

## РЕДАКЦИОННАЯ СТАТЬЯ

### EDITORIAL NOTE

DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-4-556

УДК 070.2(051)(47+57)



#### СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «RUSSIAN JOURNAL OF EDUCATION AND PSYCHOLOGY»

*Т.А. Магсумов*

**Обоснование.** Российские научные журналы очень поздно приступили к выходу на международный рынок научных изданий, что актуализирует разработку стратегии этого выхода и осложняет реализацию самой стратегии в условиях жесткой конкуренции со стороны опытных и стабильных игроков этого рынка.

**Цель** – разработка стратегии развития журнала «Russian Journal of Education and Psychology» по выводу его на международный рынок.

**Материалы и методы.** Источниками исследования стали нормативно-правовые акты, статистические материалы и результаты эмпирических исследований автора. Исследование основано на системном подходе, стратегия журнала строится на идеях школы позиционирования, основным методом бизнес-планирования стал экономический анализ.

**Результаты.** Рост конкуренции на внутреннем рынке, постепенное приближение российской системы оценивания научных журналов к общемировой практике и общемировым критериям качества выступили условиями необходимости изменения стратегии научного журнала «Russian Journal of Education and Psychology». Подробный анализ внутренней и внешней среды журнала позволил сформировать ограниченный круг стратегических альтернатив, в числе которых

выход на международный рынок стал наиболее соответствующей целям издательства и интересам собственника (являющегося также заказчиком проекта) стратегией. Новой стратегической целью стало обеспечение работы журнала в соответствии с требованиями международных наукометрических баз данных для подготовки включения его в базы Scopus и(или) Web of Science. Новая цель изменила видение и миссию журнала, с учетом пожеланий заказчика по сохранению его традиционных ценностей. В качестве основных направлений трансформации были определены изменения в маркетинге журнала и в процессе рецензирования, в отношении которых были разработаны функциональные стратегии. Общий план проекта по выводу журнала на международный рынок предполагает решение и других задач, однако именно задачи по распространению журнала и изменениям работы редакционной коллегии и бизнес-процесса рецензирования также стали самыми существенными по времени их реализации и финансовым затратам. Команда проекта, составленная из текущих работников, должна справиться с возможными рисками по времени реализации проекта, а финансовые возможности издательства позволят самостоятельно преодолеть финансовые риски проекта. Даже в случае недостижения стратегической цели, в силу ее высокого риска, ключевые показатели деятельности журнала будут улучшены за счет увеличения доли в нем качественных статей, оптимизации и ужесточения процесса рецензирования, активного продвижения журнала на внутреннем и внешнем рынках, привлечения многочисленной аудитории (авторов, читателей) и расширения числа и разнообразия стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** научный журнал; миссия научного журнала; редакционно-издательский процесс; рецензирование статей; редакционная политика; научная коммуникация; маркетинг научного журнала; стратегия научного журнала

**Для цитирования.** Магсумов Т.А. Стратегия развития научного журнала «Russian Journal of Education and Psychology» // Russian Journal of Education and Psychology. 2024. Т. 15, № 4. С. 7-78. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-4-556

## DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE SCIENTIFIC EDITION “RUSSIAN JOURNAL OF EDUCATION AND PSYCHOLOGY”

*T.A. Magsumov*

**Background.** *Russian scientific journals joined the international market of scientific publications quite late, which actualises the development of a strategy for entering this market and complicates the realisation of the strategy as such in the environment of tough competition on the part of experienced and stable players thereof.*

**Purpose.** *The purpose is to elaborate a strategy for the development of the “Russian Journal of Education and Psychology” for its introduction to the international market.*

**Materials and methods.** *The research sources are represented by statutory acts, statistical materials and results of the author’s empirical research. The research is based on the systemic approach; the strategy of the journal is based on the ideas of the positioning school; the main method of business planning is economic analysis.*

**Results.** *The growth of competition in the domestic market, along with the gradual approximation of the Russian scientific journals evaluation system to the global practice and the universal quality criteria, proved to be the conditions inspiring the change in the strategy of the scientific edition “Russian Journal of Education and Psychology”. The detailed analysis of the internal and external environment of the journal made it possible to form a self-contained range of strategic alternatives among which the entry to the international market was the most appropriate way to meet the objectives of the publishing house and the interests of the proprietor (who is also the project customer). Securing the journal’s work in accordance with the requirements of the international scientometric databases, for its inclusion in the Scopus and (or) Web of Science, became a new strategic goal of the journal. The new goal changed the concept and mission of the journal with regard to the customer’s wish to preserve the edition’s traditional values. Changes in marketing and peer reviewing were identified as*

*the main transformation areas for which new functional strategies were developed. The overall project plan envisages the solution of other targets as well, but it is the tasks connected with the journal distribution and the change in the work of the editorial board and in the business aspects of reviewing that became extremely significant in terms of their timing and involved financial costs. The project team comprising current employees is supposed to cope with possible risks with respect to project completion time, while the financial resources of the publishing house will allow it to overcome the financial risks of the project without any assistance. Even in case of failure to achieve the strategic goal, due to its high risk, the journal's key performance indicators will be improved through the increased share of high-quality articles; by optimising and tightening the review process, active promotion of the journal in the national and foreign markets; by attracting a numerous audience (authors, readers) and expanding the number and diversity of stakeholders.*

**Keywords:** *scientific journal; editorial and publishing process; peer reviewing; editorial policy; scientific communication; mission of scientific journal; marketing of scientific journal; strategy of scientific journal*

**For citation.** *Magsumov T.A. Development Strategy for the Scientific Edition "Russian Journal of Education and Psychology". Russian Journal of Education and Psychology, 2024, vol. 15, no. 4, pp. 7-78. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-4-556*

## **Введение**

В рамках процессов глобализации науки и исследований в условиях перехода от индустриального общества к информационному рынок российских научных журналов приспособливается к тенденциям и специфике развития мировой индустрии научного издания.

Этот «поздний выход» отечественных изданий на общемировой рынок требует серьезных системных трансформаций журнальных институций – от пересмотра моделей деятельности, социальных функций, рыночного сегмента, внедрения института внешнего и двойного рецензирования до смены имиджа, обложки и общего дизайна издания.

Все изменения должны происходить на основе системного анализа более раннего опыта конкурентов, состояния ближнего окружения в лице российских журналов, входящих в международные базы, и на этой основе – производиться поиск точек роста и выстраивание стратегии изменений.

