

УДК 316.4.

*Н.С. Ладыжец*

## СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ФОРСАЙТА. ОБРАТНЫЙ РАКУРС: РАБОТА С БУДУЩИМ ДЛЯ НАСТОЯЩЕГО

Рассматриваются вопросы развития форсайт-технологий, в частности, нашедших применение при проведении форсайт-сессии в Удмуртском государственном университете.

*Ключевые слова:* форсайт, форсайт-сессия, социальные технологии, УдГУ, университетское управление, прогностические тренды, методология форсайта, работа с будущим, работа с настоящим, оптимизация, ресурсы оптимизации, деbüroкратизация, конкурентоспособность, развитие, малые группы, мозговой штурм.

Западный методологический арсенал социальных технологий работы с будущим обширен. Для большинства российских социологов эти подходы остаются, преимущественно, не востребованными и экзотическими. Между тем прогнозные разработки входят в спектр интересов социологического анализа. В ряду наиболее известных на Западе следует назвать: концепции «нарратива сегодняшнего дня» – *present day narratives* и «нарратива будущего» – *future narratives*; поисковую методологию сканирования горизонтов – *blue sky*; концепцию зарождающихся тенденций – *emerging issues*; концепции «мнимых джокеров» – *wild cards* и «черных лебедей» – *black swans*, – а также целый ряд других.

Тем не менее один из прогнозно-аналитический инструментов для работы с неопределенным будущим не только получил безусловное признание российских профессионалов и востребован в междисциплинарном сообществе, но также стал широко применяться в комплексных прогнозных разработках при составлении дорожных карт во всех областях социальной жизни. Речь идет о форсайте – *foresight*. Буквально – это взгляд в будущее, прогностическое определение приоритетов развития стратегически значимых процессов. Но это – на уровне базового определения. В действительности, тематически различные форсайты можно проводить по разным сценариям, в разных аудиториях и с разной временной перспективой. Такой метод нестрогого прогнозирования позволяет определить тенденцию, приоритеты развития, а также последовательность стратегически значимых процессов и мероприятий. Это – первая значимая функция социальной технологии форсайта. Вторая – обеспечение обратной связи, прояснение потребностей и позиций широкого круга заинтересованных лиц, добровольно участвующих в мероприятии. Разумеется, для полноформатного проведения форсайта необходимо еще и привлечение экспертов. Но в любом случае он безусловно полезен для корректировки принимаемых управленческих решений – и актуальных, и развернутых на перспективу.

В настоящее время методологии проведения форсайтов считаются достаточно разработанными. Они появились в США в середине XX в.: сначала – в сфере прогнозирования образов будущих инженерно-технологических решений и бизнесе; затем – в сфере экологии и других социально развернутых областях деятельности и принятия решений. С 1970-х гг. Япония применяет практики тридцатилетнего форсайт-прогнозирования научно-технического развития с привлечением большого количества экспертов. Полтора десятилетия спустя форсайт-технологии повсеместно применялись в развитых странах Западной Европы. И здесь тематика значительно расширилась, с фокусировкой также на повседневные проблемы современности, требующие в будущем успешного разрешения.

В начале третьего тысячелетия форсайт-технологии были освоены политикой, правительствами стран, муниципалитетами городов, претендующими на ускоренное развитие корпорациями. Большую популярность приобрели форсайт-проекты социального развития. Они могли выстраиваться по классической схеме, с использованием всех основных прогнозных методов: Дельфи, критических технологий, разработки сценариев, дорожных карт и экспертных панелей [1]. Однако не менее популярны и востребованы были также тематические мини-форсайты без привлечения большого количества внешних экспертов. В этом случае выбиралась локальная проблема, значимая для небольшого сообщества, а экспертные функции «распределялись» по группам участников. Такого рода формат признавался наиболее оперативным для получения обратной связи и корректировки управленческих решений.

