

РАЗДЕЛ I. ТЕОРИЯ КУЛЬТУРЫ

PART I. THEORY OF CULTURE

Культурно-антропологические исследования. 2026. № 1

Culture and anthropology research journal. 2026. № 1

Научная статья

УДК 316.6 + 101

Формирование цифровой культурной среды: о необходимости адаптации к цифровым изменениям (историко-теоретические основания проблематики исследований)

Пушкарева Ирина Юрьевна^{1,2}, Кохан Наталья Владимировна²

¹Новосибирский государственный медицинский университет, Новосибирск, Россия

²Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия

Аннотация. Актуальность проблемы формирования цифровой культурной среды современного общества высоко оценивается в современных исследованиях. Актуальность исследуемой проблемы также определяется необходимостью ускоренной цифровой трансформации образовательных организаций, требующей не только внедрения современных инструментов управления, но и обеспечения психологической готовности сотрудников к происходящим цифровым изменениям.

В статье раскрываются особенности формирования цифровой культуры общества с акцентом на особенности развития проблемы адаптации к цифровым изменениям.

Методологическими основаниями исследования являются такие подходы к исследованию, как личностный, системно-деятельностный, культурологический.

Показано, что цифровая трансформация различных культурных процессов широко обсуждается сегодня и в практических, и в теоретических научных исследованиях: в аспекте применения компьютерных систем для обработки различных данных; в аспекте цифровых и иных изменений, возможности управления ими; в направлении поиска теоретических и стратегических основ управления изменениями; специфики изменений в образовательных организациях под влиянием процессов цифровизации.

Показано также, что формирующаяся цифровая культура в образовательных организациях представляет собой не только внедрение технологических решений, но и глубинную трансформацию устоявшихся профессиональных практик, организационных процессов и моделей труда.

Отмечается, что вопросы организационных изменений имеют длительную историю своего развития в научном знании (охватывает вопросы сущности, задач и основ формирования взгляда на организационную культуру как на неотъемлемую часть организации, оказывающую активное воздействие на ее членов). Под-

черкивается, что указанная проблема рассматривается в рамках теоретических вопросов управления персоналом организации, которой посвящено немало исследований, как отечественных, так и зарубежных (представлены подходы к теории управления человеческим развитием в контексте организационных изменений).

Ключевые слова: цифровая культура; формирование цифровой культурной среды; цифровая трансформация культурных процессов; адаптация к цифровым изменениям

Финансирование. Работа подготовлена в рамках реализации государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации на выполнение НИР по теме «Эффективная управленческая команда современной школы»

Для цитирования: Пушкарёва И. Ю., Кохан Н. В. Формирование цифровой культурной среды: о необходимости адаптации к цифровым изменениям (историко-теоретические основания проблематики исследований) // Культурно-антропологические исследования. – 2026. – № 1. – С. 8–20.

Scientific article

Formation of the Digital Cultural Environment: on the Need to Adapt to Digital Changes (Historical and Theoretical Foundations of Research Issues)

Irina Yu. Pushkareva^{1,2}, Natalia V. Kohan²

¹Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russia

²Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia

Abstract. The relevance of the problem of the formation of the digital cultural environment of modern society is highly appreciated in modern research. The relevance of the problem under study is also determined by the need for accelerated digital transformation of educational organizations, which requires not only the introduction of modern management tools, but also ensuring the psychological readiness of employees for the digital changes taking place.

The article reveals the features of the formation of the digital culture of society with an emphasis on the development of the problem of adaptation to digital change.

The methodological foundations of the research are such research approaches as personal, system-activity, cultural.

It is shown that the digital transformation of various cultural processes is widely discussed today in practical and theoretical scientific research: in terms of the use of computer systems for processing various data; in terms of digital and other changes, the ability to manage them; in the search for theoretical and strategic foundations of change management; the specifics of changes in educational institutions under the influence of digitalization processes.

It is also shown that the emerging digital culture in educational organizations represents not only the introduction of technological solutions, but also a profound transformation of established professional practices, organizational processes and work models.

It is noted that the issues of organizational change have a long history of their development in scientific knowledge (it covers the issues of the essence, tasks and foundations of the formation of a view of organizational culture as an integral part of

the organization, which has an active impact on its members). It is emphasized that this problem is considered within the framework of theoretical issues of personnel management in an organization, which has been the subject of a lot of research, both domestic and foreign (approaches to the theory of human development management in the context of organizational change are presented).