Выявленная потребность обусловила и появление первых обобщений российского опыта стратегического планирования научных журналов. Подготовленные, как правило, главными редакторами, они содержали их видение проблем, точек роста и перспектив развития научных журналов [7; 10], то же касается и ряда зарубежных изданий, например из стран Латинской Америки [32]. Не связанные с методологией стратегического анализа и планирования, эти статьи выражали лишь редакторскую точку зрения конкретных журналов в общем ракурсе развития мировой научной периодики.

С течением времени стали появляться публикации, основанные на анализе больших данных и обобщении опыта больших выборок российских изданий [11; 19]. Увеличение источников позволило сделать авторам подобных работ относительно общие выводы о тенденциях развития российской научной журналистики и определить основные стратегии развития российских научных изданий на современном этапе.

Многочисленные и разнонаправленные исследования состояния и развития научной периодики были сконцентрированы усилиями Ассоциации научных редакторов и издателей в издаваемых ею материалах по итогам международных научно-практических конференций «Научное издание международного уровня» [см., напр., 12].

Исследования западных ученых носят более конкретный прикладной характер, поскольку общая стратегическая задача – выход на международный рынок – для существенного числа изданий была решена, а дальнейший рост может быть обеспечен через улучшение и повышение конкурентоспособности сформированного продукта. Это исследования посвященные, в частности, стратегии поведения ученых разных позиций относительно выбора журнала [31], стратегиям продвижения научных журналов в массовых социальных сетях общего профиля [26], стратегиям обучения студентов научным

публикациям [29], системам управления журналами, основанным на наукометрии [25].

Тем не менее, спрос на создание комплексной стратегии развития отдельного российского издания, основанной на портфеле проектов, только растет, что обусловлено как ростом включения российских изданий в мировое научное пространство, так и существенной дифференциацией внутрироссийского рынка научных журналов.

Представляя читателям и авторам журнала эту статью, ставим перед собой двойную цель.

1. Цель, определенная проблематикой исследования, – разработка стратегии развития журнала «Russian Journal of Education and Psychology» на основе стратегического проекта по выводу его на международный уровень к 01.05.2026 г.

2. Цель разрабатываемого в статье проекта – обеспечить работу регионального научного журнала «Russian Journal of Education and Psychology» в соответствии с требованиями международных наукометрических баз данных для подготовки включения его в базы Scopus и(или) Web of Science (далее – WoS) к 01.05.2026 г.

## Материалы и методы

Материалами для написания статьи стали три группы источников:

- 1) нормативно-правовые акты, включая локальные акты издательства. Прежде всего это акты Минобрнауки, касающиеся ведущих рецензируемых изданий, а также локальные документы издательства в отношении работы с авторами (правила для авторов, требования к оформлению статей, элементы документов, относящиеся к редакционной политике) и Заявление о Миссии, заменившее существовавшую ранее на сайте формулировку миссии журнала;
- 2) статистика, находящаяся в открытом доступе и подготовленная автором по результатам исследований. Статистические данные касались текущего и планируемого сегментов рынка (численность разных групп потребителей, количества прямых и непрямых конкурентов), извлекались из официальных данных Росстата, Высшей аттестационной комиссии Минобрнауки, Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и т.д.;

3) результаты эмпирических исследований автора.

Данные по трем группам мы получали из внутренней информации об издательстве (ООО «Научно-инновационный центр»), издающем научный журнал «Russian Journal of Education and Psychology» (далее – RJEP), и внешней информации.

Методологическим подходом, определившим разработку стратегии развития журнала, стал системный подход, позволивший объединить двойственную тему – экономическое исследование СМИ, учесть специфику внутренней и внешней среды журнала и сформировать оптимальный портфель стратегических проектов, дающий возможность научному журналу выйти на новый для себя международный рынок.

Исследование строится на идеях школы позиционирования: мы полагаем, что количество ключевых результативных стратегий развития журнала ограничено; это ограниченное число стратегий уже относительно проработано на практике; все они являются конкурентными, то есть позволяющими журналу занять выгодные позиции на рынке; ситуация в отрасли является важнейшей при выборе стратегии. В этой связи стратегический процесс для нас концентрируется на отраслевом и конкурентном анализе, на основе которых производится выбор определенной стратегии из небольшого числа коммерческих стратегических альтернатив.

Логика построения стратегического плана (см. подробнее рис. 1) включала следующие последовательные элементы: анализ состояния (определение общих тенденций, анализ внутренней и внешней среды) общих тенденций в состоянии рынка и журнала, определение стратегических альтернатив, формулировка стратегических целей и выбор на их основе одной из альтернатив, определение стратегии достижения поставленных целей через разработку проекта и трансформацию миссии журнала, развертывание стратегии в планы через базовые функциональные стратегии (маркетинг и бизнес-процессы), выявление и планирование стратегических изменений через разработку проекта, с учетом оценки его рисков и соответствующей риска variability инструментария, и предварительного анализа эффективности внедрения проекта.

Основным методом бизнес-планирования стал экономический анализ. Использовалась совокупность количественных и качественных методик, среди которых особое место занимали: предварительная ориентировка в итогах, экспертные оценки, группировка аналитических данных, сравнение показателей и индексный метод, нормативный метод прогнозирования, оценка вероятности и последствий рисков.