А что в России? Наша история применения форсайт-технологий началась с опозданием на полвека. Сначала – в сферах отраслевого долгосрочного прогнозирования, включая наукоемкие отрасли приоритетных областей, затем – для разработки региональной политики. Сегодня уже определенно

можно говорить о формировании национальной традиции и даже культуре проведения форсайтов как востребованных механизмов уточнения и корректировки стратегически значимых направлений развития на правительственном уровне [2], способствующих формированию экспертных сетей для прогнозных исследований и позволяющих интегрировать большое число целевых групп участников для анализа проблемы в формате «мозгового штурма». Идея проведения форсайтов – модный сегодня тренд еще и потому, что существующий уровень Интернет-технологий позволяет визуализировать все основные результаты, доступные в виде слайдовых презентаций большому количеству заинтересованных лиц и организаций. Это – различные молодежные форсайт-проекты, стимулирующие предпринимательскую и инновационную активность для развития городских районов и городов; региональные сессии общероссийского социального форсайта; деловые игры с элементами форсайт-технологий; тематические форсайт-семинары; сетевые отраслевые конкурсы форсайт-проектов; учебные тематические экспресс-форсайты; форсайт-форумы; корпоративные форсайты; «форсайт-пароходы» и «форсайт-флотилии»; форсайты городов, с размещением на официальных сайтах Администрации и другие успешно реализованные модификации.

Варианты структурирования форсайт-сессий определяются в основном целеполаганием, уровнем сложности постановки задач, составом участников и продолжительностью проведения. Это может быть вариант мини-форсайта, проводимого в аудитории в учебной группе, иногда – с последующими обсуждением и доработкой в группе социальной сети, а также – с выкладкой итоговой презентации. Он результативен для работы и со студенческими группами, и с группами аспирантов. Принятие экспертной роли с перспективой на развитие, закрепление ситуации постоянства диалога позволяют не только освоить базовую методику работы с образами и схемами на временной карте, но и способствуют развитию креативности, ответственности, навыков конструктивного взаимодействия в команде, поиску совместного разрешения существующих проблем. Примером итога учебного форсайта, проведенного в группе аспирантов в декабре 2014 г. в рамках аудиторного курса «Актуальные проблемы современной науки», может служить презентация «УдГУ-2030» [3].

Как уже сказано, форсайт-технологии широко применимы для получения обратной связи и корректировки управленческих решений, развернутых на перспективу. В этом случае обязательные условия – это непредвзятость, открытость критике и диалогу, а также непосредственное участие руководителей. Современные процессы реорганизации высшей школы, обусловленные «Концепцией Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы», а также необходимостью исполнения Дорожной карты Минобрнауки РФ и майских Указов Президента РФ, актуализируют ряд задач, предполагающих сокращение рисков и издержек оптимизационного процесса, наряду с защитой интересов профессорско-преподавательского состава в условиях продолжающегося снижения численности выпускников вузов.

С ориентацией на прояснение возможностей достижения поставленных целей, потребностей работодателей в регионе и оптимизации предполагаемых внутренних структурных изменений в январе 2015 г. в Ижевске была проведена мини форсайт-сессия «Ресурсы системной оптимизации УдГУ». Материалы установочной сессии [4] и итоговый аналитический дайджест работы групп [5] были выложены в открытом доступе на различных сетевых ресурсах. В течение двух последующих недель по этим источникам было зарегистрировано более 550 просмотров.

Основной целью проведения форсайт-сессии стало прояснение возможностей системной оптимизации ключевых направлений деятельности УдГУ, с позиций внутренней и внешней оценки. Соответственно, перечень задач был определен как: знакомство с материалами вводной презентации, расширяющей поле обзора оптимизационных преобразований в ведущих университетах; проведение «мозгового штурма» в структурированных группах; и представление презентаций материалов групп. Участники были структурированы по заранее спланированным группам, предполагающим добровольность и инициативность вхождения:

- группа 1 – «Управленцы» – ректорат и деканы/директора факультетов и институтов;
- группа 2 – «Академики» – профессора и доценты факультетов и институтов;
- группа 3 – «Академрезерв» – ассистенты и ст. преподаватели факультетов и институтов;
- группа 4 – «Студенты и аспиранты» – университетский Студенческий совет и аспиранты;
- группа 5 – «Методисты» – председатели Учебно-методических комиссий;

группа 6 – «Стейкхолдеры» (внутренние и внешние) – эксперты и потенциальные агенты влияния на развитие инновационных направлений развития университета, с представительством министерств и ведомств УР, Администрации г. Ижевска, бизнес-сообщества, Аппарата Полномочного представителя Президента РФ по УР;

группа 7 – «Выпускники» – бывшие студенты университета.

