

На правах рукописи

Арутюнян Гриша Атомович

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В СИСТЕМЕ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ «ЦЕНТР-РЕГИОН» В РОССИЙСКОМ
ОБЩЕСТВЕ**

22.00.08 – социология управления

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Ростов-на-Дону – 2017

Работа выполнена в ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»

**Научный
руководитель**

кандидат политических наук, доцент
Черноус Виктор Владимирович

**Официальные
оппоненты:**

Кривоусков Виктор Владимирович,
доктор социологических наук;
ОАО «НПО им. А.С. Лавочкина»,
главный научный сотрудник

Сологуб Владимир Антонович,
доктор социологических наук, профессор,
Южно-Российский институт управления – филиал
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской
Федерации», кафедра государственного и
муниципального управления, профессор

**Ведущая
организация**

**ФГБОУ ВО «Пятигорский государственный
университет»**

Защита состоится «24» марта 2017 г. в 13.00 на заседании Диссертационного совета Д 212.208.01 по философским и социологическим наукам в ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 160, Институт социологии и регионоведения ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», ауд. 34).

С диссертацией можно ознакомиться в Зональной научной библиотеке им. Ю.А. Жданова при ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» (344103, г. Ростов-на-Дону, ул. Р. Зорге, 21 Ж) и на сайте Южного федерального университета: <https://hub.sfedu.ru/diss/>

Автореферат разослан «__» февраля 2017 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Верещагина
Анна Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

В российском обществе сложилась управленческая ситуация, связанная с тем, что в системе управления требуется переход от параллельных управленческих структур государственного управления и управления регионами к системе взаимодействия в рамках «центр-регион». Россия является страной регионов, но за этой характеристикой скрывается совокупность проблем, определяемых сложностями взаимодействия федерального центра и региона. На заседании Совета Безопасности России 22 сентября 2016 г. Президент РФ В.В. Путин поставил задачу выработки новой региональной политики, направленной на преодоление ситуации, когда благосостояние регионов, по-прежнему, слишком зависит от их близости к центру и необходимости устранения такого дисбаланса. Очевидно, что в нынешних условиях развитие регионов отягощено вертикальной зависимостью от решений центра в рамках бюджетного финансирования. Консолидированный бюджет, принятый в этом году, реально означает, что в регионах не остается ресурсов для устойчивого экономического и социального роста, реализации инвестиционной политики. При том, что нарастают межрегиональные диспропорции между регионами донорами и депрессивными регионами (совокупность финансовых ресурсов различается в 5,7 раза), воспроизводится матрица распределения ресурсов, снижающая зону самостоятельности в управлении регионами.

Если исходить из того, что в таком контексте воспроизводится модель догоняющего развития и межрегиональные диспропорции вносят возмущающий эффект в отношения между центром и регионами, актуальным становится поиск новой схемы взаимоотношения «центр-регион», направленный на сочетание централизации и децентрализации, создание условий встречного движения, согласование общенациональных

и региональных приоритетов социального и экономического развития, повышение эффективности освоения финансовых ресурсов, включение автономных источников регионального развития.

Управленческие практики в системе «центр-регион» как стратегии совместной деятельности субъектов государственного и регионального управления по выработке схем взаимодействия и принятия решений, направленных на кумулятивный эффект регионального развития для экономической и политической стабильности российского общества, становятся важным условием развития системы социального и экономического управления в российском обществе. Речь идет о коллективном субъекте управленческого действия, работающем по формуле координации принимаемых решений. Это связано с изменениями структурного, организационного, нормативного характера, с разделением сферы управленческой компетентности субъектами управления в центре и регионе, реализующими конкурентный, социальный и экономический потенциал, что может основываться только на продуманной политике центра в виде целенаправленных управленческих практик по организации развития социальных экономических механизмов регионального социума.

Вместе с тем, реализация управленческой политики центра невозможна без инициатив со стороны региона на уровне агрегирования управленческих организаций, создания системы дифференцированных управленческих воздействий, направленных на повышение качества управления регионом. Анализируемая ситуация актуализирует мысль о требовании самостоятельного изучения проблемы управленческих практик в системе «центр-регион», так как формируется сетевая структура, включающая всех субъектов управленческих практик. Управленческие практики приобретают принципиально новое качество в виде позиций и субпозиций долгосрочного планирования, становятся целеобразующими субъектами, и в этом смысле с поведенческими стратегиями субъектов управления в системе «центр-регион» связывается открытие новых

возможностей для анализа, прогнозирования и социального регулирования на уровне федерального центра и регионов. Отдельный аспект актуальности исследования связан с тем, что в контексте регионализации системы управления в российском обществе нестабильности социально-экономических процессов возрастает активность субъектов управленческих практик и в целом можно констатировать, что необходимо сделать исследовательский акцент на динамике управленческих практик, на том, как реализуется взаимодействие «центр-регион» в региональном социуме, где эксклюзивные управленческие права становятся показателем стройности системы управленческого взаимодействия системы «центр-регион».

Степень разработанности темы.

Основа исследования управления регионами была заложена в политико-правовой сфере (А. Де Токвиль, Р. Гнейст, А. Штейн, Б. Лабанд)¹. Легистский акцент системы управления имел последствием слабую социологическую разработанность управленческих взаимодействий и влияний по отношению к структурно-территориальным единицам национального государства. Поэтому проблематика управленческих практик ассоциировалась с характером воздействия на поддержание территориальной целостности и безопасности, на интегрированность территории в систему государственного управления.

В схеме социальной интеграции Т. Парсонса² региональное управление рассматривается как важный элемент достижения социальной и территориальной целостности общества. Обладая квазивластными полномочиями, управление регионами включается в систему дифференциации общественных отношений, обладая интегрирующим потенциалом в режиме становления территориальной (локальной)

¹ История управленческой мысли. Екатеринбург, 2009. С. 92-118.

² Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1998. С. 33-46.

идентичности. Для А. Фаойля, Э. Мэйо³ управленческие практики в системе «центр-регион» представляют корпоративную управленческую структуру, движимую инициативой снизу, распространением принципа ограниченного самоуправления в рамках приоритета управленческих практик «центра». Иными словами, на систему управления «центр-регион» проецируется модель управления фабриками или бизнесом, когда управление регионами находится под жестким административным и финансовым контролем центра, но достижимость целей управления связана с принятием принципа управленческой солидарности, ценностей, разделяемых субъектами управления в центре и регионах.

