

## Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности университетов в проекте “5-100”

Научная статья

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39

**Пушных Виктор Александрович** – канд. техн. наук, доцент, эксперт АИОР, vicpush5@gmail.com

Ассоциация инженерного образования России (АИОР), Томский филиал, Томск, Россия

Адрес: 634050 г. Томск, ул. Пирогова, 106

**Гулиус Наталья Сергеевна** – канд. филол. наук, доцент, guliusnata@gmail.com

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, Россия

Адрес: 634050 г. Томск, ул. Ленина, 36

**Яткина Елена Юрьевна** – директор офиса программ бакалавриата и специалитета, director.opbs.iem@mail.tsu.ru

Институт экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, Томск, Россия

Адрес: 634050 г. Томск, ул. Ленина, 36

***Аннотация.** В 2013–2020 гг. в России реализовывался проект “5-100”. Проектом предусматривалось вхождение пяти российских вузов в топ-100 ведущих международных рейтингов университетов. Для достижения данной цели каждому из 21 вуза, входящего в группу университетов, отобранных для участия в проекте, выделялся большой объем дополнительного государственного финансирования. В этом проекте участвовали два томских университета – Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) и Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). Несмотря на то что исходные условия для обоих университетов были одинаковыми, результаты их деятельности к моменту окончания проекта оказались существенно различными. В статье предпринята попытка объяснить это различием корпоративных культур этих университетов. Исследование культур проводилось методом OSAI. Интерпретация результатов исследования показала, что корпоративная культура ТГУ оказалась более конкурентоспособной, чем культура ТПУ. Это обстоятельство подтверждено сравнением культур ТПУ и ТГУ с культурами зарубежных университетов.*

***Ключевые слова:** проект “5-100”, Томский государственный университет, Томский политехнический университет, корпоративная культура*

***Для цитирования:** Пушных В.А., Гулиус Н.С., Яткина Е.Ю. Влияние корпоративной культуры на результаты деятельности университетов в проекте “5-100” // Высшее образование в России. 2021. Т. 30. № 7. С. 31-39. DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39*

## Impact of Corporate Culture on the Universities' Achievements in the "5-100" Project

Original article

DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39

**Victor A. Pushnykh** – Cand. Sci. (Engineering), Assoc. Prof., RAEE expert, vicpush5@gmail.com  
Russian Association for Engineering Education (RAEE), Tomsk office, Tomsk, Russia

*Address:* 10b, Pirogova str., Tomsk, 634050 Russian Federation

**Natalia S. Gulius** – Cand. Sci. (Philology), Assoc. Prof., guliusnata@gmail.com

National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

*Адрес:* 36, Lenina str., Tomsk, 634050 Russian Federation

**Elena Yu. Yatkina** – director of the Office for bachelor and master programs,  
director.opbs.iem@mail.tsu.ru

Institute of Economics and Management at National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia

*Адрес:* 36, Lenina str., Tomsk, 634050 Russian Federation

**Abstract.** The project called "5-100" has been established in Russia in 2013 for the period of time from 2013 up to 2020. It was supposed that this project would be resulted in entry of 5 Russian universities into 100 highest positions of the world university ratings. 21 Russian universities were chosen as the participants of the project. To achieve the purpose of the project, every chosen university received considerable financial support from the Russian federal government. Among others, two universities from the city of Tomsk – Tomsk State University (TSU) and Tomsk Polytechnic University (TPU) were the participants of this project. In spite of the identical starting points, the universities have demonstrated substantially different results by the end of the project implementation. In this article, we attempted to explain the difference of the results through difference of the corporate cultures of both universities. The corporate culture study has been done using OCAI method. The study showed that TGU's corporate culture looks like more competitive than TPU's one. It was proved by the comparison of the TPU and TGU cultures with cultures of the foreign universities.

**Keywords:** Tomsk State University, Tomsk Polytechnic University, corporate culture, "5-100" project

**Cite as:** Pushnykh, V.A., Gulius, N.C., Yatkina, E.Yu. (2021). Impact of Corporate Culture on the Universities' Achievements in the "5-100" Project. *Vyssee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 30, no. 7, pp. 31-39, doi: 10.31992/0869-3617-2021-30-7-31-39 (In Russ., abstract in Eng.).