На вводной и презентационной частях форсайт-сессии присутствовало около 100 человек. Зафиксированное число участников рабочих групп – 67. Основным источником информации о форсайт-сессии – мероприятие, созданное в социальной сети «Facebook». Длительность мини-сессии – 7 часов. Полученные материалы и выводы не являются результатом научно обоснованного исследования, но могут расширить поле обзора внутренних и внешних ресурсов университета при принятии оптимизирующих управленческих решений.

Согласие ректората на проведение форсайт-сессии было конструктивным решением. Результативность же этого мероприятия могла быть существенно выше при участии всех руководителей административных и учебных подразделений, а также проректора по научной работе и ректора университета. Тем не менее форсайт-сессия продемонстрировало высокую степень заинтересованности в конструктивных преобразованиях как представителей университетского сообщества, так и внешних контрагентов – представителей республиканской власти, бизнес-партнеров, работодателей и выпускников.

Для работы в группах были выделены ключевые виды деятельности университета: внутриуниверситетский менеджмент; обучение; исследования; личностное и культурное развитие; информатизация и инноватика; коммерциализация научных, образовательных, консалтинговых продуктов и услуг; интеграция с правительственными отраслевыми программами развития региона, промышленности, бизнесом, институтами социально-культурной сферы; кооперация с республиканскими, российскими и зарубежными университетами. Работа в группах велась как поиск оптимизирующих решений по этим ключевым видам деятельности вуза.

Были заданы два дополнительных вопроса: 1) «О поддержке структурной реорганизации университета по схеме, предложенной ректоратом и утвержденной в качестве проекта Ученым советом университета». Результатом было отсутствие поддержки всеми участниками сессии, за исключением не голосовавшей группы «Управленцев». 2) «Об уточнении выделенных на сайте УдГУ приоритетных направлений развития университета: развитие компьютерных методов исследований и внедрение их в науку, образование и технологии; прогнозирование последствий техногенных аварий и рисков; финно-угорские этносы: технологии развития. Совокупный результат – предложение о необходимых уточнениях соответственно официальным формулировкам. С учетом специфики УдГУ должны быть выделены информационно-телекоммуникационные системы; науки о жизни; рациональное природопользование; энергоэффективность, энергосбережение; безопасность и противодействие терроризму.

По результатам работы в группах были сформулированы оптимизирующие предложения по каждому из восьми выделенных ключевых направлений деятельности университета. На заключительном этапе форсайт-сессии они были представлены в презентациях и, с учетом разрешенной незначительной доработки, вызванной нехваткой времени, в дальнейшем отражены в итоговом аналитическом дайджесте.

Наиболее продуктивным по числу поступивших предложений было направление деятельности «Внутриуниверситетский менеджмент». Оптимизация самого процесса управления университетом заинтересовала всех участников. Это был первый раздел из числа предложенных для 2-часового обсуждения и для демонстрации характера «обратной связи» и выделенных экспертами-аутсайдерами проблем и предлагаемых для их преодоления решений. Остановимся подробнее на этом первом ключевом виде внутриуниверситетской деятельности.

Группа «Управленцев» проявила удовлетворенность собственными организационными и образовательными мероприятиями. Необходимость оптимизации была подтверждена ссылками на ужесточение федеральных требований к мониторингу эффективности вузов. Также была отмечена необходимость принятия мер: для сохранения и увеличения контингента студентов; для оптимизации структуры УВП и АУП и приведения их в соответствие с контингентом; для перехода к эффективному контракту ППС и введению дифференцированной шкалы нагрузки; для изысканию ресурсов увеличения заработной платы ППС и расчета экономического эффекта оптимизации «на основе детализированного проекта новой структуры университета».

Безусловно, большинство представленных задач соответствовало «Дорожной карте 2020» Минобрнауки РФ, как нормативных. Однако конкретные механизмы их разрешения для большинства сотрудников университета остались непроясненными. Вызывала вопросы установка на расчеты экономического эффекта оптимизации после проведения структурных преобразований – в соответствии с утвержденным проектом, без получения согласия оптимизируемых трудовых коллективов. Представляется, что последовательность должна быть как раз обратной.

