффективность: финансовые результаты реализации проекта, объем реальных денежных средств, полученных в результате реализации проекта с учетом вклада каждого участника проекта;

–бюджетная эффективность: разница между доходами и расходами бюджета, связанными с реализацией проекта;

–народнохозяйственная эффективность: эффективность, выходящая за пределы прямых интересов участников проекта [11].

Ключевое значение в проекте цифровизации высшего образования имеет социальная, народнохозяйственная эффективность. Социальная эффективность – положительное последствие от реализации проекта для общества (рынка труда, работодателя, специалиста-выпускника), которое выражается в улучшении качества жизни при увеличении объема или предложения новых услуг, повышения доступности, своевременности и регулярности их предоставления [10]. Важны как социальные результаты, так и социальные эффекты, обычно отдаленные по времени и представляющие собой не только прямые, но и косвенные общественно значимые результаты проекта. Социальные эффекты показывают те

положительные результаты, которые могут произойти как следствие цифровизации высшего образования не только у непосредственных благополучателей, но и в обществе в целом.

Цифровая трансформация ставит на повестку дня вопрос об образовании как общественном благе. Объявленное общественным благом в Болонской декларации и Федеральном законе «Об образовании», высшее образование подверглось существенным изменениям, затронувшим его содержательную базу. В результате произошедших изменений первоочередное значение в содержании высшего образования приобрели инструментальные, практические знания, лежащие в основе формирования узкопрофессиональных специальных компетенций. Высшее образование стало ориентироваться на конкретный, инструментально измеримый результат, имеющий прагматическое, утилитарное значение, на решение прикладных актуальных на сегодняшний день задач. Высшее образование практически превратилось в корпоративное обучение по потребностям в ряде случаев конкретного заказчика – градообразующего предприятия или иного, ключевого в регионе, в отрасли. Однако мировые процессы цифровой трансформации выявили быстрое устаревание практических знаний и навыков [12; 13]. Ситуация цифровой трансформации показала ущербность такого подхода к высшему образованию и примитивность самого такого образования. Классическим каноном высшего образования было изучение механизмов адаптации социального и культурного опыта к новым условиям, формирование ценностно-смысловых основ личности, навыков интенсивного приобретения новых знаний и включения их в систему имеющихся, умение производить анализ и обобщать, работать с информацией, организовывать качественные коммуникации. Именно этот канон – основа классического образования как общественно значимого блага, осуществляемого в интересах человека, общества и государства. Модернизируя национальную систему высшего образования в нулевых годах 21 века в рамках Болонского процесса с целью интеграции в европейское образовательное пространство, реформаторы выступили апологетами так называемых университетов прикладных наук. В западной практике эти университеты существуют наряду с престижными классическими вузами [14; 15], дающими базовые знания в различных областях науки, сочетающими преподавание естественно-научных и гуманитарных дисциплин, формирующими нравственные и культурные ценности, обучающими ведению фундаментальных исследований. Введение в стандарты образования компетенций, сближение системы образовательных компетенций с системой профессиональных компетенций к сегодняшнему дню превратило практически все вузы в университеты прикладных наук. Цифровая трансформация проявила необходимость корректировки приоритетов высшего образования, методов и форм его реализации.

Заключение

Учитывая кризис в сфере российского высшего образования, связанный с неготовностью системы образования к процессам цифровой трансформации, а также принимая во внимание, что кризис нарушает порядок и побуждает системы переходить от одной фазы кризиса к другой не линейно, а рекурсивно, надо понимать, что у системы образования сохраняется возможность не только работать по минимизации рисков функционирования, но и перейти в стадию развития при условии повышения качества управленческих действий.

Для реализации проекта цифровизации высшего образования необходимо:

а) изучить конъюнктуру рынка и передовой опыт (отечественный и зарубежный) в целях определения технического и качественного стандарта продукции (услуг), увеличения экономической эффективности производства образовательного продукта, рационального использования всех видов резервов и ресурсов;

б) организовать деятельность организации высшего образования в направлении изменения и улучшения производства образовательных цифровых продуктов с учетом социальных и рыночных приоритетов, качества и конкурентоспособности производимой продукции, ее соответствия мировым стандартам в целях завоевания рынка, удовлетворения потребностей в образовательном продукте и реализации образования как общественного блага, стабилизирующего фактора общества и инструмента формирования человеческого капитала общества;

в) сформировать научно-обоснованные нормативы материальных, финансовых и трудовых затрат на выполнение задач цифровизации образования, разработать технологии повышения эффективности работы по цифровизации высшего образования, осуществлять контроль и надзор за соблюдением требований законодательства об охране труда;

г) принять меры по рациональному использованию квалифицированных кадров в проекте цифровизации высшего образования, осуществлять развитие их профессиональных знаний и опыта;