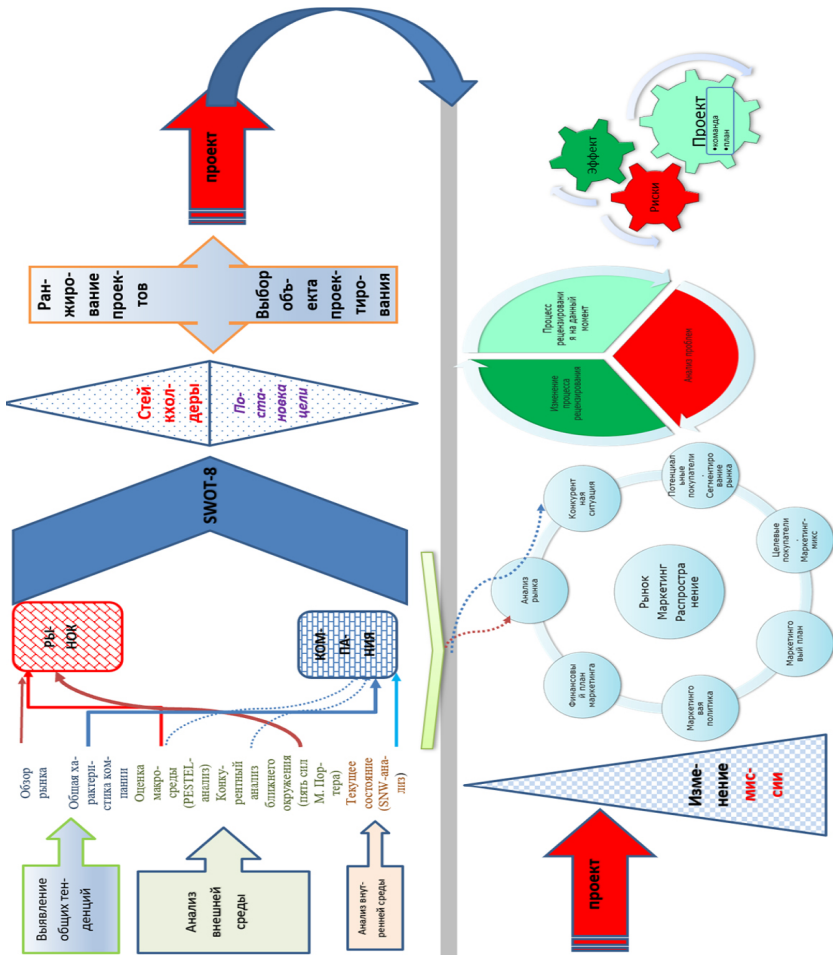


Рис. 1. Логика построения стратегического плана



## Результаты и обсуждение

### 1. Общие тенденции состояния и развития рынка и научного журнала RJEP

#### 1.1. Обзор рынка

Для начала определимся с основными статистическими показателями и тенденциями развития, принципиальными как для потребителей, так и для продавцов.

Запущенная по факту в 2005 году (вместе со своим проектом «Российский индекс научного цитирования» (далее – РИНЦ)), платформа eLIBRARY.RU стала самой объемной по числу имеющихся в ней статей научной электронной библиотекой русскоязычной периодики.

На 15.01.2024 г. рынок представлен, по данным Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU, 120216 научными периодическими изданиями. В их числе: выходит в настоящее время – 91247 наименований; российских журналов – 19171, из них выходящих в настоящее время – 14896, из них индексируется в РИНЦ – 4906, из них публикуют на русском языке – 4825, на иностранном – 81, заявлен би и полилингвизм – у 2433; число журналов, индексируемых в РИНЦ – 5415 [21].

Динамика рынка говорит об устойчивом росте предложения на рынке: так, по данным, на которые ссылается С.С. Ипполитов, численность российских журналов за последнюю четверть века возросла в 5-6 раз [4, с. 175].

Помимо включения в РИНЦ, другим важным критерием для научного журнала, определяющим его рыночную позицию, связанную с критериями (и одновременно – формами) отчетности в работе профессорско-преподавательского состава вузов и научных работников НИИ, является включение в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук» [14] (далее – Перечень ВАК). По данным на 19.12.2023 года 3032 журнала входит в Перечень ВАК [14].

Международная научная интеграция, вкупе с постановкой задач на включение крупнейших российских университетов в междуна-

родные рейтинги, активизировала публикационную активность, выступающую одним из важных (в общей доле) критериальных показателей при рейтинговании университетов.

На январь 2024 г. индексируется в базах:

1) Web of Science (далее – WoS) – 402 российских журнала (2014 г. – 160, 2019 г. – 356);

2) в Scopus – 765 (2014 г. – 332, 2019 г. – 535) [1; 15; 21].

Таким образом, число российских изданий, включенных в WoS и Scopus, постоянно растет: за последние 10 лет этот рост составил 2,37 раза, причем за первую пятилетку число журналов возросло в 1,81 раза, а за вторую – лишь в 1,3 раза. Уменьшение динамики роста обусловлено спецификой внешней среды и снижением числа журналов, имеющих потенциал роста, и одновременно могущих «выжить» в среде с высокой конкуренцией.

Эти показатели одновременно свидетельствуют о росте качества российских изданий, чему также способствовала запущенная в 2017 году процедура исключения журналов из РИНЦ, которые не отвечают правилам издательской этики, искусственно накручивают свои показатели или являются журналами слишком низкого качества [5]. Аналогичная процедура была запущена в Scopus и Web of Science [3].

В ситуации импортозамещения и проблем с публикациями российских ученых за рубежом ВАК начал внедрять категорирование научных изданий с разделением их на три категории – от высшей к низшей: К1, К2, К3. Распределение журналов по категориям представлено в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1.

**Категорирование научных журналов, начиная с 2024 года**

Категория	Количество, ед.	% от общего числа, реальный	% от общего числа, нормативный
К1	757	26,05	25
К2	1458	50,17	50
К3	691	23,78	25
<i>Итого</i>	<i>2906</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Источник: [6]. Подсчет авт.

Эти данные показывают, что категорирование в целом производится в соответствии с количественными показателями нормы. При этом несущественное увеличение долей по первым двум показателям говорит о в целом высокой оценке журналов со стороны экспертного сообщества и количественных показателей их развития.

Подытожим: всего на декабрь 2023 – январь 2024 года в РФ издается 14896 журнала, 32,93 % из которых индексируется в РИНЦ, 20,35 % включено в Перечень ВАК, при этом категорию К1 имеют 5,08 %, 5,1 % индексируется в Scopus, 2,7 % индексируется в Web of Science.

Итак, генетический статистический обзор рынка показал нам следующую картину, позволив определить и сформулировать три основных тренда развития, внутри которых мы выделили более частные рыночные тенденции (см. табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.2.

**Тренды и тенденции развития рынка научных журналов в России**

	Тренд 1	Тренд 2	Тренд 3
	<i>Относительно низкое качество содержания научных журналов при их избыточном количестве.</i>	<i>Рост качества отдельных журналов и их доли в общем числе научных журналов в последнее десятилетие.</i>	<i>Развитие конкуренции.</i>
Тенденция 1	Численность научных журналов в России растет последнюю четверть века, при этом увеличивается число переставших издаваться журналов.	Международная научная интеграция способствовала существенному качественному росту отдельных изданий: число российских журналов в Scopus увеличилось за 10 лет в 2,3 раза, в WoS – 2,5 раза.	Рост числа закрывшихся журналов, в основном – нигде не индексирующихся.
Тенденция 2	Статьи в основном публикуются на русском языке, у половины журналов заявлено два или несколько языков публикаций, и только 1,65 % публикуют на иностранном языке.	С 2017 г. была запущена процедура исключения журналов из РИНЦ, Scopus, WoS.	Переориентация большинства постоянных потребителей на топовые издания.
Тенденция 3	В РИНЦ индексируется лишь треть выходящих на данный момент российских изданий, двадцатая часть журналов входит в Scopus или имеет категорию К1 в Перечне ВАК и двадцать пятая – индексируется в WoS.		Снижение темпов включения журналов в МНБД в последнее пятилетие, сравнительно с предыдущим.