Keywords: digital culture; formation of a digital cultural environment; digital transformation of cultural processes; adaptation to digital changes

Funding. The work was prepared as part of the implementation of the state assignment Ministry of Education of the Russian Federation for research on the topic "Effective management team of a modern school".

For citation: Pushkareva I. Yu., Kohan N. V. Formation of the digital cultural environment: on the need to adapt to digital changes (historical and theoretical foundations of research issues). *Culture and anthropology research journal*, 2026, no. 1, pp. 8–20.

Введение. Актуальность проблемы формирования цифровой культурной среды современного общества высоко оценивается в современных исследованиях [1]. Важность исследуемой проблемы также определяется необходимостью ускоренной цифровой трансформации образовательных организаций [2], требующей не только внедрения современных инструментов управления [3], но и обеспечения психологической и организационной готовности личности [4; 5] к происходящим цифровым изменениям культурной среды.

В статье раскрываются особенности формирования цифровой культуры общества с акцентом на особенности историко-теоретического развития проблемы адаптации к цифровым изменениям.

Методология. Теоретическую основу исследования составили следующие положения:

- ключевые аспекты проблемы управления персоналом и формирования команды (В. В. Авдеев [6], Т. Питерс, Р. Уотмен [7]); управление образовательными системами (О. Е. Лебедев [8], М. М. Поташник [9]), понятие и сущность адаптации к организационным изменениям в профессиональной деятельности (Е. П. Ильин [10; 11], Р. Л. Кричевский [12], Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк [13], Х. Хеккаузен [14]).

Методологическими основаниями исследования являются следующие подходы:

- личностный (А. Г. Асмолов [15] (понимание личности), И. С. Кон [16] (самосознание личности), А. Н. Леонтьев [17]);
- системно-деятельностный (Б. Г. Ананьев [18], А. Г. Асмолов [19], К. А. Альбуханова-Славская [20], М. С. Каган [21], Б. Ф. Ломов [22] и др.);
- культурологический – в классических работах по исследованию организационной культуры (Э. Шейн [23; 24], Б. З. Мильнер [25], Т. Е. Deal, А. А. Kennedy [26], Р. Р. Harris, R. T. Moran [27], А. Н. Пригожин [28], А. Н. Занковский [29] и др.).

Результаты и обсуждение. Цифровая трансформация культурной среды. Цифровая трансформация различных культурных процессов широко обсуждается в настоящее время и в практических, и в теоретических научных исследованиях:

- в направлении поиска теоретических и стратегических основ управления изменениями культурной среды [30; 31];
- в аспекте цифровых и иных изменений, возможности управления ими [32; 33];
- в аспекте применения компьютерных систем для обработки различных данных [34];
- в отношении специфики изменений в образовательных организациях под влиянием процессов цифровизации культурной среды [35; 36; 37; 38].

Цифровая трансформация культуры образовательных организаций требует не только внедрения современных инструментов управления, но и обеспечения психологической готовности сотрудников к изменению формата работы в изменяющихся условиях культурной среды.

Цифровизация в образовательных организациях представляет собой не только внедрение технологических решений культурной среды, но и глубинную трансформацию устоявшихся профессиональных практик, организационных процессов и моделей труда. В вузовской среде, характеризующейся высокой сложностью и фрагментированностью рабочих процессов, такие изменения неизбежно затрагивают базовые профессиональные роли и способы распределения нагрузки.

В связи с этим исследуются следующие вопросы:

- специфика управления персоналом в системе деятельности образовательной организации [39];
- организация компьютерной обработки персональных данных в управлении [34];
- поиск основных методов и инструментов управления изменениями [32; 40];
- тренинг изменений в организации (моделирование ситуаций, организационное развитие, управление персоналом) [41];
- основные направления развития цифровых систем в образовательном менеджменте [30; 34].

Вопросы устойчивого развития современной организации и практика сопротивления возникающим изменениям культурной среды. Проблема формирования культуры устойчивого развития организации сегодня активно исследуется [42; 43], при этом отмечается, что проблема сопротивления организационным изменениям культурной среды также возникает в условиях современных трансформаций культурной среды.

Однако практика показывает [44; 45; 46; 47], что даже при наличии эффективных технических решений переход на цифровые платформы нередко сопровождается сопротивлением, стрессом и снижением продуктивности процессов.