д) организовать взаимодействие организаций высшего образования и электронных образовательных площадок в рамках проекта цифровизации образования;

е) обеспечить соблюдение законности в осуществлении организациями высшего образования хозяйственно-экономических связей, финансового управления и функционирования в рыночных условиях;

ж) осуществлять защиту авторских прав разработчиков электронных образовательных продуктов в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Литература

1. Мурашов, А.М. Трансформация системы образования: трансформация системы образования реальности и перспективы // Вестник университета. 2010. № 6. С.: 268 -271.
2. Васильева, Н.В.; Заборовский, Д.А. К вопросу о необходимости трансформации стратегии развития системы образования региона в условиях цифровой экономики // Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 2. С.: 134 -137.
3. Осипов, А.М. Кризис управленческих информационных потоков в образовании: теоретические основания и социальные реалии // Высшее образование в России. 2020. Том 29. Вып. 4. С.:16-28.
4. Масюк, Н.Н.; Бушуева, М.А.; Мосолова, Н.А. Инновационные управленческие решения: на пути к конфликтно-компромиссному подходу / Видение 2020: Устойчивое экономическое развитие и применение инновационного менеджмента: 32 –я конференция Международной Ассоциации по управлению Бизнес-информацией. Мадрид: IBIMA. 2017. С.: 2839-2845.
5. Shaluf, I.M.; Ahmadun, F.; Mat Said, A. A review of disaster and crisis. Disaster Prevention and Management // An International Journal. 2003. No. 12 (1). P.: 24-32.
6. Хан, Р. Показатели в оценке социального жизненного цикла: Обзор рамок, теорий и эмпирического опыта // Журнал промышленной экологии. 2017. Том 21. Вып. 6. С.: 1547-1565.
7. Левен, Е.И.; Суслов, А.Б. Дистанционное обучение населения / Высшая школа экономики: Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. 2020. Вып. 22. URL: <https://www.hse.ru/data/2020/10/09/1371262882/Выпуск%20222020%20Дистанционное%20обучение%20населения.pdf> (дата обращения 28.11.2021).
8. Прохоров, А.; Коник, Л. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. URL: <https://www.litres.ru/aleksandr-prohorov-174/cifrovaya-transformaciya-analiz-trendy-mirovoy-opyt/chitat-onlayn/page-2/> (дата обращения: 29.11.2021).
9. Рогач, О. В.; Фролова, Е.В.; Рябова, Т.М. Теория "Доверия" в фокусе исследования Ожиданий, касающихся ключевых акторов образовательного пространства // Европейский журнал современного образования. 2018. Том 7. Вып. 2. С.: 392-399.
10. Ануфриева, Н.И. Патология организации // Всероссийский экономический журнал. 2006. № 12. С.: 160-174.
11. Аржанухин, С.В.; Макович, Г.В. Управление проектами в муниципальных образованиях: Монография. Москва: Издательский дом «Академия Естествознания». 2018. 136 с.
12. De Grip, A. and Van Loo, J. "The economics of skills obsolescence: A review", de Grip, A., van Loo, J. and Mayhew, K. (Ed.) The Economics of Skills Obsolescence (Research in Labor Economics,

2002. Vol. 21), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, P.: 1-26. [https://doi.org/10.1016/S0147-9121\(02\)21003-1](https://doi.org/10.1016/S0147-9121(02)21003-1).

13. Cros, F.; Chaumon, M.-E.B.; Cuvillier, B. Psychosocial Approach of Skills Obsolescence in Older Workers: Contribution of Methodological Triangulation / In: Zhou J., Salvendy G. (eds) Human Aspects of IT for the Aged Population. Design for Everyday Life. ITAP 2015. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 9194. Springer, Cham. P.: 237-246. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20913-5_22.

14. Lepori, B. Research in non-university higher education institutions. The case of the Swiss Universities of Applied Sciences // Higher Education. 2008. Vol. 56. P.: 45–58. <https://doi.org/10.1007/s10734-007-9088-y>.

15. Lepori, B.; Kyvik, S. The Research Mission of Universities of Applied Sciences and the Future Configuration of Higher Education Systems in Europe // Higher Education Policy. 2010. Vol. 23, P.: 295-316.

DYSFUNCTIONS IN THE MANAGEMENT OF VARIOUS TYPES CHANGES: IMPROVEMENT, TRANSITION, TRANSFORMATION

Galina Makovich

Doctor of Philology, professor of Ural Law Institute of the Ministry of the Interior of Russia
Yekaterinburg, Russia

Sergey Arzhanukhin

Doctor of Philosophy, professor of Russian Presidential Academy of National Economy,
Ural Institute of Management
Yekaterinburg, Russia

Abstract. Based on the modeling abstract ideologized objects method and the included observation method, organizational and managerial dysfunctions and pathologies in the processes of improvement, transition, transformation that are being implemented in higher education today are identified in the article. The dysfunctions manifested themselves in the lack of final result conceptual certainty, orientation to quantitative rather than qualitative results, decentralization of responsibility for the result quality, lack of resources calculations for the project implementation. The paper shows

that the mobilization informatization model could not be implemented, but mobilization measures were taken to solve this problem. In essence, the managerial interest is reduced to adapting the available standard analog materials and teaching methods to the digital operation mode. Education follows the path of socio-cultural and socio-structural simplification by launching mechanisms for adapting analog education models. This is a stabilizing factor in the education system, but the question of Russian state priorities remains open, where stability is key to the development detriment.