Можно предположить, что существующая 10-месячная пробуксовка реструктуризации произошла вследствие нарушения ректоратом, инициирующим оптимизацию, необходимой поэтапной последовательности: разработки концептуального проекта оптимизации; проработки юридических нормативных документов по новым институтам; финансовых расчетов экономии и выгоды по каждой ветке оптимизации; предъявления этих бесспорных доводов оптимизируемым структурным подразделениям, с учетом их интересов и расширения перспектив развития; согласования корректив в процессе обсуждения; получения поддержки оптимизируемых. Тогда оставалось бы только выполнение данных обязательств, прописанных в нормативных документах.

Группа «Академиков» предложила предоставить большую автономию структурным подразделениям.

Группа «Академрезерва» выделила как управленческие приоритеты обеспечение университетской автономии и открытости; де бюрократизацию университета – изменение нормативов отчетности, введение электронного документооборота, устранение дублирования документов; финансовую дисциплину, аудит и открытость финансовой информации; развитие вертикальных – во внеуниверситетскую среду – и горизонтальных связей; определение кафедры основным структурным подразделением университета, увеличение административных и кадровых полномочий заведующих кафедрами; устранение внутренних противоречий на основании пересмотра приоритетов развития, в частности – в результате разработки и принятия новой Стратегии вместо существующей, написанной по старым лекалам, не обеспечивающей конкурентоспособности и развития университета; а также – изменение системы КРІ (ключевых показателей эффективности) как устранение базовых ошибок: в стимулировании и контроле по типам деятельности, в зависимости от позиции сотрудника; в принятии во внимание уровней управления; в обеспечении результативного участия самих сотрудников в разработке предъявляемых им показателей эффективности.

Группы «Студентов и аспирантов» и «Методистов» высказались за создание системы «единого окна» и полную автоматизацию документооборота; за повышение мотивации преподавателей и сотрудников по привлечению абитуриентов; и за привлечение специалистов по консалтингу, включая бизнес-аналитиков, – для оптимизации управления университетом.

Наибольшее число предложений поступило от объединенной группы «Стейкхолдеров». Отчасти потому, что один час работы был практически заблокирован чрезмерно активным участником, члены группы попросили разрешения отправить их пожелания через сообщения Сети. Эта дополнительная отправка была разрешена.

Участники группы, многие из которых в прошлом – студенты и преподаватели УдГУ, а сегодня – успешные предприниматели, работодатели, представители различных ветвей власти города и республики, – были наиболее категоричны в оценках и наиболее конструктивны в конкретизации оптимизирующих преобразований. Начав с определения *оптимизации* как системного комплекса мероприятий развития по ключевым видам деятельности университета, они обратили внимание на то, что оптимизация – результат неэффективного управления, свидетельствующий о глубоком кризисе, о фактически «феодальной» структуре управления.

В качестве принципиально значимых были названы: проблема утраты «идеи развития университета», многоуровневого внешнего взаимодействия, а также – отсутствия долгосрочного стратегического плана и генерального видения; необходимость создания управленческого проекта «Оптимизация 2015», с менеджментом – участниками Рабочей группы и представителями различных ветвей власти; обеспечение гласности рекомендаций, разрабатываемых Рабочей группой, для последующего их утверждения и контроля Ученым советом вуза.

Определения текущего состояния университета были представлены достаточно жесткими высказываниями. Поскольку они были сформулированы стейкхолдерами – внешними работодателями, экспертами и потенциальными агентами влияния на развитие инновационных направлений развития университета, не принимать их во внимание было бы неправомерно, как бы нелицеприятны они ни были.

Основные оценочные высказывания представлены следующим сфокусированным рядом. «УдГУ – это уникальная социальная среда, связывающая городские сообщества, в которой системно осуществляется непрерывное образование, поэтому совершенно не разумно в решении о судьбе факультетов руководствоваться чисто экономическими соображениями». «УдГУ в 21 веке нужен как вуз социальной защиты, центр культуры, передовых знаний и конкурентоспособных технологий». «УдГУ нужно выступать не за оптимизацию, которая является всего лишь «переименованием» процесса перераспределения бюджетных средств, а за реальную модернизацию всей системы образования в университете, и институтов – в частности». «У УдГУ – серьезные проблемы в выстраивании внешних коммуникаций. Коммуникации ограничиваются обменом информацией, до реальной кооперации дело не доходит». «УдГУ – в том виде, в каком сейчас есть, – предпринимателям не нужен». «В УдГУ пришло время коллективного принятия решений».