В истории развития проблемы [23–27] рассматриваются следующие подходы [40]. Первый подход заключается в механизме *инерционности организации*, характеризуемом различными способами защиты от рисков, с целью сохранения стабильного, неизменчивого состояния. Второй подход, наоборот, заключается во внутреннем механизме *сопротивления складывающимся изменениям со стороны персонала* как нежелания изменять устоявшиеся привычки.

Важно учитывать, что указанная проблема рассматривается в рамках теоретических вопросов управления персоналом организации, которой посвящено немало исследований [40; 41; 42; 48], как отечественных, так и зарубежных (в рамках которых представлены подходы к теории управления человеческим развитием в контексте организационных изменений; теоретические положения, раскрывающие структуры и функции менеджмента в управлении организациями как экономическими системами в их взаимосвязи с человеческим развитием (например, подробнее: [48])).

Проблема сопротивления цифровым культурным изменениям имеет несколько направлений своего развития [40; 41; 42; 48]:

- обзор феномена сопротивления цифровым изменениям культурной среды;
- рассмотрение механизма сопротивления, который не сводится только к «нежеланию людей», а исследуется как часть системного явления;
- раскрытие причин, почему цифровая трансформация часто вызывает психологическое сопротивление.

Опять же важно уточнить, что исследуемая проблематика учитывается нами в первую очередь как особенность культурной среды в подборе методов решения, а затем как необходимость определить закономерности.

Как отмечается в исследовании¹, «в свете далеко идущих изменений, которые влечет за собой цифровая трансформация общества и труда, стоит также изучить значение сопротивления переменам. Цифровую трансформацию можно рассматривать как практически беспрецедентное изменение – как для человеческой природы, так и для характера, содержания и организации обучения и труда. Из-за масштабов явления сопротивление переменам также необходимо учитывать. Однако мы не должны допускать ошибки, применяя эту концепцию механически или поверхностно, только к некоторым аспектам, таким как якобы “сопротивляющиеся” переменам люди. Вместо этого необходимо иметь широкое представление как об изменениях в целом, так и о том, как они влияют на вовлеченных в них людей»².

Научный интерес к этому явлению объясняется³, «с одной стороны, масштабом проблемы: сопротивление (организационным) переменам встречается часто. Кроме того, в научных работах, посвященных этой концепции, можно найти описания неудачных или сошедших на нет инициатив по внедрению изменений, которые объясняются различными формами сопротивления как со стороны сотрудников, так и со стороны заинтересованных лиц. С другой стороны, научная концепция сопротивления переменам подвергается критике как упрощенное представление о более сложных и многогранных процессах, происходящих в результате (организационных) изменений, которые сами по

¹ Сопротивление цифровым изменениям. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7784639/>

² Там же.

³ Там же.

себе являются сложным и далеко не полностью объясненным явлением»⁴. Важный аспект проблемы – и в том, насколько цифровая трансформация может быть обязательным процессом изменений, учитывая, что в ее основе лежат преобразования идентичности⁵.

Как показано в классических работах по исследованию организационной культуры [26; 49; 50], важным аспектом как сохранения, так и развития культурной среды является процесс обучения происходящим изменениям. Так, «изменения в организации связаны с приобретением знаний, умений и навыков ее сотрудниками. Управление этим процессом связывается в первую очередь с обучением. Начало обучения организации происходит на уровне личности и ее подсознания. Потом, в процессе анализа, внешние знания включаются в практическую деятельность сотрудников. Отдельно освоенные работниками элементы объединяются для использования вместе, на групповом уровне. Интегрируясь, они переносятся на уровень всей организации и институционализируются, внедряясь во все сферы деятельности через процессы, структуры и оперативные процедуры» [51].

Необходимо отметить, что проблема организационных изменений в научном знании [7; 23; 24; 26; 27] имеет длительную историю развития. В настоящее время в данном направлении также работают различные научные школы, исследования которых охватывают вопросы:

- сущности и особенностей становления и развития организационной культуры [42; 52];
- развития взгляда на организационную культуру как на неотъемлемую часть организации [43; 51], оказывающую активное воздействие на ее членов [23; 53]);
- задач и основ формирования моделей организационного поведения (как отдельной личности, так и групповой интеграционной структуры [54; 55]).