В 2020 г. завершился проект по повышению конкурентоспособности ведущих российских вузов, так называемый "Проект 5-100". Проектом предусматривалось вхождение пяти российских вузов в топ-100 ведущих международных рейтингов университетов. Для достижения данной цели каждому из вузов, входящих в группу университетов, отобранных для участия в проекте, выделял-

ся большой объём дополнительного государственного финансирования. В этом проекте участвовали два томских университета – Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) и Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). Результаты, достигнутые томскими вузами за период 2013–2020 гг., показаны на *рисунке 1*

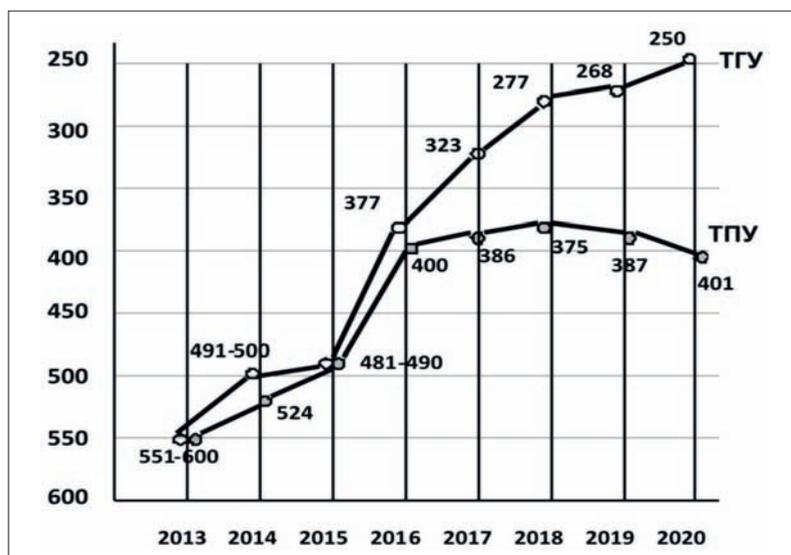


Рис. 1. Результаты ТПУ и ТГУ в проекте “5-100” (на вертикальной оси показаны места вузов в рейтинге QS)

Fig. 1. TPU and TGU achievements in the “5-100” project (vertical axis shows the positions of the universities in QS ranking)

(данные взяты с официального сайта компании QS, сайтов вузов и сайта агентства РИА ТОМСК<sup>1</sup>).

На рисунке 1 видно, что до 2016 г. вузы демонстрируют схожую динамику продвижения в рейтинге как по темпам роста, так и по абсолютным значениям занимаемых мест. Однако далее и темп роста, и абсолютные значения занимаемого ТГУ места значительно превышают эти показатели у ТПУ. Показатели ТПУ в этот период не только уменьшают темпы своего роста, но и после 2018 г. снижаются. Выяснение причин столь разного изменения показателей ТПУ и ТГУ представляется весьма важным для определения наиболее эффективных способов управления университетами.

Оба университета были основаны в Томске приблизительно в одно и то же время в

конце XIX в. и долгое время были единственными высшими учебными заведениями в азиатской части России. Университеты действовали в одних и тех же внешних условиях и имели примерно одинаковую численность студентов и количественный и качественный состав профессорско-преподавательского состава. К моменту открытия проекта “5-100” оба университета были в числе лидеров российской системы высшего образования. Университеты одновременно получили статус национальных исследовательских университетов и стали участниками проекта “5-100”. Таким образом, в историческом плане существенных преимуществ одного университета перед другим не наблюдается.

В первые годы существования проекта “5-100” оба университета получали одинаковое дополнительное финансирование. ТПУ стал получать меньшее, чем ТГУ, финансирование только тогда, когда существенное расхождение показателей ТПУ и ТГУ стало очевидным. Поэтому разность показателей не может быть объяснена разными объемами дополнительного финансирования.