В теоретическом осмыслении вопросов самоорганизации управления важное место занимают работы представителей постклассической социологической школы П. Бурдьё, З. Баумана, Э. Гидденса,⁴ в которых управление регионами рассматривается как система самоорганизации и самоуправления населения, характеризуемое динамикой социального (локального) пространства, соотношением позиций различных социальных групп в процедуре присоединения к управлению регионами. Важным моментом является то, что управление регионами может считаться субъектом структурирования, становления новых социальных взаимодействий в контексте реализации собственных функций. На это обстоятельство обращает внимание Э. Гидденс. В работах З. Баумана подчеркивается важная роль локальных сообществ в современном мире, когда традиционное становится ресурсом модернизации, обретает гибридные формы или выполняет функции, связанные с сужением действия социального макропространства.

³ *Фаойль А., Эмерсон В., Тейлор В.* Управление – это наука и искусство. М., 1992. С. 56-69.

⁴ *Бурдьё П.* Социология политики. Пер. с фр. /Сост., общ. ред. и предисл. Н. А. Шматко./ М.: Socio-Logos, 1993. 86-99; *Бауман З.* Индивидуализированное общество / Пер. с англ. под ред. В. Л. Иноземцева. М. : Логос, 2002. С. 39-52; *Гидденс Э.* Устроение общества. М., 2003. С. 119-125.

Российские социологи, принимая эстафету от правоведов и философов (И.А. Ильин, П.Н. Подлегаева, А.Е. Пресняков, А.В. Васильчиков)⁵, исследуют общественные отношения в процессе организации и функционирования управления регионами в контексте его состава и структур.

Позиция Н.В. Зубаревич, Е.П. Смирнова, Е.И. Рабиновича⁶ заключается в том, чтобы рассматривать такие принципы управления регионами, как самостоятельность, дифференцированность организационных форм, консолидированность в контексте общих проблем развития системы социального управления. Развитие института управления регионами следует связывать с работами А.И. Кравченко, А. А. Радугина, Ж.Т. Тощенко, М.В. Удальцовой, В.Н. Иванова⁷, где представлено понимание управления регионами как системы самоуправления, ориентированной на социальное планирование и социальное проектирование, на демократизацию общественной жизни в виде расширения участия граждан в практиках регионального управления.

В рамках накопленного теоретического материала можно говорить о вкладе, внесенном в осмысление самоорганизации и самоуправления Т.И. Заславской, Г.В. Осиповым, А.И. Пригожиным, В.Л. Франчуком, Г.П. Атаманчуком⁸. В работах Ф.Д. Щербины, Т.Ю. Богдановича, Н.И. Гугнина, В.Н. Жучкова, Н.Г. Козленко, А.А. Полетаева рассматривается диагностический потенциал управления регионами⁹. В региональном контексте можно говорить об определенном исследовательском интересе к

⁵ Графский В.Г., Ефремова Н.Н., Карпец В.И. Институты самоуправления: историко-правовое исследование / Отв. ред.: Мамут Л.С. М.: Наука, 1995. С. 10-22.

⁶ Региональная социология в России: Сборник материалов социологических исследований / Отв. ред. В.В.Маркин. Институт социологии РАН. М.: Экслибрис-Пресс, 2007. С. 49-60, 148-196

⁷ Удальцова М. В. Социология управления. М., 2001. С. 61-98; Иванов В.Н. Основы социального управления. М., 2000. С. 24-34

⁸ Осипов Г.В. Социология и общество. М., 2007. С. 121-137; Пригожин А.И. Современная социология организации. М., 1995. С. 43-79; Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 1997. С. 24-39.

⁹ Щербина В.В. Социология организации: Словарь-справочник. М., 1996. С. 62-67.

работам Ю.Г. Волкова, М.А. Васькова, А.В. Тихонова, А.А. Мерзлякова, Д.В. Козлова, ориентированным на осмысление инновационных управленческих практик в системе «центр-регион»¹⁰.

Особое место занимают работы Н.И. Лапина, В.В. Воронова, А.Г. Тюрикова, Х.Г. Тхагапсоева, Е.Ю. Баженовой, А.В. Серикова, В.В. Черноуса и др.¹¹, в которых актуализируются проблемы модернизации регионального развития в контексте повышения ее социокультурной эффективности и исследования управленческих практик в системе «центр-регион», рассматриваемых как стратегии рационального выбора, направленные на внедрение эффективных инноваций в системе управления «центр-регион» на основе развития и повышения уровня и качества управленческих взаимодействий внутри системы.

Таким образом, подходы к управленческим практикам в системе «центр-регион» как социальному институту можно определить по следующим направлениям: структурно-функциональный (Е.И. Рабинович, Г.П. Атаманчук, Т.И. Заславская), организационный (И.Р. Пригожин, В.И. Франчук, В.Н. Иванов, А.И. Кравченко), активистский (Ж.Т. Тощенко, В.В. Скребнева, А.В. Тихонов, А.В. Попов, М.А. Васьков)¹². Проблеме

¹⁰ Волков Ю.Г. Креативность: исторический прорыв России. М.: Социально-гуманитарные знания, 2011. С. 231–242; Региональная социология в России: Сборник материалов социологических исследований / Отв. ред. В.В.Маркин. Институт социологии РАН. М.: Экслибрис-Пресс, 2007. С. 125-163.

¹¹ Лапин Н.И. Дистанции между модернизированностью макрорегионов и этапы интегрирующей модернизации России // Социологические исследования. 2015. №3. С. 45–55, Проблемы формирования концепции и человеческих измерений стратегии поэтапной модернизации России и ее регионов // Социологические исследования. 2014. №7. С. 8–19; Тхагапсоев Х.Г., Черноус В.В. Реинтеграция постсоветской России: преграды и пути преодоления // Научная мысль Кавказа. 2013. № 4 (76). С. 5–13; Баженова Е.Ю., Сериков А.В., Черноус В.В. Эволюция государственной региональной политики России в аспекте обеспечения ее национальной безопасности: этапы, содержание, результаты // Гуманитарий Юга России. 2016. № 6 (22). С. 149–159.