Заключение. Обобщая сказанное, отметим следующие важные выявленные аспекты. Цифровая трансформация различных культурных процессов широко обсуждается сегодня и в практических, и в теоретических научных исследованиях: в аспекте применения компьютерных систем для обработки различных данных; в аспекте цифровых и иных изменений культурной среды, возможности управления ими; в направлении поиска теоретических и стратегических основ управления изменениями культурной среды; в направлении специфики изменений организационной культуры в образовательных организациях под влиянием процессов цифровизации.

Цифровая трансформация образовательных организаций требует не только внедрения современных инструментов управления организационной культурой, но и обеспечения психологической готовности сотрудников к изменению формата работы. Цифровизация культурной среды в образовательных организациях представляет собой внедрение технологических решений,

⁴ Соппротивление цифровым изменениям. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7784639/>

⁵ Там же.

а также глубинную трансформацию устоявшихся профессиональных практик, организационных процессов и моделей труда. В вузовской среде, характеризующейся высокой сложностью и фрагментированностью рабочих процессов, такие изменения неизбежно затрагивают базовые профессиональные роли и способы распределения нагрузки. В связи с этим широко исследуются вопросы: специфика управления персоналом в системе деятельности образовательной организации; организация компьютерной обработки персональных данных в управлении; поиск основных методов и инструментов управления изменениями культурной среды; тренинг происходящих культурных изменений в организации (моделирование ситуаций, организационное развитие, управление персоналом); основные направления культурного развития цифровых систем в образовательном менеджменте.

Проблема формирования политики устойчивого развития организации сегодня активно исследуется, и проблема сопротивления организационным изменениям также возникает в условиях современных трансформаций культурной среды. Практика показывает, что даже при наличии эффективных технических решений переход на цифровые платформы нередко сопровождается сопротивлением, стрессом и снижением продуктивности персонала. Важно понимать, что суть проблемы сопротивления персонала отдельной организации цифровым изменениям не сводится только к «нежеланию людей» – это часть системного явления; необходимо широко и последовательно выявлять, почему цифровая трансформация часто вызывает психологическое сопротивление; важен критический и многоаспектный обзор современных исследований в определении особенностей феномена сопротивления цифровым изменениям культурной среды.

Вопросы организационных изменений культурной среды имеют длительную историю своего развития в научном знании (охватывает вопросы сущности, задач и основ формирования взгляда на организационную культуру как на неотъемлемую часть организации, оказывающую активное воздействие на ее членов). Важно учитывать, что указанная проблема рассматривается в рамках теоретических вопросов управления персоналом организации, которой посвящено немало исследований, как отечественных, так и зарубежных (представлены подходы к теории управления человеческим развитием в контексте организационных изменений культурной среды; теоретические положения, раскрывающие структуры и функции менеджмента в управлении организациями как экономическими системами в их взаимосвязи с человеческим культурным развитием).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **Пушкарёв Ю. В., Пушкарёва Е. А.** Цифровые трансформации системы образования: тенденции, проблемы, приоритеты личностного развития (обзор) // Science for Education Today. – 2025. – № 6. – С. 71–96. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2506.04>