<sup>1</sup> Как изменились позиции томских университетов в рейтинге QS в 2020 году // РИА Томск. 2020. 10 июня. URL: <https://www.riatomsk.ru/article/20200610/kak-izmenilisj-pozicii-tomskih-universitetov-v-rejtinge-qs-v-2020-godu/> (дата обращения: 12.06.2021).

Таким образом, поскольку внешняя среда и условия и объёмы финансирования обоих университетов были одинаковыми, причины расхождения показателей следует искать в различии внутренних сред этих университетов. Внутренняя среда организации определяется корпоративной культурой этой организации. Как утверждают практики американского менеджмента, универсальным предсказателем эффективности предприятия является именно организационная (корпоративная) культура этого предприятия [1]. Следовательно, для выявления причин расхождения показателей нужно обратить внимание на корпоративные культуры ТПУ и ТГУ.

Корпоративная культура организации представляет собой чрезвычайно сложный феномен, исследование и описание которого могут осуществляться самыми разнообразными методами. Для корректного сравнения корпоративных культур разных организаций важно, чтобы исследование этих культур осуществлялось одним и тем же методом. В настоящее время одним из наиболее распространённых методов исследования и описания корпоративной культуры может считаться метод OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [2; 3]. Модель, лежащая в основании данного метода, предполагает, что корпоративная культура состоит в определённой пропорции из четырёх попарно конкурирующих субкультур: иерархической и адхократической, клановой и рыночной. В русскоязычной литературе термин “клановая” иногда заменяется термином “семейная”, а термин “рыночная” – термином “конкурентная”. Смысл субкультур при этом не меняется.

Результаты проведённого в 2016 г. исследования корпоративных культур рассматриваемых университетов методом OCAI показаны на *рисунках 2 и 3* в виде организационных профилей ТПУ и ТГУ [4; 5]. 2016 год выбран в качестве точки сравнения, т.к. начиная именно с этого момента показатели ТПУ и ТГУ стали существенно различаться.

На рисунках сплошной линией показаны профили в состоянии “как есть”, а пунктирной линией – в состоянии “как хотелось бы” опрашиваемым. Эти профили позволяют сделать определённые выводы о состоянии корпоративной культуры обоих университетов на период исследования.

Как следует из рисунка 2, корпоративная культура ТПУ в состоянии “как есть” имеет явно выраженный акцент на культуре иерархии (около 40 пунктов). Следующий, значительно меньший акцент (около 25 пунктов) стоит на культуре конкуренции. Это означает, что корпоративная культура университета направляла коллектив на успех во внешней среде (акцент на конкуренции), однако более важным считалось не столько достижение такого успеха, сколько сосредоточенность на внутренней жизни университета (значительный акцент на иерархии). Эта сосредоточенность проявляется в повышенной заботе о стабильности, управляемости, контроле, структурировании и формализации деятельности как университета в целом, так и его подразделений и каждого отдельно взятого сотрудника.

Следует заметить, что десятью годами ранее корпоративная культура ТПУ выглядела совсем по-другому. При том же самом акценте на конкуренцию акцент на иерархии был значительно меньше (32 пункта).

После включения ТПУ в число участников проекта “5-100” руководство университета сознательно выбрало иерархию как инструмент, который, по его мнению, должен был обеспечить лидирующие позиции университета в проекте. В краткосрочной перспективе (см. рис. 1) такой подход действительно был успешен. Однако он очень быстро себя исчерпал и в итоге привёл к снижению показателей деятельности университета.

П. Друкер, которого называют отцом современного менеджмента, в конце XX в. указывал, что мы живём в один из таких исторических периодов времени, которые случаются один раз в двести или триста лет, когда люди перестают ориентироваться в том, что