¹² Попов А.В. Управление регионами. Ростов н/Д, 2001. С. 98–100; Васьков М.А. Проблема трансформации зарубежных управленческих технологий в российских социальных условиях: обобщения региональных социологических исследований. / Россия реформирующаяся. Вып. 11. М., 2012. С. 113–126; Власть, бизнес, гражданское общество: модели взаимодействия (отечественный и зарубежный опыт). Материалы круглого стола, Ростов-на-Дону, 8-9 апреля 2016 г. Ростов н/Д: Изд-во: ЮРИУ РАНХ и

доверия/ недоверия во взаимоотношениях между центром и регионами посвящены работы В.В. Кривоускова¹³. Отмеченные подходы обладают несомненным теоретико-познавательным и методологическим потенциалом для исследования институционализации управленческих практик в регионе. Но вместе с тем следует отметить определенные недостатки, связанные, во-первых, с тем, что институционализация управления регионами описывается либо в рамках организационной парадигмы, анализа организационных изменений, либо связана с выводом на региональный социум в рамках исследования сферы социальной ответственности управления и описываемых на уровне регионального сообщества социальных проблем.

Поэтому актуальным для осмысления в контексте вышеуказанных тенденций институционализации управления регионами в ее общестрановом и региональном аспектах требуется осмысление этого процесса как процесса формирования новых управленческих практик, которые являются стратегиями по достижению заявленных в системе социального самоуправления целей на основе организационного и деятельностного потенциала системы управления регионами.

Актуальность исследовательской проблемы и степень ее научной разработанности определили объект и предмет исследования, его цель и задачи.

Целью диссертационного исследования является выявление влияния управленческих практик на эффективность системы управленческого взаимодействия «центр-регион».

Цель исследования обусловила необходимость решения следующих **исследовательских задач:**

ГС. 329 с.; Проблемы социокультурной модернизации регионов России. Отв. ред. Н.И. Дапин, Л.А. Беляева. М.: Academia. 2013. 415 с.

¹³ *Кривоусков В.В.* Феномен доверия - недоверия как отражение эффективности управленческих практик в российской системе взаимодействия «центр-регион». Социально-гуманитарные знания. 2016. № 12.

1. Рассмотреть существующие теоретико-методологические подходы в контексте социологического знания к анализу управленческих практик в системе «центр-регион»;
2. Сформировать теоретико-методологический конструкт исследования управленческих практик в системе «центр-регион» в российском обществе;
3. Проанализировать современное состояние структурных ограничителей в системе управленческого взаимодействия «центр-регион» в российском обществе;
4. Определить классификацию управленческих практик, сложившихся в системе управленческого взаимодействия «центр-регион» в российском обществе;
5. Выявить дифференциацию управленческих практик на региональном уровне в рамках воспроизводства системы «центр-регион» в российском обществе;
6. Охарактеризовать перспективы совершенствования системы управленческого взаимодействия «центр-регион» в российском обществе на основе динамики управленческих практик.

Объект исследования – управленческие практики в системе взаимодействия «центр-регион» в российском обществе.

Предмет исследования – институционализация и динамика управленческих практик в системе взаимодействия «центр-регион» в условиях современного российского общества.

Гипотеза исследования заключается в том, что система управленческого взаимодействия «центр-регион» связана с достижением устойчивого регионального развития на основе динамического баланса между действиями, направленными на выравнивание социального и социально-экономического положения регионов, с одной стороны, и обеспечения эффективности регионального управления на основе собственной ресурсности, с другой. Сохраняющееся неравенство

российских регионов, как правило, является последствием государственной политики, построенной без учета региональных особенностей. В этом смысле перспективы эффективности управленческих практик в регионах определяются созданием системы взаимной ответственности между федеральным центром и регионами и включением в региональное развитие действующих на территории региона бизнес-структур путем участия в региональных социальных и социально-экономических проектах.

Общетеоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют системный, институциональный и деятельностный подходы, разработанные Ж.Т. Тощенко, В.Н. Ивановым, Г.П. Атаманчуком, А.В. Тихоновым. В рамках реализуемого теоретико-методологического конструкта исследования, положения системного подхода используются для анализа состояния управленческих практик в рамках выявления организационно-структурных параметров; институциональный подход актуализируется для выявления ресурсности и направленности управленческих практик в системе «центр-регион»; деятельностный подход реализуется в контексте рассмотрения профессионально-квалификационного и мотивационного потенциала субъектов управления на уровне управленческих структур, задействованных в системе «центр-регион».

В рамках исследования актуализируются идеи Н.И. Лапина о модернизации как стратегии повышения эффективности управленческих практик в системе «центр-регион», дифференциации отношений к дилемме «централизация-децентрализация» М.К. Горшкова, влияния социоструктурного и социокультурного пространства на особенности функционирующих схем «центр-регион» Н.В. Зубаревич.

Эмпирическая база исследования. В основу диссертационного исследования положены результаты прикладных исследований, проводимых по проблеме управленческого взаимодействия и

управленческих практик в системе «центр-регион». Проведен вторичный анализ результатов следующих социологических исследований: «Социокультурная модернизация и консолидация региональных сообществ» под рук. Н.И. Лапина (2012–2014 гг.), «Российское общество как оно есть» под рук. М.К. Горшкова (2012–2016 гг.), «Региональная идентификация и социальное моделирование» (2012–2014 гг.), «Новые социальные технологии управления региональным развитием» под рук. А.В. Тихонова (2012–2014 гг.), «Готово ли российское общество к модернизации?» (2010 г.). Для повышения степени социологической достоверности использовались материалы исследований Чириковой А.Е. «Государство и бизнес: взаимодействие на поле социальной политики в современной России» (2012 г.), Васькова М.А. «Управленческая культура топ-менеджмента на Юге России» (2011 г.). Взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества в фокусе экспертного мнения (ЮРИУ РАНХ и ГС, 2016). Путем кросс-анализа вышеприведенных источников достигается консистентность выводов и обобщений на основе эмпирического материала. В диссертационном исследовании также используются материалы региональной статистики (Регионы России. Социально-экономические показатели. Госкомстат, М.: 2016 г., Рейтинг развития регионов (экспертная оценка), М.: 2016 г., Показатели развития российских регионов. Российская газета, 2015 г.