2. **Токтарова В. И., Семенова Д. А.** Модель интеграции нейрокогнитивного ассистента в образовательный процесс вуза: структурно-содержательный анализ // *Science for Education Today*. – 2025. – № 3. – С. 159–179. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2503.08>
3. **Кормильцева Е. А., Адельшин А. В., Букушева А. В., Сокур Е. А., Шмакова А. П., Бурмистрова Н. А.** Модель управленческих компетенций преподавателя высшей школы: анализ перспектив развития в условиях цифровизации образования // *Science for Education Today*. – 2025. – № 2. – С. 139–160. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2502.07>
4. **Цветкова Л. А., Никитина Е. А., Сутормина Н. В., Сбитнева А. А., Микляева А. В.** Взаимосвязи самооценки трудностей в понимании студентами научного текста, представленного на бумажном и цифровом носителях, с окулографическими показателями // *Science for Education Today*. – 2025. – № 1. – С. 24–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2501.02>
5. **Портнова Т. В.** Композиционное мышление и саморазвитие будущего хореографа: формирование навыков организации сценического пространства // *Science for Education Today*. – 2025. – № 1. – С. 48–65. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2501.03>
6. **Авдеев В. В.** Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 544 с.
7. **Питерс Т., Уотмен Р. М.** В поисках эффективного управления. – М.: Экономика, 1999. – 309 с.
8. **Лебедев О. Е.** Управление образовательными системами. – М.: Университетская книга, 2014. – 100 с.
9. Управление качеством образования: практико-ориентированная монография / под ред. М. М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2016. – 448 с.
10. **Ильин Е. П.** Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: ПИТЕР, 2011. – 432 с.
11. **Ильин Е. П.** Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
12. **Кричевский Р. Л.** Если вы – руководитель. Элементы психологии управления в повседневной работе. – М., 2003.
13. **Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э.** Кризисы профессионального становления личности // *Психологический журнал*. – 1997. – № 6. – С. 35–44.
14. **Хеккаузен Х.** Мотивация к деятельности. – М.: Просвещение, 1986.
15. **Асмолов А. Г.** Историко-эволюционный подход к пониманию личности: проблемы и перспективы исследования // *Вопросы психологии*. – 1986. – № 1. – С. 28–40.
16. **Кон И. С.** В поисках себя: личность и ее самосознание. – М.: Политиздат, 1984. – 336 с.
17. **Леонтьев А. Н.** Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл; Академия, 2005. – 346 с.
18. **Ананьев Б. Г.** Человек как предмет познания. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
19. **Асмолов А. Г.** Принципы организации памяти человека: системно-деятельностный подход к изучению познавательных процессов. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1985. – 104 с.
20. **Альбуханова-Славская К. А.** Деятельность и психология личности. – М., 1980. – 304 с.
21. **Каган М. С.** Человеческая деятельность: опыт системного анализа. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.
22. **Ломов Б. Ф.** Проблема общения в психологии // *Проблема общения в психологии*. – М., 1981.
23. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
24. **Schein E. N.** The role of the founder in creating organizational culture. – *Organizational dynamics*, summer, 1983.
25. **Мильнер Б. З.** Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 469 с.
26. **Deal T. E., Kennedy A. A.** Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1982. – 232 p.
27. **Harris P. P., Moran R. T.** Managing cultural differences. – Gulf Publishing Company, 1991.
28. **Пригожин А. Н.** Современная социология организаций. – М.: Фирма «Интерпракс», 1995. – 295 с.
29. **Занковский А. Н.** Организационная психология. – М.: Флинта: МПСИ, 2002.
30. **Авалуева Н. Б., Гаркуша Н. С., Кролевецкая Е. Н.** Тенденции обновления российской системы высшего образования: оценка культурно-ценностного содержания современных вы-

- зовов (обзор) // Science for Education Today. – 2026. – № 1. – С. 82–106. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.04>
31. **Баурина С. Б.** Стратегическое управление современной организацией. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2026. – 102 с.
 32. **Блинов А. О., Угрюмова Н. В.** Управление изменениями. – М.: Дашков и К, 2014. – 304 с.
 33. **Беликова И. П.** Управление персоналом. – Ставрополь: АГРУС, 2021. – 63 с.
 34. **Абляев С. В., Пушкарев Н. Н.** Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий; под ред. Н. Н. Пушкарева. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 176 с.
 35. **Стариченко Б. Е.** Цифровизация образования: иллюзии и ожидания // Педагогическое образование в России. – 2020. – № 3. – С. 49–58.
 36. **Эмих Н. А., Фомина М. Н.** Специфика новой парадигмы высшего образования в условиях его цифровизации // Science for Education Today. – 2023. – № 4. – С. 100–121. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2304.05>
 37. **Панина Е. А.** Актуальные вопросы цифровизации образования в современных условиях // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2020. – Вып. 3 (46). – С. 60–67.
 38. **Кропотова Н. В.** Цифровизация высшего образования: понятие и возможные риски // Январские педагогические чтения. – 2021. – № 7 (19). – С. 25–30.
 39. **Богославец Л. Г., Поданёва Т. В., Давыдова О. И.** Управление персоналом в системе деятельности образовательной организации. – Барнаул: АлтГПУ, 2023. – 174 с.
 40. **Бражников М. А., Хорина И. В.** Управление изменениями. – Самара: Самарский государственный технический университет: ЭБС АСВ, 2015. – 238 с.
 41. **Бишоп С., Тэйлор Д.** Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
 42. **Латуха О. А.** Оценка потенциала устойчивости развития организации // Science for Education Today. – 2021. – № 6. – С. 142–159. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2106.08>
 43. **Латуха О. А.** Обучение менеджменту устойчивого развития руководителей организации // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2018. – № 3. – С. 225–236. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1803.16>
 44. **Стешина Л. А., Стешин И. С., Велев Д., Златева П., Петухов И. В.** Специфика когнитивных процессов восприятия в образовании: выявление взаимосвязи между точностью решения задачи простого зрительно-моторного слежения и технологией предъявления информации // Science for Education Today. – 2025. – № 5. – С. 116–138. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2505.06>
 45. **Гладкова Л. Н., Крежевских О. В., Скоробогатов Д. В., Савельева А. А., Булатова О. В., Гафнер А. И.** Специфика результативности чтения сложных профессиональных текстов при работе с ИИ-агентом: оценка уровня усвоения с учетом установления длительности и количества фиксации взгляда // Science for Education Today. – 2026. – № 1. – С. 246–270. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.11>
 46. **Колтунов Е. И., Коробова С. Ю., Дмитриева Ю. А.** Специфика структуры психологических ресурсов студентов в зависимости от индивидуального реагирования и достигнутого уровня эффективности в ситуации оценивания // Science for Education Today. – 2026. – № 1. – С. 225–245. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.10>
 47. **Hu Yung-Hsiang, Yu Hui-Yun, Tzeng Jian-Wei, Zhong Kai-Cheng** Using an avatar-based digital collaboration platform to foster ethical education for university students // Computers & Education. – 2023. – Vol. 196. – P. 104728.
 48. **Елкин С. Е.** Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2026. – 233 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/153358.html> (дата обращения: 02.11.2025).
 49. **Smircich I.** Concepts of culture and organizational analysis // Administrative science quarterly. – 1983. – Vol. 28. – P. 339–358.
 50. **Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R.** Issues in understanding and changing culture // California management review. – 1986. – P. 89.