Отдельно были сгруппированы оценочные мнения о результативности деятельности ректората. «Многое плохо, становится хуже, ректорат ведет не туда – надо что-то делать». «Администрация УдГУ – это феодальная структура, которая решает свои внутренние проблемы за счет сокращения персонала». «Отсутствие обратной связи, командно-административный стиль управления, неподготовленность принимаемых решений». «Нет доверия ректорату, так как нет ни адекватной стратегии развития, ни самого развития». «В УдГУ нет субъектов развития – проректора, департамента, так же, как и действующего механизма развития – “захвата будущего”». «То, что нужно УдГУ, – это, в первую очередь, харизматический лидер, который всюду будет отстаивать интересы вуза. Ректор должен видеть будущее, предугадывать возможные ситуации, их развитие и последствия». «Для обеспечения развития и конкурентоспособности университета ректор должен обладать такими качествами, как дальновидность, проницательность, индивидуальная харизма и стратегическое мышление, а не приспособленчество к текущим условиям и реакционизм». «Не развиты и не востребованы внутренние и внешние коммуникации. По самооценке ректората, вуз самодостаточен и является федеральным. Но федеральный он только по ведомственной принадлежности, а не по дополнительным вливаниям бюджетного финансирования. Упущены возможности кооперации и сотрудничества в регионе». «Если бы Виталий Анатольевич Журавлев сказал, что надо проводить реформы, никто бы и спрашивать не стал, для чего. Ему доверяли».

Что было предложено группой стейкхолдеров для успешного разрешения существующих проблем? Начать с того, что взять за образец стратегии развития томских университетов, три из которых стали национальными исследовательскими, и провести модернизацию по этим моделям. Возобновить деятельность Попечительского совета на новых основаниях, в частности, с привлечением успешных выпускников. Создать Наблюдательный совет под председательством Главы республики, с участием представителей федеральной и республиканской ветвей власти, профильных министерств и брендовых компаний российского бизнеса – для коллегиального рассмотрения всех важнейших вопросов жизни университета, координации учебных программ по направлениям; программ дополнительного образования и переподготовки, включая целевую – под конкретные потребности организаций и фирм, а также для повышения качества прохождения производственных практик. Проводить структурную реорганизацию не сверху вниз, а с учетом реальной обратной связи – мнений не только директоров и деканов, но и ведущих преподавателей, руководителей научных школ, а также внешних экспертов. Ввести должность проректора по развитию. Создать Департамент развития УдГУ под его руководством и рабочую группу со смешанным участием. Постоянно мониторить передовой опыт лучших вузов, находить способы применения лучших практик. Привлечь профильных специалистов и аналитиков для подготовки аналитической записки, обобщающей практики оптимизации университетов и связанные с ними риски; с детальным изучением лучших, располагавших необходимыми значениями по критериям для успешного конкурирования за присвоение статуса национального исследовательского университета.

Также при реорганизационном укрупнении факультетов в институты сохранять относительную автономию отделений и частично – управленческую структуру в виде уменьшенного деканата – по образцу ВШЭ. Предоставить проведение кадровой политики ППС исключительно кафедрам; в первую очередь – выпускающим. Развивать междисциплинарные исследования, взаимодействия между факультетами и кафедрами, а не сливать их в более крупные и неповоротливые новообразовавшиеся структуры. Понимать, что постоянные административные укрупнения (кафедр и факультетов) вред-

ны, так как нарушают сложившиеся практики взаимодействия, научные школы и традиции, а также приводят к стрессовым состояниям и противостояниям, поскольку не отвечают интересам большинства и насаждаются сверху. Обеспечить введение строгого контроля за исполнением управленческой нормы – эффективной и прозрачной системы учета и управления ресурсами университета: материальными, кадровыми и финансовыми. Проводить политику полной открытости расходования бюджетных и внебюджетных средств – с ежеквартальным размещением не персонализированной информации по всем структурным подразделениям на сайте УдГУ. Для обеспечения вовлечения стейкхолдеров в сетевое взаимодействие – необходимость для УдГУ в ближайшее время доказать свою полезность в разрешении их проблем, так же, как и способность выстраивать по этому поводу эффективные коммуникации.