Научная новизна исследования. В диссертационной работе получены научно обоснованные положения, обладающие элементами новизны:

- определено, что сложившиеся теоретико-методологические подходы в социологической мысли фиксируют переход от схемы управления организациями как объективированными структурами к модели «управление людьми», характеризуя управленческие практики в системе «центр-регион» как стратегии взаимной коммуникации субъектов управления;

- раскрыты основные теоретико-методологические принципы исследования управленческих практик в системе «центр-регион» в контексте социально-территориальной специфики России, связанные с определением критериев самостоятельности, разнообразия и вариативности путей совершенствования института управления регионами;

- выявлено, что структурные ограничители в системе управленческого взаимодействия «центр-регион» в российском обществе воспроизводят асимметричность управленческих практик, выражающуюся в доминировании административного регулирования;

- охарактеризованы институциональные параметры управленческих практик в системе «центр-регион» российского общества как стратегий совместных действий, основанных на вертикально-интегрированных отношениях, направленных на повышение организационной эффективности;

- показано, что развитие управленческих практик в системе взаимодействия «центр-регион» связано с актуализацией деятельностного потенциала субъектов регионального управления, устранением диспропорций между самопредставительством управленческих структур и локализованным участием населения;

- установлено, что развитие системы «центр-регион» в контексте совершенствования управленческих практик требует разработки стратегий совместного участия на основе привлечения групп социального действия и реализации формулы взаимной ответственности в рамках повышения открытости и включения горизонтальных связей в системе «центр-регион».

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Сформированные в процессе развития социологической мысли подходы к исследованию управленческих практик в системе «центр-регион» характеризуются выявлением его организационно-нормативных, субъективно-деятельностных, коммуникативных факторов управления

регионами. Отмечая, что структурно-функциональный подход внес немалый вклад в определение управления в системе «центр-регион» как социального института, направленного на реализацию функции управления – координацию, согласование интересов местного социума и общества, выявлено, что наибольшим объяснительным потенциалом в анализе управленческих практик системы управления обладает структурно-деятельностный подход, позволяющий ввести понятие управленческие практики как стратегии субъектов управления в системе «центр-регион» на основе анализа институциональных параметров и управленческих установок, направленных на трансформацию или сохранение системы «центр-регион».

2. Развитие управленческих практик в системе «центр-регион» в российском обществе определяется взаимоотношением общегосударственного управления и управления регионами, что делает необходимым в рамках реализуемого исследования выведение критериев социально-территориальной стратификации регионов, степени эффективности организационных норм, дифференциации управленческих практик в соотношении с состоянием регионального социума и схемами внутрирегионального управления, тенденциями развития управленческих практик в рамках внесения структурно-организационных и институциональных изменений, степени взаимной ответственности принятия управленческих решений в системе «центр-регион»

3. Структурные ограничения в системе управленческого взаимодействия «центр-регион» связаны с инерционным эффектом и определяют развитие системы управления по критерию целесообразности, деятельности по достигнутому результату. В связи с этим обстоятельством эффективность управленческих практик подчинена целесообразности, что ограничивает выбор инновационных управленческих практик и воспроизводит дефицит управленческих кадров. На уровне взаимодействия «центр-регион» структурные ограничения формируют

модель полузависимости, воспроизводства клиентилистских отношений и ограничения поиска ресурсов собственного развития.

4. Организационно-нормативная база системы взаимодействия «центр-регион» в российском обществе включает правовые и неформальные нормы, которые характеризуются высокой степенью взаимоадаптации. В сложившейся системе управленческого взаимодействия организационные инновации доминируют над нормативными, что определяет тенденцию доминирования административных практик в системе взаимодействия «центр-регион» с целью повышения адаптивного потенциала системы управления. Нормативные изменения запаздывают, поскольку включены в рамки соответствующих изменений на общегосударственном уровне и характеризуются степенью недопущения риска эрозии системы управленческого взаимодействия «центр-регион» в рамках наделения управления регионами дополнительными властными полномочиями.

5. Управленческие практики в системе управленческого взаимодействия «центр-регион» связаны с воспроизводством ее структуры, с приобретенной системой схем, доминированием организационных принципов, связанных с возможностью стабильности управления регионами, на что указывают управленческие практики. Таким образом, стабилизирующие практики выступают приоритетными по отношению к инновационным, так как опираются на накопленный бюрократический ресурс управления регионами и сложившиеся механизмы ротации в управлении регионами. Инновационные практики развиваются как следствие антикризисного менеджмента в системе управления или определяются эрозией организационных форм, связанных с изменением социального контекста управления регионами (экономических, социально-демографических, культурных факторов).

6. Перспективы развития управленческих практик в системе «центр-регион» связаны с определенными административно-

организационными изменениями в пользу расширения горизонтальных связей с сочетанием элементов децентрализации управленческих практик, информационной компетентности населения о деятельности регионального управления и, главное, с выработкой модели взаимной ответственности на основе накопленного опыта развития управления регионами, территориальной дислокации и влияния приобретенных социокультурных диспозиций. Можно констатировать, что в рамках дифференциации управленческих практик возрастает влияние схемы «встречное движение», ориентированной на включение социальных и технологических инноваций как форм совместной управленческой деятельности в системе «центр-регион».

Теоретическая значимость диссертационного исследования определяется тем, что в представленной работе теоретические положения расширяют теоретико-методологическую базу изучения становления, развития, функционирования управления регионами.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в качестве методологического и теоретического инструментария в рамках экспертизы управления регионами, переквалификации работников в системе управления регионами и консультативной работы с различными группами населения.

Научно-практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что материалы и выводы исследования могут быть использованы в рамках стратегии по повышению престижа и доверия населения к институту управления регионами. Отдельные положения и выводы могут найти применение как при разработке учебных курсов и спецкурсов по основам организации социального управления, так и в рамках преподаваемых курсов по общей социологии, социологии управления, социологии организации и социологии молодежи.

Апробация работы

Основные положения диссертационного исследования были представлены на трех всероссийских научных конференциях аспирантов и молодых ученых «Путь в науку» (г. Ростов-на-Дону, 2014–2016 гг.); международной научной конференции «Научное обеспечение регионального развития» (г. Ростов-на-Дону, 23-24 апреля 2015 г.), всероссийской конференции «Нацстроительство и модели национальной интеграции в России» (г. Ростов-на-Дону, 14-15 апреля 2016 г.), всероссийской конференции «Юг России: проблемы формирования общероссийской идентичности и национальной политики» (г. Ростов-на-Дону, 10-11 октября 2016 г.), всероссийской научной конференции «Патриотизм и национальная идея Россия» (г. Ростов-на-Дону, 27 апреля, 2016).