Подобная ситуация на рынке напрямую воздействует на работу научного журнала, создавая обстановку, при которой «основными проблемами научных журналов являются формирование издательского портфеля и поиск и правильный выбор рецензентов» [11, с. 149].

## 1.2. Общая характеристика издательства «Научно-инновационный центр»

Издателем журнала RJEP является российское издательство ООО «Научно-инновационный центр». Наша попытка аналитической характеристики компании представлена в табл. 1.2.1. Мы попытались, в том числе и относительно издаваемого журнала, определить важные показатели развития издательства, дать им краткую характеристику, сделать первичные обобщения и наметить выводы и выделить актуальные точки проблем и перспектив роста.

Обзор компании показал следующие позитивные стороны ее состояния: длительность существования (1,2 выше средней); периодическое расширение продуктовой линейки; позитивная динамика результатов по востребованным научным показателям.

Среди проблем в общем состоянии компании заметны: перестали развиваться или полностью исчезли иные направления деятельности; в основной продукции доминирует один вид продукта; один штатный работник, он же – собственник, учредитель, руководитель.

Базовая концепция проводимых издательством изменений – рациональный инкрементализм (Дж. Б. Куин).

Таблица 1.2.1.

Краткие сведения о компании

Показатель	Характеристика	Комментарий
Полное наименование организации	ООО «Научно-инновационный центр».	Организационно-правовой статус традиционен (ООО и ИП) – ООО.
Дата создания	2008 год.	Возраст – 15,5 лет, в 1,2 раза выше среднеотраслевого.
История	Планомерный рост путем расширения (ассортимента) числа журналов и охватываемых специальностей: 2008-2009, 2011, 2017, 2022.	На указанные даты происходит создание новых журналов. Включение в Перечень ВАК происходило в аналогичном создании журналов периоде и порядке.

Показатель	Характеристика	Комментарий
<i>Организационно-структурная самостоятельность</i>	Дочерних, родительских компаний, филиалов не имеет, в состав групп и корпораций не входит.	В целом характерно для данного вида бизнеса. Хотя есть попытки создания общих платформ (Эко-Вектор) и групп компаний (Инфра-М).
<i>Миссия</i>	«Аккумуляция лучших российских и зарубежных статей, отражающих результаты научно-исследовательской, научно-практической и инновационной деятельности научных работников вузов и научных организаций России, стран СНГ и дальнего зарубежья, ведущих специалистов предприятий и организаций» [13].	
<i>Основные виды деятельности, отрасль деятельности компании</i>	Общее количество направлений деятельности (по ОКВЭД) — 21, на сайте позиционируется 4. Основной – издание журналов и периодических изданий (ОКВЭД 58.14).	Основной вид – самый прибыльный, развитие остальных видов на данный момент не происходит.
<i>Продукция (по основному виду деятельности)</i>	4 вида: оригинальные научные статьи; обзоры; рецензии; материалы научных мероприятий.	Доминирует первый вид.
<i>Географические границы (по журналу)</i>	Авторы из крупных городов (с населением св. 300 тыс. чел.) Российской Федерации и отчасти Киргизии, Таджикистана, частично – стран СНГ, пишущие статьи на русском (частично - английском) языке, сезонный пик активности которых приходится на май и декабрь.	Принципиально – расширение англоязычности.
<i>Продуктовые границы (по журналу)</i>	Электронный научный журнал открытого доступа, имеющий 6 и более выпусков в год, входящий одновременно в Перечень ВАК и РИНЦ, с тематикой по УГСНП Образование и педагогические науки, Психологические науки, имеющий категорию ВАК К1, взаимодействующий с авторами в электронном формате через специализированную типовую платформу, проводящий самостоятельное двойное слепое внутреннее рецензирование поступающих статей.	
<i>Сегментирование</i>	Текущие сегменты: Авторы с индексом Хирша=7-9; Авторы из России, Юго-Восточной Азии; Авторы с 2 и менее публикациями в МНБД, вышедшими за 2 года и менее	Прогноз благоприятный, в связи с включением в категорию ВАК К1. Задача – перестроить сегментирование в соответствие со стратегией; определить сегментирование читателей.

Показатель	Характеристика	Комментарий
<i>Структура собственности и финансы</i>	Учредитель, собственник, руководитель (генеральный директор), единственный работник – одно лицо. Микропредприятие. Налоговой задолженности нет.	Финансовая стратегия – стандартная для научного издательства: развитие новых журналов происходит за счет источников, привлекаемых с доходов от других журналов.
<i>Контактная информация</i>	ул. 9 Мая, 5/192, Красноярск, 660127, Российская Федерация <a href="https://nkras.ru/publ/index.php/publ/about">https://nkras.ru/publ/index.php/publ/about</a>	Все журналы имеют электронную форму представления, 1/3 имеет регистрацию как электронные СМИ.

## 2. Состояние внешней среды

### 2.1. Оценка макросреды

Имея задачей анализ макросреды, целесообразным считаем проведение PESTEL-анализа, который позволит исследовать внешнюю среду издательства и журнала и одновременно, через самооценку и внешнюю оценку влияния на компанию внешних для нее факторов, сформировать объективное представление о текущем положении издательства, перспективах его развития, включая определение направлений для стабилизации его положения и условий роста в фокусе влияющих факторов и разработки комплекса соответствующих им действий.

В качестве экспертов для проведения анализа приглашены три специалиста: владелец, главный редактор анализируемого журнала и привлеченный член редколлегии журнала, не входящего в издательство (внешний эксперт). Сводная таблица построена по результатам среднестатистического оценивания показателей этими тремя экспертами.

При анализе первоначально нами был определен список факторов, оказывающих влияние на компанию и журнал. По данным факторам экспертами и проводилась оценка. Факторы были сгруппированы по трендам (группам факторов), традиционным для PESTEL-анализа. Далее была определена негативность или позитивность влияние фактора на развитие издательства и журнала. Эксперты оценивали важность фактора или события для развития компании и прогнозировали вероятность его наступления по 10-балльной шкале. Итоговый рейтинг подсчитывался автором путем выведения квадратного корня из умножения важности на вероятность и округлением полученной цифры до целого числа. Результаты представлены в табл. 2.1.1.

Проведенный PESTEL-анализ выявил следующее:

1. Наибольшее влияние на журнал оказывают политические факторы. Это обусловлено взаимосвязью с ними стратегической цели. Позитивное влияние здесь оказывает ряд мер по импортозамещению: усиление отечественных показателей в отчетной деятельности и внедрение категорий в оценку ВАКом российских журналов.