Keywords: improvement management; transition management; digital transformation management; managerial dysfunction; managerial pathology.

JEL Codes: O10; O32.

References

1. Murashov, A.M. (2010) Transformation of the education system: transformation of the education system realities and prospects // Bulletin of the University. No. 6. P.: 268 -271.
2. Vasilyeva, N.V.; Zaborovsky, D.A. (2019) On the question of the need to transform the strategy for the development of the education system of the region in the digital economy // Journal of Legal and Economic Research. No. 2. P.: 134 -137.
3. Osipov, A.M. (2020) Crisis of managerial information flows in education: theoretical foundations and social realities // Higher education in Russia. Vol. 29. Issue 4. P.:16-28.
4. Masyuk, N.N.; Bushueva, M.A.; Mosolova, N.A. (2017) Innovation management decisions: towards a conflict-compromise approach / Vision 2020: Sustainable economic development and application of innovation management: the 32nd conference of the International Association for management of Business information. Madrid: IBIMA. P.: 2839-2845.
5. Shaluf, I.M.; Ahmadun, F.; Mat Said, A. (2003) A review of disaster and crisis. Disaster Prevention and Management // An International Journal. No. 12 (1). P.: 24-32.
6. Khan, R. (2017) Indicators in the assessment of the social life cycle: A review of frameworks, theories and empirical experience // Journal of Industrial Ecology. Vol. 21. Issue 6. P.: 1547-1565.
7. Leven, E.I.; Suslov, A.B. (2020) Distance learning of the population / Higher School of Economics: Information and analytical materials based on the results of statistical and sociological surveys. Issue. 22. URL: <https://www.hse.ru/data/2020/10/09/1371262882/Issue%20222020%20distantial%20education%20population.pdf>.
8. Prokhorov, A.; Konik, L. Digital transformation. Analysis, trends, world experience. URL: <https://www.litres.ru/aleksandr-prohorov-174/cifrovaya-transformaciya-analiz-trendy-mirovoy-opyt/chitat-onlayn/page-2/>.

9. Rogach, O.V.; Frolova, E.V.; Ryabova, T.M. (2018) The theory of "Trust" in the focus of the study of Expectations concerning key actors of the Educational space // *European Journal of Modern Education*. Vol. 7. Issue 2. P.: 392-399.
10. Anufrieva, N.I. (2006) Pathology of the organization // *All-Russian Economic Journal*. No. 12. P.: 160-174.
11. Arzhanukhin, S.V.; Makovich, G.V. (2018) Project management in municipalities: Monograph. Moscow: Publishing House "Academy of Natural Sciences". 136 p.
12. De Grip, A. and Van Loo, J. (2002), "The economics of skills obsolescence: A review", de Grip, A., van Loo, J. and Mayhew, K. (Ed.) *The Economics of Skills Obsolescence (Research in Labor Economics, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, P.: 1-26. [https://doi.org/10.1016/S0147-9121\(02\)21003-1](https://doi.org/10.1016/S0147-9121(02)21003-1).
13. Cros, F.; Chaumon, M.-E.B.; Cuvillier, B. (2015) Psychosocial Approach of Skills Obsolescence in Older Workers: Contribution of Methodological Triangulation / In: Zhou J., Salvendy G. (eds) *Human Aspects of IT for the Aged Population. Design for Everyday Life. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 9194*. Springer, Cham. P.: 237-246. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20913-5_22.
14. Lepori, B. (2008) Research in non-university higher education institutions. The case of the Swiss Universities of Applied Sciences // *Higher Education*. Vol. 56. P.: 45–58. <https://doi.org/10.1007/s10734-007-9088-y>.
15. Lepori, B.; Kyvik, S. (2010) The Research Mission of Universities of Applied Sciences and the Future Configuration of Higher Education Systems in Europe // *Higher Education Policy*. Vol. 23, P.: 295-316.

Contact

Galina Makovich

Ural Law Institute of the Ministry of Interior of Russia

66, Korepina str., 640000, Yekaterinburg, Russia

galinavlad@yandex.ru

Sergey Arzhanukhin

Ural Institute of Management

66, 8 Marta str., 640000, Yekaterinburg, Russia,

asv123u@yandex.ru