Материалы работы отражены в 6 научных публикациях, в том числе в 4 изданиях из перечня ВАК при Минобрнауки РФ. Общий объем публикаций составляет 2,9 п.л.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, каждая из которых включает два параграфа, заключения и списка литературы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность темы диссертации, определяются предмет, объект, цель, задачи, теоретико-методологическая база исследования, освещается степень научной разработанности проблемы, формулируются научная новизна и положения, выносимые на защиту, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе **«Теоретико-методологические основы исследования управленческих практик в системе «центр-регион»** анализируются существующие в научной литературе теоретические подходы и методы, инструменты социологического анализа для избранного объекта и предмета исследования.

Первый параграф **«Управленческие практики в системе «центр-регион» как объект социологической мысли»** посвящен рассмотрению эволюции социологической мысли в контексте исследования управленческих практик данного уровня.

Автор диссертации исходит из того, что социология управления становится самостоятельной отраслью исследовательского социологического знания в конце XIX – начале XX вв. Внешняя индустриализация общества, технологические перемены, привлечение массовой рабочей силы привели к созданию производства по типу целевой организации, внесению структурно-функциональных перемен в производственные циклы и организацию производства. Тому подтверждением служит концепция тэйлоризма, определяющая управленческое воздействие через комбинирование и координацию упрощенных исполнительских операций.

Отмечается, что проблемы возникают при попытке классификации управленческих практик по признакам инновационности / традиционности. Так как управление регионом централизовано, изменения в системе управления проходят длительный и не всегда успешный путь бесконечных

согласований. Довольно часто наблюдается эффект «положить под сукно», когда принимаемые управленческие решения откладываются в долгий ящик или принимают паллиативный характер, не принося ощутимых результатов в совершенствовании отношений между системой управления и регионом. В то же время развитие социологии управления требует перехода от понимания макроорганизации к пониманию системы управления как имеющей самостоятельный характер, как совокупности сообществ.

Разумеется, становление закономерных связей и отношений между системой государственного управления и регионом требует понимания того, каким образом и в каких коллективах реализуется управленческое воздействие региона, не существует ли системы тихой сопротивляемости предпринимаемым усилиям. Следует обратить внимание на тот факт, что в системе управления приоритетным является понимание его структуры, при этом структура упрощается, обязана быть прозрачной для мониторинга с целью не допустить создания групп частных интересов.

Подчеркивается, что такая система управления исключает взаимодополнительность и возможность одновременного использования разнонаправленных управленческих практик. Попытка заменить основную цель целями ориентаций приводит к определенным смягчающим обстоятельствам, создает видимость самостоятельности регионов, мягкого принуждения или мягкого планирования. Но обращает на себя внимание тот факт, что центр тяжести остается в управленческих стандартах и приемах, и субъект управления находится в отношениях структурной зависимости / господства с объектом управления.

В контексте «школы человеческих отношений» можно говорить о том, что объективным критерием управленческих практик является человеческий фактор, реализация возможностей региона. Следует подчеркнуть, что в рамках школы человеческих отношений, таким образом, выявляется переход от модели управленческого воздействия как

поведения к модели субъектности. Объективность такого рода исследования и придают количественные измерения активности субъектов и адресатов управленческого воздействия, ограждая от субъективизма присутствующей ранее нормативистской аналитики.

Второй параграф **«Управленческие практики в российском обществе: особенности функционирования системы взаимодействия «центр-регион»** содержит анализ состояния управленческих практик в системе «центр-регион» в российском обществе, и на основании этого формируется теоретико-методологический конструкт исследования.

Признавая, что управленческая мысль на этапе администрирования артикулирует проблему управленческих практик в различных парадигмах, соответствующих эволюции управленческой мысли, можно констатировать, что в российском обществе зарождение управления отмечается созданием Петром I нового государственного управленческого аппарата, отвечавшего потребностям модернизации, перехода от сословно-традиционного общества к обществу государственного регулирования. В этой связи заслуживает внимания тот факт, что развитие управленческой мысли в России характеризовалось существованием школы административного права, отражающего опыт государственных преобразований, начиная с реформ Петра I, и параллельно формировалась школа местного самоуправления, связанная с земской реформой.

В диссертации реализуется положение о том, что управленческие практики постсоветского периода необходимо осмысливать в контексте социально-экономических и социально-политических трансформаций, совершенствования системы государственного управления в принципиально новых геополитических, политических и социально-экономических условиях. Говоря об этом, следует отметить, что система государственного управления в постсоветской России характеризуется гибридность, сочетанием административных методов управления и

введением новых управленческих технологий, связанных с опытом менеджериальной революции на Западе.

Отмечается, что управленческие практики изменяются, становятся практиками, ориентированными и на цель, и на организацию, о чем свидетельствует рост организационного менеджмента, формирование нового поколения менеджеров, занятых не только антикризисными программами, но и развитием. Такой поворот в начале 2000-х годов был определен преодолением кризисных явлений, политической стабилизацией. Но эти причины можно назвать внешними по отношению к внутренней логике развития, каковой являлся переход от бюрократической, громоздкой системы управления к дебюрократизированной, включающей различные методы социально-психологического и социально-экономического воздействия.

Констатируется, что управленческие практики в российском обществе, достигнув состояния технической рациональности, не определяют свое состояние как состояние коллективной рациональности, то есть не придерживаются коллегиальной системы руководства при сохранении принципа единоначалия. Иными словами, инвестирование в управленческие практики, хотя и представляет разумное понятие равновесия интересов, является по-существу сделками, а не договорами. В качестве примера можно привести тот факт, что на уровне государственного управления весьма значимо проявляется отраслевой лоббизм, что распространяется и в отношении с регионами: успешными региональными лидерами, как правило, считаются те, кто имеет ресурс близкой дистанции по отношению к системе доступа к ресурсам центра; также и инвестиционная активность является не самым значимым фактором по сравнению с лояльностью к центру.

Приоритет административных практик имеет последствием формирование в рамках системы «центр-регион» отношений зависимости подчинения, в которых субъекты регионального управления

ориентированы на управленческие воздействия как воспроизводство матрицы государственного управления с меньшим объемом компетентности. Неклассическая социологическая мысль делает акцент на локализацию системы управления, на возрастание роли регионов как средоточий богатств или бедности и рассматривает систему «центр-регион» как действующий в парадигме неопределенности, связанной с рисками «отторжения» и неравенства регионов. Управленческие практики описываются в рамках принятия субъектами управления агрегирования интересов, направленных на структурирование возможностей самостоятельного принятия решений и интерпретации субъектов управления в системе «центр-регион» как акторов коллективного взаимодействия и понимания управленческих целей.