2. Экологические факторы не выявлены, социальные факторы не принципиальны, в силу долговременности социальных изменений на данном рынке.

3. Экономические факторы не принципиальны, в силу постоянства спроса. Частичное влияние может оказывать изменение в заработной плате, но в основном – в сторону повышения цены относительно роста средних зарплат в клиентской отрасли деятельности.

4. Существенных изменений в технологическом факторе не предвидится.

5. Условия макроокружения благоприятны, в том числе суммарно по каждой группе факторов.

Мы полагаем, что:

1. Все российские научные журналы находятся в точке бифуркации из-за нестабильности внешнеполитических изменений, при этом внедрение российской системы категорирования журналов ситуацию стабилизировало отчасти.

2. Полное импортозамещение невозможно. При этом требования РИНЦ и ВАК приближаются к требованиям МНБД.

Таблица 2.1.1.

**PESTEL-анализ внешней среды научного журнала RJEП**

Группы факторов	События / факторы	Влияние (-/+)	Важность фактора/ события (0-10)	Вероятность (0-10)	Рейтинг (сила влияния на компанию)	Средний вес по группе
Политические	Увеличение налогообложения издательств / СМИ.	-	0,3	1,6	-1	+5
	Искусственные препятствия в рассмотрении российских журналов.	-	5,7	4,3	-5	
	Импортозамещение: Замена зарубежных (Scopus, WoS) критериальных показателей научной работы вузов, НИИ, НПР отечественными показателями (ВАК, ядро РИНЦ).	+	4,3	3,7	+4	
	Импортозамещение: Внедрение категорий журналов в российском сегменте.	+	5,3	9,3	+7	

Группы факторов	События / факторы	Влияние (+/-)	Важность фактора/ события (0-10)	Вероятность (0-10)	Рейтинг (сила влияния на компанию)	Средний вес по группе
Экономические	Замедление экономического роста и стагнация экономики	-	2,3	0,3	-1	+2
	Продолжение экономического роста.	+	2,3	0,6	+1	
	Снижение реальных денежных доходов населения.	-	2,6	0,3	-1	
	Рост доходов покупателей: рост реальных доходов населения, повышение заработной платы НПР.	+	2,6	3,3	+3	
Социальные	Рост уровня безработицы среди НПР.	-	2,3	0	0	0
Технологические	Отключение от международных платформ для электронных журналов.	-	1	1,3	-1	+2
	Производственный цикл, форма продукта (электронное издание сетевого распространения) и коммуникации авторов с редакцией, рецензентов с авторами: налаженное производство: типовой макет, размещение, типовая международная платформа взаимодействия клиентов с продавцом и членами редакции. Экономия на полиграфических услугах.	+	1,6	5,6	+3	
Законодательные	Субъективность оценивания, 50%.	-	2,3	4,3	-3	+4
	Закрепление на 3 года текущего положения в российском сегменте: Стабилизация квалитетических показателей, 50%. Закрепление продуктового рынка.	+	5,6	8,6	+7	

Примечания:

Факторы, имеющие рейтинг до 2 (выделены серым цветом), в расчет приниматься (учитываться) не будут.

Факторы, имеющие негативное влияние, выделены синим цветом, а факторы, имеющие позитивное влияние, выделены красным цветом. +/- обозначена позитивность / негативность влияния.

## 2.2. Конкурентный анализ ближнего окружения

Основной метод исследования – модель пяти сил конкуренции М. Портера. Он позволит информационно насытить понимание общей картины рынка и оценить положение издательства и журнала на нем, определить конкурентные преимущества и недостатки, тенденции, влияющие на развитие компании. Все это будет способствовать принятию обоснованной стратегии.

Анализ проводился по готовому шаблону [24]. При аналитике использовались результаты анкетирования потребителей, проведенного автором. Результаты работы представлены в табл. 2.2.1.



Проведенный по модели пяти сил М. Портера конкурентный анализ ближнего окружения научного журнала RJEP выявил следующее:

1. зависимость от поставщиков практически отсутствует (электронная форма журнала);
2. влияние со стороны существующих конкурентов оценивается как средне-высокое (однотипная продукция, ограничение роста цен, средне растущий рынок, давние конкуренты);
3. влияние со стороны покупателей оценивается как среднее (множество покупателей, привыкших разнообразить покупки типовой продукции и нечувствительных к стоимости);
4. угроза со стороны товаров-субститутов – средняя (относительно низкие цены, демпинг свойственен новичкам);
5. появление новых конкурентов происходит постоянно, угроза – средняя (затруднен вход, длительная окупаемость, типовые товары при открытом доступе к потребителям и стабильном, даже растущем, спросе).

Таблица 2.1.2.

**Конкурентный анализ ближнего окружения научного журнала RJEP  
(по модели пяти сил М. Портера)**

Параметр	Значение	Описание и дополнительные комментарии
<b>Риски со стороны субститутов</b>	<i>Средний (2/3)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкую стоимость обеспечивают в основном новички, их доля существенна, но товар более низкого качества (категория ВАК – меньше К1).</li> <li>2. Цена на публикацию в журналах К1 по имеющимся отраслям чуть ниже средней.</li> </ol>
<b>Риски конкуренции внутри сегмента</b>	<i>Средний (на грани с высоким) (8/12)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рынок журнала – высококонкурентный и развивающийся.</li> <li>2. Темп роста рынка – в 1,5 раза в сравнении с 2015 годом, что сокращает угрозу потери конкурентоспособности.</li> <li>3. Введение разделения журналов по категориям (2022 год) и специализациям (2015 год) существенно сегментировало рынок.</li> <li>4. 1/3 игроков рынка присутствует давно (более 10 лет).</li> <li>5. Продукция на рынке – достаточно однотипна (стремление попасть в МНБД изменило требования к структуре статей, относительно ее унифицировав, а также увеличило число журналов, работающих на одной платформе; развитие борьбы с плагиатом повысило требования к самостоятельности статей у всех игроков).</li> <li>6. Есть ограничения в повышении стоимости.</li> </ol>