51. **Макеев В. А.** Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. – 2-е изд. – М.: ЛЕНАНД, 2015. – 288 с.
52. **Рыбакова М. В.** Организационная культура как фактор устойчивого развития (экологические аспекты) // Социально-гуманитарные знания. – 2004. – № 2. – С. 221–234.
53. **Емельянец Н. В.** Управление организационной культурой. – Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. – 118 с.
54. **Кохан Н. В.** Маркетинговая модель управления развитием образовательной организации // Сибирский педагогический журнал. – 2017. – № 1. – С. 97–103.
55. **Гусейнов А. А., Кохан Н. В., Башаева С. А.** Условия формирования организационной готовности педагогического коллектива к изменениям в образовательной организации // Вестник педагогических инноваций. – 2024. – № 4 (76). – С. 79–88. DOI: 10.15293/1812-9463.2404.05

REFERENCES

1. Pushkarev Yu. V., Pushkareva E. A. Digital transformations of the education system: Trends, problems, and priorities of personal development (A critical review). *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 6, pp. 71–96. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2506.04> (In Russian)
2. Toktarova V. I., Semenova D. A. The model of integrating a neurocognitive assistant into the educational process of the HEI: Structural and content analysis. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 3, pp. 159–179. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2503.08> (In Russian)
3. Kormiltseva E. A., Adelshin A. V., Bukusheva A. V., Sokur E. A., Shmakova A. P., Burmistrova N. A. Model of managerial competencies of academic staff: Analysis of development prospects in the context of education digitalization. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 2, pp. 139–160. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2502.07> (In Russian)
4. Tsvetkova L. A., Nikitina E. A., Sutormina N. V., Sbitneva A. A., Miklyaeva A. V. The relationship between students' self-assessments of difficulties in understanding scientific texts presented on paper or digital devices and eye-tracking indicators. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 1, pp. 24–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2501.02> (In Russian)
5. Portnova T. V. Compositional thinking and self-development of a future choreographer: Developing skills in organizing stage space. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 1, pp. 48–65. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2501.03> (In Russian)
6. Avdeev V. V. Personnel management: technology of team formation. Moscow: Finance and Statistics, 2013, 544 p. (In Russian)
7. Peters T., Watman R. M. In search of effective management. Moscow: Economics, 1999, 309 p. (In Russian)
8. Lebedev O. E. Management of educational systems. Moscow: University Book, 2014, 100 p. (In Russian)
9. Potashnik M. M. (ed) Quality management of education: a practice-oriented monograph. Moscow: Pedagogical Society of Russia, 2016, 448 p. (In Russian)
10. Ilyin E. P. Differential psychology of professional activity. St. Petersburg: PETER, 2011, 432 p. (In Russian)
11. Ilyin E. P. Motivation and motives. St. Petersburg: Peter, 2004, 539 p. (In Russian)
12. Krichevsky R. L. If you are a leader. Elements of management psychology in everyday work. Moscow, 2003. (In Russian)
13. Zeer E. F., Simanyuk E. E. Crises of professional personality development. *Psychological Journal*, 1997, no. 6, pp. 35–44. (In Russian)
14. Heckausen H. Motivation for activity. Moscow: Prosveshchenie, 1986. (In Russian)
15. Asmolov A. G. Historical and evolutionary approach to understanding personality: problems and research prospects. *Questions of psychology*, 1986, no. 1, pp. 28–40. (In Russian)
16. Kon I. S. In search of oneself: personality and its self-awareness. Moscow: Politizdat, 1984, 336 p. (In Russian)
17. Leontiev A. N. Activity. Conscience. Personality. Moscow: Sense; Academy, 2005, 346 p. (In Russian)
18. Ananyev B. G. Man as an object of knowledge. St. Petersburg: Peter, 2001, 288 p. (In Russian)