Исследования системы «центр – регион» в российском обществе приводит к следующим результатам: во-первых, управленческие практики детерминированы наследством прошлого, воспроизводством схем подчинения и зависимости от финансовых и институциональных ресурсов центра; во-вторых, способы управленческого воздействия нацелены на самоограниченную компетентность акторов управления, связанных с выполнением специализированных управленческих функций, что выражается в эффекте ведомственности управления; в-третьих, субъекты управления находятся под влиянием авторитарных управленческих практик, связанных с воспроизводством вертикальной интегрированности, и в силу этого обстоятельства управленческие практики в системе «центр-регион» можно интерпретировать как социальные интеракции, направленные на воспроизводство ситуации зависимости и оптимизации институциональных отношений по линии «центр-регион».

Во второй главе **«Институционализация управленческих практик в системе «центр-регион»** раскрывается процесс институционализации управленческих практик в системе «центр-регион» в российском обществе, связанный с формированием структурных и организационных норм,

направленных на повышение целесообразности и эффективности управленческих практик как структурирование позиций субъектов управления.

В параграфе 2.1 **«Структурные параметры развития и функционирования управленческих практик в системе «центр-регион»** анализируются структурные правила, которые задают регулирующие управленческие практики, а также соответствующие механизмы ротации управленческих кадров.

Отмечается, что управленческие практики как важный индикатор управленческого воздействия связываются с определенным набором структурных правил и ограничений. Действительно, если брать предшествующий советский период развития, то можно понять, какую сложность представлял переход от мобилизационных практик 30-х – 50-х годов к периоду стабильного развития, часто некритически именуемому застоем. В этом смысле неудача многих хозяйственных и экономических экспериментов можно объяснить не только политической инерционностью, сопротивлением бюрократов или плановостью экономики: определенное значение имеет тот факт, что управленческие практики не могли коренным образом измениться в силу существования целого слоя управленцев, воспитанных в духе идеологической и политической мобилизации, работающих в режиме аврала.

Также следует учитывать и то, что структурные ограничения переменам управленческих практик были заданы самой системой социально-экономической дистрибуции, требованиями выполнения планов и рискованностью инициативы снизу. В этом контексте структурные ограничения управленческих практик можно рассматривать в трех значениях. Управленческие практики в той или иной степени заданы структурой управления, позициями и диспозициями различных профессиональных групп, занимающих определенное место по отношению к другим. Это выражается в том, что наблюдается конфликт отраслевых

лоббистских корпоративных интересов, и в этой ситуации важно понять, какой слой берет верх и какими соображениями руководствуется.

Второе. Отмечается, что структурные ограничения связаны с желанием укрепить свои властные позиции. Еще большее стремление к единодушию наблюдается в сфере дистрибутивных отношений. Поэтому существует неопределенность, в каких условиях могут быть лучше защищены интересы регионов. Между тем перспектива напряженности мало кого привлекает. Поэтому приходится принимать какую-то институциональную структуру в качестве временного решения. При этом компромиссное решение может быть хуже оптимального. Такая ситуация имеет последствием воспроизводство административных практик как наиболее знакомых и соответствующих языку соглашения. Как правило, региональные власти, выступающие с инновациями, должны заручиться мощной поддержкой в центре для организации своей деятельности таким образом, чтобы избежать риски отставки, перетрубадий или рукотворного кризиса.

Третье. Очевидно, что структурные ограничения связаны с вертикалью управления, с отраслевым лоббизмом, с сохраняющейся мобилизационной направленностью управленческих практик. Каждый из этих факторов действует по-своему, но вырисовывается общая картина, связанная с тем, что взаимоприемлемое решение определяет действия в режиме ничегонеделания или воспроизводства знакомых рецептов. Между тем главный вопрос заключается в невозможности вести управленческую деятельность на всех направлениях одновременно успешно. Поэтому регионы ориентируются на приоритеты, которые вырабатываются в системе государственного централизованного управления. Сомнительно предположить, что в условиях социально-экономического кризиса регионы будут отдавать предпочтение проектам, отдача от которых растянется не на одно десятилетие.

Эффективность управленческих практик во взаимоотношениях в системе «центр-регионы» во многом зависит от степени доверия/недоверия во взаимоотношениях федеральных и региональных органов управления и отношения к ним населения. Данный аспект темы исследования разрабатывается Н.И. Лапиным, В.В. Кривоусковым и др.

В работе на основании эмпирических данных, полученных отечественными (ВЦИОМ, РОМИР, Левада-центром и др.) и зарубежными (Gallup International/ WIN) исследовательскими центрами, отмечаются высокий уровень доверия к персонифицированной верховной власти (Президенту РФ В.В. Путину), который значительно превосходит степень доверия к не персонифицированным политическим институтам федерального и регионального уровня. В условиях геополитической турбулентности и продолжающегося экономического кризиса, режима санкций и антисанкций проблема доверия/недоверия в отношениях федерального центра и регионов является серьезным вызовом развитию российской государственности.

Параграф 2.2 «Организационные нормы в контексте осуществления управленческих практик в системе «центр-регион» направлен на определение роли организационных норм для выбора и реализации управленческих практик субъектами управленческой деятельности.

Автор диссертации исходит из того, что в сложном российском социуме существующая нормативно-ценностная модель управления – это разновидность моделей, характерных для традиционных обществ доиндустриального, индустриального типа. Более точными определениями такого типа являются неократический или, даже более точно, позднеократический¹⁴. При этом для системы государственного управления как выразителя общих интересов необходимо проведение

¹⁴ Тихонова Н.Е. Социальный капитал как фактор социального неравенства // Общественные науки и современность. 2004. № 4. С. 66.

политики, направленной на благо народа как общности. Иными словами, определяются задачи системы управления как организации, преследующей интересы всего общества.

Это порождает и взаимные обязательства со стороны адресатов управления: демонстрировать лояльность к системе управления и одновременно вносить определенные коррективы, связанные с исправлением, нормализацией ситуации. Иными словами, система государственного управления вправе корректировать развитие регионов, то есть признается необходимость введения пакета антикризисных, административно-правовых, экономических и иных мер, связанных с предотвращением ухудшения ситуации в регионе или с необходимостью стабилизации положения. Такой подход подразумевает, что организация управления обеспечивает известную стабильность коллективного взаимодействия и работает порядок, а не руководитель; правят законы, а не люди¹⁵.