Параметр	Значение	Описание и дополнительные комментарии
<b>Риски со стороны новичков</b>	<i>Средний</i> (на грани с высоким) (16/24)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Угроза входа новичков средняя. Их вход ограничен законодательно, государство установило временные рамки для получения статуса ВАКовского (не менее 2 лет издания журнала), дополнительно к этому сроки рассмотрения в ВАК займут еще 0,25-0,5 года, а получение категории К1 ограничено 5-летними статистическими данными в РИНЦ.</li> <li>2. По этой же причине окупаемость для входа в сегмент длительная. Это же влияет на изменение конкурентной политики: для входа в сегмент журналов МНБД требуется длительные вложения при высоких рисках непопадания в данную категорию.</li> <li>3. Высокий уровень узнаваемости журналов, скорее, отпугивает авторов, особенно старше 30 лет. Крупные конкуренты отсутствуют, сегмент по отраслям наук представлен многочисленными издательствами, а лояльность авторов обеспечивается в большей степени не ценой, а скоростью и результативностью принятия решения о публикации и опубликования статьи.</li> <li>4. Продукция в отрасли традиционна, разнообразие в ней практически отсутствует.</li> <li>5. Доступ к потребителям открыт через основной канал – Перечень ВАК и Перечень категорий.</li> <li>6. При масштабном производстве себестоимость продукции несущественно снизится.</li> <li>7. Ценовые границы на рынке достаточно стабильны, конкуренты могут пойти на лишь на повышение стоимости при угрозе снижения категории (ухода в иной сегмент), снижение цен возможно лишь как акция для вхождения в МНБД при высоком риске непопадания и потери инвестиций.</li> <li>8. Ниша относительно стабильна, существенное ее расширение возможно при пропорциональном расширении количества журналов.</li> </ol>
<b>Риски потери текущих потребителей</b>	<i>Средний</i> (6/12)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Портфель аудитории разнообразен, степень угроз – слабая.</li> <li>2. Доля постоянных клиентов несущественна, а объем их статей – минимален. Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями.</li> <li>3. Продукция достаточно типовая для всех конкурентов, но важным для аудитории является категория К1.</li> <li>4. Потребители не сильно чувствительны к стоимости (согласно опросу), готовы переплачивать при условии принятия статьи и быстроты ее выхода.</li> <li>5. Потребители склонны к переходу на заменяющие продукты в силу традиции публикации в разных изданиях.</li> <li>6. Наличие менее качественных, но экономичных предложений.</li> <li>7. Неудовлетворенность настоящим уровнем деятельности по отдельным направлениям.</li> </ol>
<b>Риски неустойчивости поставщиков</b>	<i>Низкий</i> (4/8)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильность со стороны поставщиков.</li> </ol>

Мы полагаем, что:

1. Основную угрозу на высококонкурентном рынке несут новички, занимающиеся демпингом, и конкуренты, имеющие журналы с закрытым доступом.

2. Основным преимуществом журнала является электронная форма, наличие заменителей у издательства.

3. Основная особенность потребителей – стремление к постоянной смене товара и нечувствительность к цене.

4. Основным выходом является переход в следующую по уровню нишу – более эксклюзивную, создающую у продукта более уникальные свойства и повышающие на него цену.

5. Предварительно рекомендуемая стратегия – дифференциация. При фокусировании на менее конкурентной нише существует риск невыхода на рынок в силу субъективности фактора (экспертиза).

### **3. Оценка внутренней среды издательства и научного журнала RJEP**

#### **3.1. Определение текущего состояния**

В отличие от Пяти сил М. Портера, SNW-анализ определяет конкурентоспособные внутренние преимущества компании и одновременно, в отличие от SWOT-анализа, дает более широкую картину сильных и слабых сторон компании.

Наша задача, таким образом, центрируется на выявлении, для последующего развития, сильных сторон функционирования научного журнала, являющихся его конкурентным преимуществом, а также не только выявление недостатков, для их нейтрализации или устранения, но и формирование более четкого представления о текущем состоянии организации.

В текущей ситуации проведен смешанный количественно-качественный анализ, в силу двух причин:

1. существенного числа конкурентов и отсутствия сводных данных по ним;

2. общего понимания рынка автором, выступающим в роли не только аналитика по компании, но и значимого клиента разнообразных (прямых и косвенных) конкурентов.

Поэтому основные методы (в их связи с источниками) получения информации: опрос владельца, главного редактора и его заместителей, просмотр отзывов и комментариев авторов статей (клиентов) в закрытой сети.

Анализ проведен по основным элементам среды, но упор (через разделение на составляющие элемента) сделан на моменты, которые вызывают проблемы и затруднения. Результаты представлены в табл. 3.1.1.

Проведенный SNW-анализ выявил следующее:

1. В среднем позиция внутренней среды выше нейтральной:

А) ее оценка составляет 56,33 (из 100);

Б) из 30 выделенных элементов 18 являются сильными сторонами внутренней среды, 3 – нейтральными и 9 – слабыми (т.е. сильных сторон в 2 раза больше, чем слабых и в 6 раз больше, чем нейтральных).

2. У журнала нет очень сильных и абсолютно слабых сторон:

А) средний показатель слабых позиций – 37,7, сильных – 66,6.

Мы полагаем, что:

1. Главные недостатки текущего состояния: интуитивная система управления, принятие решений без количественной аналитики, слабая реклама и маркетинг, слабое лидерство у руководства редакцией, конкурентная внешняя среда.

2. Главные достоинства текущего состояния: оптимизированные финансы, достаточно известный бренд, отлаженное производство и логистика.

Таблица 3.1.1.

**SNW – анализ внутренней среды издательства и журнала RJEП**

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка позиций			Комментарий
		S	N	W	
1	Развитие стратегии компании	55			Стратегия приспособления: издательство следует принципу перманентных изменений в зависимости от изменений внешней среды, реакция на изменения – своевременная, постановки и реализации серьезных стратегий развития нет.
1.1	Состояние бизнес-стратегии компании		50		Средние цены, длительность рецензирования. Нововведения единичны и не системны, нет расширения по отраслям наук.
2	Структура управления		50		Устойчивая, в норме.