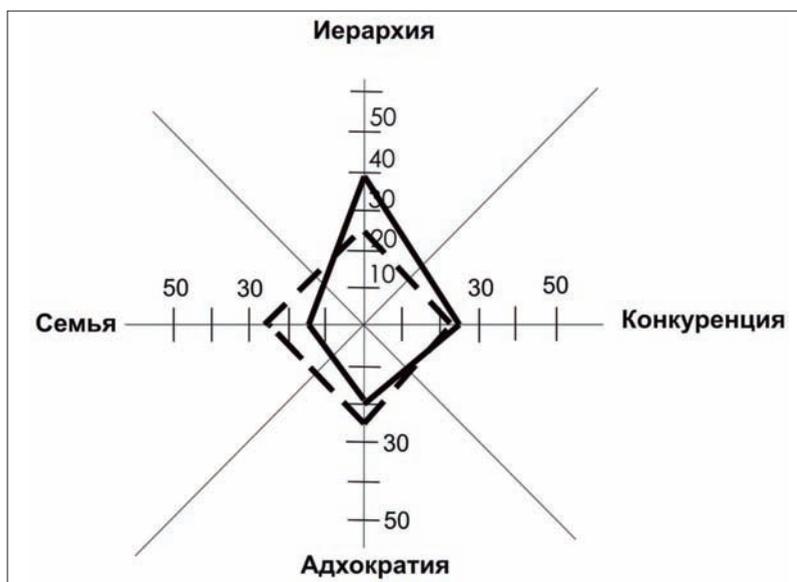


Рис. 2. Организационный профиль ТПУ

Fig. 2. TPU's organizational profile

происходит вокруг, и когда прошлый опыт не позволяет адекватно оценить будущее [6].

Иерархия всегда основана на прошлом опыте, поэтому она не может обеспечить гибкости организации, необходимой для успешной деятельности в новых условиях. Именно это и стало одной из причин сначала уменьшения темпов роста, а затем и снижения абсолютных значений показателей ТПУ.

Другая причина кроется в выбранных руководством ТПУ методах изменения корпоративной культуры. В университете были проведены коренные изменения его структуры. Сначала факультеты были преобразованы в институты, а затем кафедры преобразованы в отделения. Преобразования состояли не в смене названий, а в разрушении существующих структурных подразделений и формировании новых путём эклектического смешивания сотрудников и замены выборных деканов и заведующих кафедрами на директоров институтов и начальников отделений, назначаемых ректором университета. Одновременно со структурными образованиями в университете был введён жёсткий эффективный контракт сотрудников, скопированный с

контракта сотрудников предприятий нефтегазовой отрасли без учёта принципиальных отличий университета от промышленного предприятия [7]. Это привело к развалу многих научных и педагогических коллективов, существовавших более сотни лет, разрушению традиций. Мнение сотрудников университета о нецелесообразности подобных действий было проигнорировано руководством университета, вследствие чего в нём воцарилась апатия; принцип «каждый сам за себя» пришёл на смену принципа «мы вместе». Это подтверждается очень низким акцентом на культуре семьи (13 пунктов) в состоянии «как есть». Такой акцент говорит о том, что люди в университете не ощущают себя единым целым, имеют слабую вовлечённость в университетскую жизнь.

Организационный профиль корпоративной культуры ТГУ, показанный на рисунке 3, демонстрирует в состоянии «как есть» два примерно одинаковых акцента на культурах семьи (28 пунктов) и конкуренции (29 пунктов).

Поскольку эти культуры альтернативны по смыслу, данный профиль свидетельствует о наличии в корпоративной культуре