Важным инструментом во взаимоотношениях федерального центра с субъектами РФ стали рейтинги влияния глав регионов. Так, в 2016 году правительство РФ выделило для сбалансированности местных бюджетов дотаций регионам, которые достигли наибольших успехов по социально-экономическому развитию территорий. На 2017 год выделены поощрительные гранты 20 регионам общим объемом 5 млрд. рублей.

Подчеркивая, что в российском обществе наблюдается дисбаланс компетентности интересов и полномочий на региональном уровне, можно сказать, что в нынешних условиях организация управления требует определенных изменений. Эти изменения в первую очередь касаются организационно-нормативной модели, о чем говорилось выше. Естественно, в таком противоречивом синтезе, в каком эта модель существует сейчас, трудно представить возможность контроля над

¹⁵ Пригожин А. И. Современная социология организации. М., 1995. С. 73.

реализацией управленческих практик. Переподчинение критерию эффективности представляется хотя и сложным, но перспективным процессом, связанным с тем, что создается система постоянного мониторинга в рамках функционирования определенной управленческой структуры. Иными словами, эта оценка не растворяется по абстрактному критерию достигнутых показателей, в ней отражаются конкретные усилия, направленные на совершенствование управления в тех сферах, которые в настоящий период являются значимыми и для развития страны, и региона в целом.

Таким образом, в работающую организационно-нормативную модель системы «центр-регион» требуется внесение норм ответственности и рациональности. Переводя на конкретный управленческий язык, можно сказать о том, что эти критерии должны быть унифицированными, исключать различного рода отклонения, связанные с объяснением специфики управленческой деятельности. В конечном счете, рациональность и ответственность – альфа и омега современной управленческой науки и ориентированы на человеческий капитал, на управление людьми, а не вещами, как в предшествующую индустриальную эпоху. Выработка этих нормативов как консолидирующих организационно-нормативную модель содержит возможность использования новых управленческих технологий, определения иерархичности социального проектирования, организации управленческой деятельности, осуществления контроля.

Можно констатировать, что структурные ограничения управленческих практик в системе «центр-регион» российского общества выражаются в формировании управленческой «лестницы», способов позиционирования акторов, субъектов управления, в соответствии с должностным ресурсом и сферой компетентности (полномочий). На состояние управленческих практик влияет ориентированность на корпоративные цели, которые выражаются в принятии в качестве

управленческих приоритетов интересов крупных государственных и бизнес-структур, осуществляющих ресурсную монополию в регионе.

Институциональные параметры управленческих практик в системе «центр-регион» характеризуются состоянием «полуоткрытого» доступа к ресурсам, что означает достижение «хрупкого» баланса интересов субъектов управленческих практик в системе «центр-регион». Наиболее значимым для субъектов управленческих практик является использование ресурсов формальных (правовых) институтов, создающих рамки правил игры. Вместе с тем, неформальные нормы обеспечивают систему договоренностей, в которых возникает иерархия доступа, прежде всего к финансовым ресурсам.

В третьей главе **«Динамика управленческих практик в системе взаимодействия «центр-регион» в российском обществе»** содержится анализ и оценка перспектив развития управленческих практик в системе «центр-регион» в рамках стратегии развития российского общества.

Параграф 3.1 **«Дифференциация управленческих практик в региональном пространстве как условие воспроизводства системы «центр-регион»** посвящен анализу управленческих практик в системе «центр-регион» по критерию роста человеческого и инвестиционного капитала.

Автор диссертации согласен с тем, что развитие управленческих практик показывает, что существует неоднозначная тенденция перехода от администрирования к отношениям взаимных обязательств с регионами. Тем не менее, можно говорить о том, что в нынешней ситуации определяющим является административный ресурс. Это связано не только с вертикальной интегрированностью власти, в большей степени на этот процесс влияет неравномерность в развитии регионов, региональные диспропорции. Поэтому федеральный центр заинтересован в стабильности, дающей позитивные результаты, так как сохраняется статус

«кво» и не наблюдается эффект радикальной дестабилизации, а вместе с тем разрывы между регионами не уменьшаются.

В нынешней ситуации, когда, казалось бы, шанс получили модели производственной экономики и происходит переориентация с сырьедобывающей (сырьевой) модели на модель инновационного развития, тем не менее этот процесс происходит с трудом. Если и имеются определенные подвижки, то в сфере сельского хозяйства и ОПК, по существу, в тех сферах, что являлись традиционными в советский период. Эффект от финансовых влияний краткосрочен, и речь идет о формировании кластеров высокотехнологичной продукции. В этом смысле управленческие практики могли бы внести свой вклад, если речь идет, согласно концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, о превращении творческого потенциала человека в ведущий фактор экономического развития.

Для автора диссертации важной является мысль, что нельзя откладывать инновационные практики ради того, чтобы жить только сегодняшним днем. Но в той же степени немаловажно, чтобы развивающие практики не доводили до критического состояния, не ущемляли запросы населения, чтобы сохранялся паритет между требованиями сегодняшнего дня и планами на будущее. Развитие инновационных практик может быть поэтому и тормозится желанием усилить элемент администрирования в ситуации обострения дефицита ресурсов. Так сложилось, что региональные власти отвечают за социальную стабильность в регионе, и для них проективная деятельность отступает на второй план в условиях нарастания проблем в социальной жизни.

В том, что управленческие практики дифференцируются по критерию целесообразности, различаются как ситуативные и программируемые, есть ситуативный смысл. Действительное, инновационное развитие регионов предполагает упор именно на

сценарные практики, на практики, открывающие и реализующие перспективы развития региона. Когда же речь заходит о том, что в управленческих практиках фиксируются актуалистские настроения, то имеется в виду, что следует понимать сам характер общественного сознания: большинство россиян (48%)¹⁶ настроены на то, что страну ожидают трудные времена. Такая ситуация внешне вызывает мобилизационный эффект, подстегивает и стимулирует принятие перемен. Вместе с тем, нельзя ожидать безусловного принятия формулы перемен, поскольку россияне достаточно осторожно относятся к ним, допускают только позитивную роль планируемых, просчитанных перемен, тех, которые не приведут к ухудшению ситуации или не создадут новые социальные риски и разрывы.