19. Asmolov A. G. Principles of human memory organization: a system-activity approach to the study of cognitive processes. Moscow: Moscow University Publishing House, 1985, 104 p. (In Russian)
20. Albukhanova-Slavskaya K. A. Activity and personality psychology. Moscow, 1980, 304 p. (In Russian)
21. Kagan M. S. Human activity: the experience of system analysis. Moscow: Politizdat, 1974, 328 p. (In Russian)
22. Lomov B. F. The problem of communication in psychology. *The problem of communication in psychology*. Moscow, 1981. (In Russian)
23. Shane E. Organizational culture and leadership. St. Petersburg: Peter, 2002, 336 p. (In Russian)
24. Shane E. N. The role of the founder in creating an organizational culture. *Organizational dynamics, summer*, 1983. (In English)
25. Milner B. Z. Theory of organization. Moscow: INFRA-M, 2000, 469 p. (In Russian)
26. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co., 1982, 232 p. (In English)
27. Harris P. P., Moran R. T. Managing cultural differences. Gulf Publishing Company, 1991. (In English)
28. Prigozhin A. N. Modern sociology of organizations. Moscow: Interprax Company, 1995, 295 p. (In Russian)
29. Zankovsky A. N. Organizational psychology. Moscow: Flint: MPSI, 2002. (In Russian)
30. Avalueva N. B., Garkusha N. S., Krolevetskaya E. N. Updating the Russian higher education system: A review and evaluation of cultural and value-based content of modern challenges. *Science for Education Today*, 2026, vol. 16, no. 1, pp. 82–106. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.04> (In Russian)
31. Baurina S. B. Strategic management of a modern organization. Moscow: AI Art Media, 2026, 102 p. (In Russian)
32. Blinov A. O., Ugryumova N. V. Change management. Moscow: Dashkov and K, 2014, 304 p. (In Russian)
33. Belikova I. P. Personnel management. Stavropol: AGRUS, 2021, 63 p. (In Russian)
34. Ablyayev S. V., Pushkarev N. N. Human resource management based on computer technologies; edited by N. N. Pushkarev. Moscow: Finance and Statistics, 2006, 176 p. (In Russian)
35. Starichenko B. E. Digitalization of education: illusions and expectations. *Teacher education in Russia*. 2020, no. 3, pp. 49–58. (In Russian)
36. Emikh N. A., Fomina M. N. Specifics of the new paradigm of higher education in the context of its digitalization. *Science for Education Today*, 2023, vol. 13, no. 4, pp. 100–121. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2304.05> (In Russian)
37. Panina E. A. Actual issues of digitalization of education in modern conditions. *Bulletin of the Maikop State Technological University*, 2020, Issue 3(46), pp. 60–67. (In Russian)
38. Kropotova N. V. Digitalization of higher education: the concept and possible risks. *January pedagogical readings*, 2021, no. 7 (19), pp. 25–30. (In Russian)
39. Bogoslavets L. G., Podaneva T. V., Davydova O. I. Personnel management in the system of educational organization activities. Barnaul: AltGPU, 2023, 174 p. (In Russian)
40. Brazhnikov M. A., Khorina I. V. Change management. Samara: Samara State Technical University: EBS DIA, 2015, 238 p. (In Russian)
41. Bishop S., Taylor D. Organization change training. Saint Petersburg: Peter, 2002, 384 p. (In Russian)
42. Latuha O. A. Assessing the sustainability development of an organization. *Science for Education Today*, 2021, vol. 11, no. 6, pp. 142–159. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2106.08> (In Russian)
43. Latuha O. A. Training leaders of organizations in sustainable development management. *Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin*, 2018, vol. 8, no. 3, pp. 225–236. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1803.16> (In Russian)
44. Steshina L. A., Steshin I. S., Velev D., Zlateva P., Petukhov I. V. The specifics of cognitive perception processes in education: Identification of the relationship between the accuracy of solving the problem of simple visual-motor tracking and the technology of information presentation. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15, no. 5, pp. 116–138. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2505.06> (In Russian)