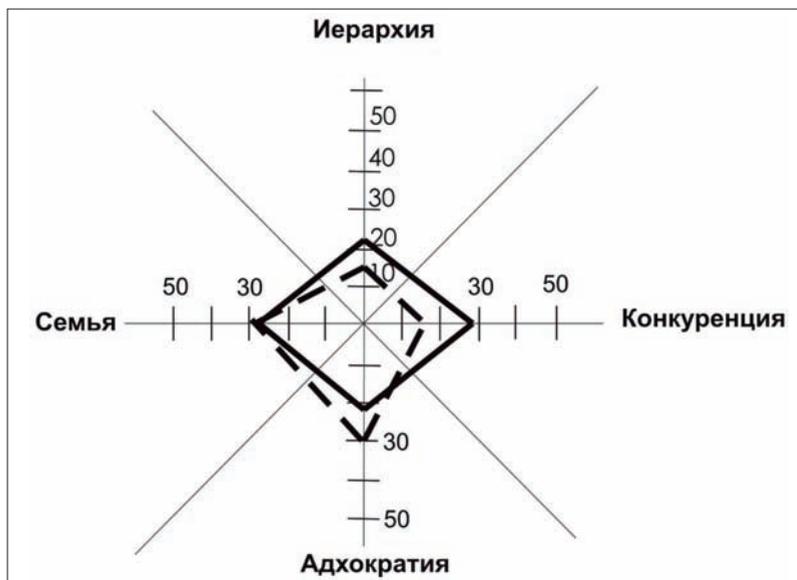


Рис. 3. Организационный профиль ТГУ  
Fig. 3. TGU's organizational profile

университета определённых противоречий, обусловленных существованием двух примерно равносильных групп сотрудников, придерживающихся противоположных ценностей. Одна группа – рядовые сотрудники университета – тяготеет к семейно-адхократической культуре, а другая – руководство – более склонна к конкурентно-иерархической культуре. Однако лидеру университета пока удаётся сглаживать эти противоречия. В университете широко используются семантика и смыслы семейной культуры: гибкость, командная работа, забота о людях, уважение традиций, сплочённость, дружественный моральный климат, максимально возможное вовлечение персонала в процессы управления.

Для этой цели были разработаны и регулярно используются следующие лидерские и управленческие инструменты:

- аналитическое сопровождение процессов трансформации (внутренние регулярные рефлексивные и методологические семинары, открытые семинары для членов университетского сообщества);
- привлечение внешних консультантов для улучшения организационного климата;

- регулярные информационные обращения ректора Urbi et Orbi (специальный раздел на сайте университета – «Слово ректору»);

- открытые встречи руководства университета с сотрудниками всех структурных подразделений университета (один факультет или институт в месяц);
- индивидуализация эффективного контракта («контракт с человеческим лицом»).

В то же время эти факторы сочетаются с ориентацией руководства на жёсткое выполнение “рыночных” показателей. Это обстоятельство иллюстрируется лозунгом, выдвинутым ректором ТГУ Э.В. Галажинским: “Людей нельзя заставить быть эффективными, но можно создать условия для их эффективности” [8].

Можно предположить, что сплочение вокруг ценностей, свойственных семейной культуре, привело к появлению некоей критической массы сотрудников, созданию среды, ориентированной именно на коллективную победу в конкурентной борьбе.

Вместе с тем следует заметить, что, с одной стороны, культура семьи требует силь-

ного лидера, а с другой стороны, успешность организации с такой культурой критически зависит от этого лидера. Это обстоятельство представляет собой определённую угрозу успехам ТГУ в долгосрочной перспективе.

Кроме того, поддержание баланса между альтернативными культурами семьи и конкуренции требует значительных усилий руководства университета и постоянно должно быть в центре его внимания. Существует серьёзная угроза того, что в случае ослабления такого внимания преобладающей станет культура семьи, по определению не нацеленная на победу в конкуренции, и университет потеряет лидирующие позиции. Существование такой угрозы подтверждается организационным профилем в состоянии “как хотелось бы” на рисунке 3. Коллективу университета хочется снижения конкурентной составляющей до 16 пунктов с одновременным увеличением доли адхократической культуры (с 21 до 30 пунктов). По существу, это означает, что коллектив ТГУ посылает руководству сигнал: “Мы не хотим соревноваться, конкурировать. Мы хотим хороших отношений (семья) и возможности делать то, что нам нравится (адхократия)”.

В связи с описанной разницей корпоративных культур двух университетов интересны наблюдения, сделанные сотрудниками ТПУ разных квалификаций и уровней, которые были вынуждены его покинуть и перешли на работу в ТГУ. В ТПУ для решения большинства вопросов, как правило, было необходимо следовать письменно зафиксированным правилам и инструкциям или обращаться к вышестоящему руководству, что является типичным для иерархической культуры. В ТГУ же количество таких правил и инструкций значительно меньше, а вышестоящее руководство предпочитает по возможности отдавать принятие решений вниз. Это создавало у бывших сотрудников ТПУ впечатление беспорядка и серьёзный дискомфорт. Однако оказалось, что многие вопросы можно решить, просто поговорив с соответствующим рядовым сотрудником,

не обращаясь к инструкциям и руководству. Такая ситуация типична для семейно-адхократической культуры. Эти наблюдения сами по себе не позволяют сказать, что одна из культур лучше другой, однако служат явным подтверждением разности культур.