Делается вывод: от того, какие управленческие практики позиционируются и реализуются, зависит, будет ли вес каждого фактора (внешнего, внутреннего) определяться его функцией. Исследуя предпосылки модернизации и устойчивое развитие российского общества, нужно понимать, что сама система государственного управления в нынешних условиях нацелена на то, чтобы действовать прагматично, исходить не из реальных планов ускоренной модернизации, а необходимости восстановить целостную интегрированность экономической и духовной жизни.

Параграф 3.2 «Перспективы управленческого взаимодействия «регион-центр» в рамках изменения управленческих практик» обосновывает перспективу развития Южно-российского региона в контексте изменения управленческих практик на основе включения новых коллективных субъектов.

¹⁶ Российское общество и вызовы времени. Книга вторая / М.К. Горшков [и др.]; под ред. Горшкова М.К., Петухова В.В.; Институт социологии РАН. М.: Издательство «Весь Мир», 2015. С. 25.

Автор диссертации исходит из того, что Россия вступила в новую фазу развития, что в условиях окончания эпохи нефтяной экономики, технологического рывка новых стран, возникновения новых транснациональных экономических и политических структур система государственного управления требует совершенствования. На ситуацию влияют и такие внутренние факторы, как диспропорции в развитии регионов, незавершенность административной реформы, слабость коммуникаций между обществом и системой управления. Отмечая эти обстоятельства, следует также говорить о том, что система государственного управления до сих пор придерживается политики совершенствования системы государственного управления, в то время как управленческие практики остаются хотя и потенциально позитивным, но не разрабатываемым элементом государственного управления.

По мнению автора диссертации, перелом этой ситуации следует связывать, как отмечалось выше, с необходимыми организационными и нормативными изменениями, но в меньшей степени, с повышением субъективной готовности акторов управленческого процесса осуществлять разнообразные управленческие практики, обладая для этого достаточной профессиональной компетентностью. Исследуя состояние управленческих практик в Южно-Российском регионе, можно говорить о том, что особого внимания заслуживают те принципиальные вопросы, которые относятся к содержанию управленческих практик, обеспечению повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности регионов.

Для актуализации творческого потенциала регионов, включения человеческого капитала, необходимым становится выстраивание системы развивающихся практик по схеме «сообщающихся сосудов». Это означает, что необходимо создание информационных кластеров, на которых сосредоточилось бы внимание системы управления и возможность поддержки со стороны федеральных структур. Такое совместное проектирование уже осуществляется с начала 2000-х годов, но его

отличительным свойством является определенная несогласованность с федеральным целевым программированием и недостаточность экспертной оценки в определении будущих результатов. Часто перспективные направления могут отбраковываться по причинам слишком обобщенного, неактуального для региона характера, несвязанности с текущими проблемами жизни региона.

Если охарактеризовать управленческие практики на уровне региона, то можно сделать следующий вывод: внутри региона действуют инновационные практики, хотя в отношениях с федеральным центром ярко проявляется административная составляющая. Речь не идет о том, что императив управления должен быть распространен на местное самоуправление – ресурсы имеются и на региональном уровне. Отмечая, что существует дефицит профессиональной компетентности и готовности включиться в развивающие практики, следует подчеркнуть, что, конечно, конкретные управленческие ситуации обязывают к анализу разнонаправленных тенденций. Естественно, какой бы ни была обоснованной инициатива региона, необходимо содействие центра, присутствие позиций заинтересованного наблюдателя и участника управленческого процесса.

Управленческие практики в системе «центр-регион» в контексте взаимодействия с регионом характеризуются приоритетом административных практик, что связано с системой социально-дистрибутивных отношений, основанных на концентрации финансовых ресурсов в центре и воспроизводстве позиций зависимости регионов, ориентированных на централизованную систему управления в рамках самостоятельности регионов в принятии оперативных решений и внесении инноваций на уровне отраслевых групп интересов.

В то же время наблюдается тенденция роста развивающих (стимулирующих) управленческих практик, связанных с формированием установок субъектов управления в регионе к поиску новых

инвестиционных стратегий, восполняющих дефицит финансовых ресурсов, поступающих от центра, в условиях социально-экономического кризиса.

Исходя из отмеченных тенденций, подчеркивается, что развитие управленческих практик в системе «центр-регион» связано со становлением единого социально-экономического и социально-политического пространства на основе социальной консолидации в российском обществе, добросовестного сотрудничества на межрегиональном уровне. Выявление позиций субъектов управленческих практик в системе «центр-регион» свидетельствует о том, что формируется модель взаимной ответственности субъектов управленческих практик, основанная на узлах взаимодействия по линии реализации федеральных целевых программ и включения механизмов «региональных ресурсов и возможностей» в рамках преодоления ситуации «помощи» центра в особых случаях и перехода к модели совместного поиска возможностей для развития региона.

В **Заключении** диссертации подводятся итоги проведенного анализа, формулируются основные выводы и намечаются перспективы дальнейших исследований.

**Основное содержание диссертации отражено
в следующих публикациях:**

В изданиях Перечня ВАК Минобрнауки РФ:

1. Арутюнян Г.А. Местное самоуправление в институциональной системе российского общества // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. № 1. С. 195–200. 0,6 п.л.
2. Арутюнян Г.А. Структурно-организационные параметры развития и функционирования управленческих практик // Гуманитарий Юга России. 2016. № 3. С. 172–181. 0,5 п.л.

3. Арутюнян Г.А. Организационные стороны в контексте осуществления управленческих практик // Гуманитарий Юга России. 2016. № 5. С. 181–188. 0,5 п.л.

4. Арутюнян Г.А. Перспективы управленческого взаимодействия «регион-центр» в рамках изменения управленческих практик // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 7. С. 178–184. 0,5 п.л.

Другие издания:

5. Арутюнян Г.А. Дифференциация управленческих практик в системе «центр-регион» // Юг России: проблемы формирования общероссийской идентичности и национальной политики. Материалы всероссийской научной конференции. Ростов н/Д: Изд-во «Фонд науки и образования». 2016. 0,45 п.л.

6. Арутюнян Г.А. Перспективы управленческих взаимодействий «регион-центр» // Путь в науку. Материалы всероссийской конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Ростов н/Д, 2016. 0,35 п.л.