45. Gladkova L. N., Krezhevskikh O. V., Skorobogatov D. V., Savelyeva A. A., Bulatova O. V., Gafner A. I. The specifics of the effectiveness of reading complex professional texts when working with an AI agent: Assessment of the level of assimilation, taking into account the establishment of the duration and amount of gaze fixation. *Science for Education Today*, 2026, vol. 16, no. 1, pp. 246–270. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.11> (In Russian)
46. Koltunov E. I., Korobova S. Y., Dmitrieva Y. A. The specifics of students' psychological resources structure determined by the individual response and effectiveness in the assessment situation. *Science for Education Today*, 2026, vol. 16, no. 1, pp. 225–245. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2601.10> (In Russian)
47. Hu Yong-xiang, Yu Hui-Yun, Tseng Jian-Wei, Zhong Kai-Cheng use a digital collaboration platform based on avatar to promote the ethical education of university students. *Computers and Education*, 2023, vol. 196, p. 104728. (In English)
48. Elkin S. E. Personnel management of the organization. Theory of human development management. Moscow: AI Art Media, 2026, 233 p. URL: <https://www.iprbookshop.ru/153358.html> (accessed 02.11.2025). (In Russian)
49. Smircic L. Concepts of culture and organizational analysis. *The journal Administrative science quarterly*, 1983, vol. 28, pp. 339–358. (In English)
50. Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R. Problems of understanding and changing culture. *California management review*, 1986, p. 89. (In English)
51. Makeev V. A. Corporate culture as a factor of effective organization activity. 2nd ed. Moscow: LENAND, 2015, 288 p. (In Russian)
52. Rybakova M. V. Organizational culture as a factor of sustainable development (environmental aspects). *Socio-humanitarian knowledge*, 2004, no. 2, pp. 221–234. (In Russian)
53. Emeliantsev N. V. Management of organizational culture. Simferopol: University of Economics and Management, 2018, 118 p. (In Russian)
54. Kohan N. V. Marketing model of educational organization development management. *Siberian Pedagogical Journal*, 2017, no. 1, pp. 97–103. (In Russian)
55. Huseynov A. A., Kohan N. V., Bashaeva S. A. Conditions for the formation of organizational readiness of a teaching staff for changes in an educational organization. *Bulletin of Pedagogical Innovations*, 2024, no. 4(76), pp. 79–88. DOI: [10.15293/1812-9463.2404.05](https://doi.org/10.15293/1812-9463.2404.05) (In Russian)

Информация об авторах

И. Ю. Пушкарёва, магистрант, кафедра управления образованием, Институт непрерывного образования, Новосибирский государственный педагогический университет; преподаватель, кафедра организации здравоохранения и общественного здоровья факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки врачей, Новосибирский государственный медицинский университет, Новосибирск, Россия, irina.phr@mail.ru

Н. В. Кохан, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием, Институт непрерывного образования, Новосибирский государственный педагогический университет, Новосибирск, Россия, nkokhan@mail.ru

Information about the authors

Irina Yu. Pushkareva, Master's student, Department of Education Management, Institute of Continuing Education, Novosibirsk State Pedagogical University; Lecturer, Department of Healthcare and Public Health Organization, Faculty of Advanced Training and Professional Retraining of Doctors, Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russia, irina.phr@mail.ru

Natalia V. Kohan, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Education Management, Institute of Continuing Education, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, nkokhan@mail.ru

Статья поступила в редакцию: 12.01.2026

Одобрена после рецензирования: 13.02.2026

Принята к публикации: 18.02.2026

The article was submitted: 12.01.2026

Approved after reviewing: 13.02.2026

Accepted for publication: 18.02.2026