Тем не менее в итоге можно заключить, что корпоративная культура ТГУ, при всех её трудностях и недостатках, оказалась более эффективной с точки зрения успеха в конкурентной среде, чем корпоративная культура ТПУ.

То обстоятельство, что корпоративная культура, подобная корпоративной культуре ТГУ, более эффективна в рыночных конкурентных условиях, подтверждается работой польских учёных [9]. Они исследовали методом OSAI корпоративную культуру четырёх государственных (public) и четырёх успешных негосударственных (non-public) университетов в Варшаве. Государственные университеты получают гарантированное финансирование из государственного бюджета, что даёт им определённую уверенность в завтрашнем дне и не стимулирует к постоянной заботе о конкурентных преимуществах. Негосударственные университеты существуют на самостоятельно заработанные средства и, соответственно, крайне заинтересованы в поиске и реализации конкурентных преимуществ, позволяющих обеспечить необходимый приток средств. В результате исследования было установлено, что корпоративная культура государственных университетов очень похожа на корпоративную культуру ТПУ: акценты на культуре иерархии (около 40 пунктов) и культуре конкуренции (около 27 пунктов). В то же время корпоративная культура негосударственных вузов больше похожа на корпоративную культуру ТГУ: акценты на культуре конкуренции (около 28 пунктов) и культуре семьи (около 23 пунктов). То есть организации, акцентирующие субкультуру иерархии в своей корпоративной культуре, в меньшей степени приспособлены к работе в конкурентной среде.

Таким образом, руководству обоих университетов следует задуматься над разработкой и реализацией такой индивидуальной, учитывающей специфику каждого университета модели корпоративной культуры, которая позволила бы, с одной стороны, поддерживать и развивать достижения каждого университета, а с другой – минимизировать внутренние противоречия и риски, связанные с несоответствием корпоративной культуры требованиям окружающей среды.

### Литература

1. Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies. Washington, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 2004. 333 p. URL: [https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/bem\\_manual.pdf](https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf) (дата обращения: 12.06.2021).
2. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
3. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
4. Пушных В.А. Сравнение восприятия организационной культуры университета преподавателями и студентами // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 1-2. С. 122–131. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.01-2.010>
5. Гулиус Н.С., Юрина Е.А. Трансформация корпоративной культуры университета: социологические и лингвистические методы диагностики // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 106–122. DOI: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.025>
6. Childress J.R., Senn L.E. In the Eye of the Storm. Los Angeles: The Leadership Press, 1995. 236 p.
7. Пушных В.А. Генотип университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. Т. 20. № 103 (3). С. 23–31. DOI: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.103.013>
8. Галажинский Э.В. Слово – ректору: Управленческие практики, деловые поездки, интервью и диалоги. Томск: Изд. дом Томского гос. ун-та; Бренднговое агентство LOVEMERO, 2018. 390 с.
9. Dębski M., Cieciora M., Pietrzak P., Bokunow W. Organizational culture in public and non-public higher education institutions in Poland: A study based on Cameron and Quinn's model // Human Systems Management. 2020. No. 39. P. 345–355. DOI: <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-190831>

**Благодарности.** Исследование Н. Гулиус было проведено в рамках работы по гранту РНФ, проект № 19-18-00485 «Человеческое измерение трансформационных процессов российских университетов: исторический опыт, тенденции и ответы на современные вызовы».