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка позиций			Комментарий
		S	N	W	
3	Рентабельность управления			40	Задержки в работе с клиентами, особенно при росте потоков на выпуске номеров и в сезоны продаж.
4.1	Лидерские качества руководства (издательство)	60			При отсутствии харизмы, есть следование политике и умение взаимодействовать, находя компромиссы и паллиативы.
4.2	Лидерские качества главреда / редколлегии			35	В работе издательства проявляют слабую активность при способностях выше среднего.
5.1	Маркетинговые коммуникации			40	Маркетинговый инструментарий используется редко и частично.
5.2	Бренд	70			Достигается за счет большого числа журналов.
5.3	Имидж на рынке	55			Отзывы авторов о рецензиях (позитив – рекомендации по исправлению/доработке) статей. Минус – нарушение сроков издания.
5.4	Продвижение			40	Плохо налажена реклама.
5.5	Отсутствие на сайте раздела Цена			35	Плохо налажена реклама.
5.6	Взаимоотношения с конкурентами			35	Высокая конкуренция, много новичков. Плюс: есть устойчивые связи с несколькими старыми игроками.
6	Производство и уровень инноваций	70			Журнал использует Open Journal Systems 3.1.1.4: электронная форма, быстро.
6.1	Присвоение статьям DOI	60			DOI – дополнительные клиенты, конкурентное преимущество.
6.2	Нарушение сроков выхода номеров			30	Срыв сроков поставок.
7	Продукт и уровень его конкурентоспособности	65			Имеются субституты внутри издательства. Высококонкурентный продукт в своем сегменте.
7.1	Товары-заменители (ассортиментная политика) и продвижение	65			Возможность перенаправления авторами статьи в иной журнал/сборник конференции, рекламная рассылка по всем журналам в одном письме.
7.2	Формат издания	75			Снижение финансовых издержек на производство (печатные версии), штатную численность персонала (быстрота и простота издания на платформе).
7.3	Стабильные и традиционные требования к статьям, наличие на сайте шаблона и образца	75			Автор понимает структуру и технологию написания статьи, в силу знания может подать статью и в журнал-заменитель для экономии своего времени на поиск другого журнала.
8	Логистика и сбыт	70			Удобная система доставки продукта автору, открытая форма для читателя, быстрая коммуникация.
8.1	Электронная форма журнала и электронная платформа взаимодействия с авторами	65			Выход статьи без ожидания издания и доставки печатного экземпляра, высокая скорость коммуникации с клиентом.

№ п/п	Наименование стратеги- ческой позиции	Оценка по- зиций			Комментарий
		S	N	W	
8.2	Взаимодействие с клиентами по электронной почте, помимо издательской платформы	60			Привлечение сегмента авторов (высокий возраст/отсутствие компетенции), не могущих взаимодействовать на платформе.
8.3	Наличие постоянных заказчиков	70			Стабильность наполнения номеров, но при этом постоянные заказчики – авторы с НИ = менее 7.
8.4	Размещение номера в РИНЦ	80			Разметка номера в РИНЦ в день размещения номера на сайте журнала, в связи с существенным запросом авторов на эту часть услуги.
9	Финансы	75			Оптимизированы способы достижения высокой рентабельности (электронная форма, 1 штатный работник). Возможно внутрифирменное перераспределение ресурсов.
10.1	Уровень профессионализма редколлегии	65			Достигается за счет отдельных рецензентов, получающих наибольшее количество статей на рецензирование.
10.2	Организационная культура рецензентов			45	Единичные нарушения норм редакционной этики.
10.3	Эффективность персонала			40	Один работник, недостаточно для развития новых сегментов.
11.1	Отношения контрольно-надзорными органами: с Роскомнадзором		50		В пределах нормы; редкие замечания, при появлении, исправляются.
11.2	Отношения контрольно-надзорными органами: НБД	65			По показателям – соответствие редколлегии, по взаимодействию – оперативность и ретракции.
	Всего в баллах	1200	150	340	
	Средний балл, по каждой позиции	66,6	50	37,7	
	<b>Средний балл в целом</b>		<b>56,3</b>		

## 4. Стратегия

### 4.1. Стратегические альтернативы

Для определения стратегических альтернатив развития журнала был составлен SWOT-8 (представить его в статье невозможно в силу большого формата получившейся матрицы). Источниками для его составления стали результаты анализа внутренней и внешней среды, при учете тенденций развития отрасли и издательства.

Возможностями стали позитивные факторы внешней среды, а угрозами – негативные факторы; сильными сторонами выступили сильные позиции издательства, а слабыми – слабые позиции. Во

внутреннем поле матрицы SWOT-8 на пересечении возможностей/угроз и сильных/слабых сторон были сформированы возможные стратегические проекты. Проекты, по итогам обсуждения, подверглись более четкой формулировке, однако состав диапазона альтернатив не был изменен. Он представлен следующим набором вариантов стратегического развития журнала, условно поделенным на:

1. Инфраструктурные проекты, в числе которых:
  - 1.1. Создать онлайн-курс для авторов.
  - 1.2. Внедрить новую систему отбора авторов.
  - 1.3. Внедрить систему конкурентной разведки.
  - 1.4. Внедрить новую систему отбора в редколлегию.
2. Коммерческие проекты, среди которых:
  - 2.1. Выйти на международный рынок.
  - 2.2. Сформировать пул постоянных авторов журнала.
  - 2.3. Разработать и внедрить маркетинговую программу.
  - 2.4. Внедрить систему работы с групповыми стейкхолдерами.
  - 2.5. Разработать и внедрить новую редакционную политику.

#### **4.2. Анализ заинтересованных сторон и цели журнала**

Для выбора стратегии из возможных альтернатив мы провели анализ заинтересованных сторон, позволяющий нам также уточнить стратегические цели журнала (табл. 4.2.1). Алгоритм разработки анализа, базирующийся «на теории стейкхолдеров и технологии анализа требований заинтересованных сторон для постановки целей объекта» [8, с. 39], заимствован из исследований и разработок Л.А. Малышевой, в последующей доработке Л.А. Малышевой, М.А. Казаковой и О.Г. Харламовой [8, с. 39, 41].

Проведенный анализ заинтересованных сторон выявил следующее:

1. Высокими влиянием и высокой заинтересованностью обладает собственник. Он выступает и основным финансовым инвестором проекта, его куратором. Собственник, несмотря на доминирование, не категоричен и не единоличен в принятии решений.
2. Стороной высокого влияния и низкого интереса являются опытные авторы, имеющие высокие показатели публикационной активности и цитируемости.

3. Низкая степень влияния и заинтересованности – у клиентов-юридических лиц; но их нельзя исключить из фокуса интереса в силу того, что это отдельный неосвоенный продуктом и слабо освоенный конкурентами сегмент рынка.

4. Сегментом низкого влияния и высокого интереса являются молодые авторы – он не отражен в таблице, но работа с ним дана в рекомендациях.

5. Основной возможный конфликт – конфликт интересов.

6. В связи с длительностью возможности реализации ожиданий клиент 2, в сравнении с клиентом 1, менее заинтересован во введении в проект своего ресурса.

Таблица 4.2.1.