Проводить укрупнения не хаотично, а по областям знаний, в соответствии с требованиями аккредитации вуза, включая и существующие институты. Принимать на Ученом совете УдГУ решения о структурных преобразованиях только после публичного прояснения в доступном текстовом виде всех принципиально важных вопросов и достижения согласия трудовых коллективов. Развивать механизмы, обеспечивающие широкую вовлеченность внутренних стейкхолдеров в процессы реорганизации. (Недостатки подобных реорганизаций исключительно сверху хорошо описаны в № 4-5 журнала «Университетское управление» за 2014 г., файл которого разместила в группе ФБ «УдГУ – Перегрузка» коллега из Мордовского университета О. Богатова. Проведенная форсайт-сессия как раз и является способом обеспечения такой вовлеченности. – *Н.Л.*). Закрепить традицию проведения краткосрочных форсайт-сессий по более сфокусированным проблемам развития, с привлечением студентов и в расширенном составе – стейкхолдеров. Освещать результаты в СМИ, в новостной ленте сайта УдГУ, подробнее – в отдельно созданной рубрике.

Можно сделать вывод, что оптимизирующие предложения в направлении деятельности «Внутриуниверситетский менеджмент» были представлены с позиций интересов всех групп участников и сопровождались часто нелицеприятной критикой закрепившихся управленческих практик. Тем не менее, не фиксируя внимания на эмоциональных оценках, необходимо внимательно отнестись ко всем конструктивным предложениям для разрешения существующих управленческих проблем и обеспечения конкурентоспособного развития университета.

В завершение иллюстрации материалов работы группы «Стейкхолдеров» по ключевому направлению деятельности «Внутриуниверситетский менеджмент», а также по результатам форсайт-сессии «Ресурсы системной оптимизации УдГУ» следует сказать о том, что она была чрезвычайно плодотворной в формулировках конкретных оптимизирующих предложений; достаточно нелицеприятной в критике; очевидно краткосрочной для получения немедленной обратной связи на высказанные критику и предложения; но также – и бесценным опытом построения диалога, умения слышать оппонента и находить сферы взаимных интересов.

Форсайты универсально вариативны, они позволяют осуществить командный поиск инновационных прорывов в будущее всем заинтересованным лицам. Однако для повышения результативности полезно помнить о том, что участие руководителей – это не только уникальная для них возможность получить наиболее оперативную и комплексную обратную связь, но и не менее уникальный информационный ресурс для определения приоритетов и механизмов обеспечения успешного конкурентного развития, а также для корректировки действий для достижения стратегических общезначимых целей.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. № 1. С. 8-15.
2. Соколов А.В., Чулок А.А. Долгосрочный прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года: ключевые особенности и первые результаты // Форсайт. 2012. Т. 6, № 1. С. 12-25.
3. Туганаев К., Басова О., Дубовцев А., Ларина Я., Бельш К., Огородов М. УдГУ-2030. URL: <http://www.slideshare.net/ssuser61bc8b/2030-43400928>.
4. Ладыец Н.С. Ресурсы системной оптимизации УдГУ. URL: <http://www.slideshare.net/ssuser61bc8b/10-2015>.
5. Ладыец Н.С. Аналитический дайджест материалов работы групп на форсайт-сессии «Ресурсы системной оптимизации УдГУ». URL: <http://www.slideshare.net/ssuser61bc8b/2015-43887067/>.

*N.S. Ladyzhets*

**SOCIAL FORESIGHT-TECHNOLOGY. REVERSE VIEW: WORK WITH THE FUTURE FOR THE PRESENT**

The article deals with the development of foresight technologies which are used, for example, to conduct foresight session at the Udmurt State University.

*Keywords:* foresight, foresight session, social technology, UdSU, university management, forecasting trends, foresight methodology, work with the future, work with the present, optimization, resources of optimization, de-bureaucratization, competitiveness, development, small groups, brainstorm.

Ладыжец Наталья Сергеевна,  
доктор философских наук, профессор,  
заведующая кафедрой социологии

ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»  
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 6)  
E-mail: lns07@mail.ru

Ladyzhets N.S.,  
Doctor of Philosophy, Professor,  
Head of department of Sociology

Udmurt State University  
462034, Russia, Izhevsk, Universitetskaya st., 1/6  
E-mail: lns07@mail.ru