Статья поступила в редакцию 07.04.21

Принята к публикации 07.06.21

### References

1. (2004). *Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies*. Washington, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, 333 p. Available at: [https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/bem\\_manual.pdf](https://legacy.trade.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf) (accessed 12.06.2021).
2. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competitive Values Framework*. San Francisco : Jossey Bass A Wiley Imprint, 268 p. (Russian translation: I.V. Andreeva, St. Petersburg: Piter Publ., 2001, 320 p.)
3. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco : Jossey-Bass. 288 p. ISBN: 978-1-118-00332-9
4. Pushnykh, V.A. (2019). Perception of the University Organizational Culture by Academics vs. Students. *Universitetskoe upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 23, no.1-2, pp. 122-131, doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.01-2.010> (In Russ., abstract in Eng.).
5. Gulius, N.S., Yurina, E.A. (2017). University Corporate Culture Transformation: Sociological and Linguistics Diagnosis Methods. *Universitetskoe upravleniye: praktika i analiz = University*

*Management: Practice and Analysis*. Vol. 21, no. 2, pp. 106-122, doi: <https://doi.org/10.15826/umpa.2017.02.025> (In Russ., abstract in Eng.).

6. Childress, J.R., Senn, L.E. (1955). *In the Eye of the Storm*. Los Angeles : The Leadership Press, 236 p.
7. Pushnykh, V.A. (2016). Genome of the University. *Universitetskoe upravleniye: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. Vol. 20, no. 103 (3), pp. 23-31, doi: <https://doi.org/10.15826/umj.2016.103.013> (In Russ., abstract in Eng.).
8. Galazhinskiy, E. (2018). *Slovo – rectoru: Upravlencheskie praktiki, delovye poezdki, intervju i dialogi* [Rector Has the Floor: Management Practices, Business Trips, Interviews and Dialogues], Tomsk : Tomsk State University Publ.; Branding Agency LOVEMERO, 390 p. (In Russ.).
9. Dębski, M., Cieciora, M., Pietrzak, P. and Bołkunow, W. (2020). Organizational Culture in Public and Non-Public Higher Education Institutions in Poland: A Study Based on Cameron and Quinn's Model. *Human Systems Management*. No. 39, pp. 345-355, doi: <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-190831>

**Acknowledgements.** Russian Science Foundation, project No 19-18-00485 "The human dimension of the transformation processes of Russian universities: historical experience, trends and responses to the contemporary challenges 2019-2021".

*The paper was submitted 07.04.21.*

*Accepted for publication 07.06.21*



Журнал издается с 1992 года.  
Периодичность – 11 номеров в год.  
Распространяется в регионах России,  
в СНГ и за рубежом.

**Главный редактор:**  
Сапунов Михаил Борисович

**Редакция:**  
Тел.: (499) 976 07 46  
E-mail: [vovrus@inbox.ru](mailto:vovrus@inbox.ru), [vovr@bk.ru](mailto:vovr@bk.ru)  
<http://vovr.elpub.ru>  
127550, г. Москва,  
ул. Прянишникова, д. 2а

**Подписные индексы:**  
«Роспечать» – 73060, 82521  
«Пресса России» – 16392, 83142

## ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ

научно-педагогический журнал

«Высшее образование в России» – ежемесячный межрегиональный научно-педагогический журнал, публикующий результаты фундаментальных, поисковых и прикладных трансдисциплинарных исследований наличного состояния высшей школы и тенденций её развития с позиций педагогики, социологии и философии образования.

Журнал входит в Перечень рецензируемых научных изданий (2018), в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата наук, на соискание учёной степени доктора наук по следующим научным специальностям:

- 09.00.08 – Философия науки и техники (философские науки),
- 09.00.11 – Социальная философия (философские науки),
- 13.00.01 – Общая педагогика, история педагогики и образования (педагогические науки),
- 13.00.02 – Теория и методика обучения и воспитания (по областям и уровням образования) (педагогические науки),
- 13.00.08 – Теория и методика профессионального образования (педагогические науки),
- 22.00.04 – Социальная структура, социальные институты и процессы (социологические науки),
- 22.00.06 – Социология культуры (социологические науки)

**Пятилетний импакт-фактор журнала (без самоцитирования) в РИНЦ составляет 1,240; показатель Science Index – 0,759.**

**Дорогие читатели и авторы! Призываем оформить подписку на журнал «Высшее образование в России».**  
**Светлое будущее нашего издания зависит от вас!**