**Анализ заинтересованных сторон журнала RJEP**

Заинтересованная сторона	Степень влияния	Требование	Цели	Показатели
<b>ВНУТРЕННИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ</b>				
Собственник	10	Повысить количество и сроки прибыли за счет удорожания продукта и длительного устойчивого спроса	Повысить прибыль	Прибыль в руб.
	8	Снизить затратность издержек стратегического роста	Снизить издержки стратегического роста	Затраты в руб.
<b>ВНЕШНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ</b>				
Автор с НИ=7-9 (клиент 1 – физическое лицо)	4	Сохранить категорию K1 ВАК	Повысить долю статей, отобранных в соответствии с локальными актами издательства	Доля статей, выполненных в соответствии с локальными актами и технологическими картами: «Правила для авторов», «Этика научных публикаций», в %
	4	Индексация WoS (RSCI) или WoS (ESCI) или Scopus	Повысить долю статей с тройным рецензированием	Процент статей, охваченных тройным рецензированием, от общего количества статей, в %
	10		Повысить количество авторов с высоким НИ	Количество привлеченных авторов с высоким НИ в РИНЦ (от 15 и выше) и Scopus/WoS (от 5 и выше), в кол. чел.
	5	Сократить сроки	Повысить долю опубликованных в срок статей	Процент статей, поданных в течение двух месяцев до выхода очередного номера, опубликованных в этом номере, в %



Заинтересованная сторона	Степень влияния	Требование	Цели	Показатели
Автор с $HI \geq 10$ (клиент 2 – физическое лицо)	4	Индексация WoS (RSCI) или WoS (ESCI) или Scopus	Повысить долю статей, охваченных тройным рецензированием	Процент статей, охваченных тройным рецензированием, от общего количества статей, в %
	10		Привлечение авторов с высоким HI	Количество привлеченных авторов с высоким HI в РИНЦ (от 15 и выше) и Scopus/WoS (от 5 и выше), в кол. чел. и в %
	4	Сохранить категорию K1 ВАК	Отбор и рецензирование поступающих статей в соответствии с локальными актами издательства	Доля статей, выполненных в соответствии с локальными актами и технологическими картами: «Правила для авторов», «Этика научных публикаций», в %
	10		Привлечение авторов с высоким HI	Количество привлеченных авторов с высоким HI в РИНЦ (от 15 и выше), в %
	8		Увеличить долю статей, опубликованных на английском языке	Доля статей, опубликованных на английском языке, в общем количестве статей, в %
Университет / Научная организация (клиент 3 – юридическое лицо)	3	Вузовские или юбилейные или специальные номера	Повысить продажи отдельных номеров	Количество номеров, статей в них, подготовленных по договору с вузом, в ед. номеров
	3		Активизировать связи с редколлегией	Процент от числа членов редколлегии, привлечших вузы-места работы к сотрудничеству по подготовке специальных номеров, в %
Читатель (клиент 4 – потребитель)	6	Повысить качество; сохранить открытый доступ	Увеличить количество читателей	Количество читателей, в кол. чел.
	6		Расширить географию читателей	Число читателей не из РФ, в кол. чел.

Мы полагаем, что в перечень предварительных рекомендаций по итогу анализ заинтересованных сторон могут войти:

1. Организация обучающих мероприятий по циклу «Школа автора высокорейтингового журнала» для клиента 1.

2. Для клиента 2 необходимо создание атмосферы доверия и сотрудничества, поскольку от них ожидается наибольший интеллектуальный вклад в развитие проекта. Клиент 2 является приоритетным клиентом для всего последующего развития журнала. Постоянная поддержка их заинтересованности может включать на первых порах оплату издательством их статей (а не наоборот).

3. Формирование предпочтительной клиентской базы.

4. Развитие роли представителя для членов редакционной коллегии.

5. Объявление возможности публикации для молодых авторов направлением политики журнала.

6. Ознакомление клиентов со стратегией развития журнала посредством ее размещения на сайте журнала для повышения степени уверенности в реализации клиентами их ожиданий и создания условий для долгосрочных инвестиций клиентов результатов своего интеллектуального труда.

7. Приоритетной целью должна выступить индексация WoS (RSCI) или WoS (ESCI) или Scopus.

8. Приоритетной задачей должна стать публикация англоязычных статей (работает в отношении целей по двум заинтересованным сторонам).

9. Рекомендуемая нами концепция изменений – стратегическое развитие на основе способности к самоорганизации.

На основе анализа заинтересованных сторон мы сформулировали стратегические цели, условно поделенные нами по типологии заинтересованных сторон на:

1. Внутренние (в отношении собственника и издательства) цели:

1.1. Повышение прибыли.

1.2. Снижение издержек стратегического роста.

2. Внешние цели:

2.1. Повысить долю авторов с высоким индексом Хирша.

2.2. Повысить долю статей, охваченных тройным рецензированием

2.3. Повысить долю опубликованных в срок статей.

2.4. Увеличить долю статей, опубликованных на английском языке.

2.5. Повысить долю статей, отобранных в соответствии с локальными актами издательства.

2.6. Повысить продажи отдельных номеров (тематическая/географическая сегментация номеров).

2.7. Активизировать связи с редколлегией.

2.8. Увеличить количество читателей.

2.9. Расширить географию читателей.

### **4.3. Выбор стратегии**

Для начала нам нужно определиться с выбором стратегии для реализации программы изменений. Для этого мы произведем оценку определенных стратегических альтернатив (пункт 4.1) в соответствии с анализом заинтересованных сторон и поставленными целями (пункт 4.2.)

Постановка целей проекта по его стейкхолдерам позволила нам определиться с выбором стратегии, для чего мы определили степень влияния отобранных коммерческих проектов в соответствии с поставленными целями (математически эта степень влияния, определяемая по шкале от 1 до 3 была умножена на вес цели (если цель повторялась для разных стейкхолдеров – на совокупный вес цели)). Результаты представлены в табл. 4.3.1.

Результаты проведенной оценки показали, что наиболее соответствующим целям является проект по выходу на международный рынок.

По типу такой проект является высокорисковым долгосрочным внутренним проектом по модернизации продукции.

В определенном нами проекте традиционны (уже реализовывались в издательском бизнесе [11, с. 149]) две стратегии реорганизации уже работающих (т.е. не новых, только созданных, стартаповых) журналов:

1. Медленные инновации в развитии журнала и постепенное завоевание нового рынка читателей и авторов. Конкурентная среда и тенденции рынка (ограниченность топовых авторов и читателей) существенно и постоянно снижают вероятность выхода на рынок.

2. Активное продвижение журнала на рынке и привлечение многочисленной аудитории за счет активных (опытных и цитируемых) авторов. Высок риск невыхода на рынок.

Таблица 4.3.1.

## Оценка стратегических альтернатив и выбор проекта

Проекты	Цели и их вес (совокупный вес)										Степень влияния проекта, в баллах	Места	
	Повысить прибыль	Снизить издержки стратегического роста	Повысить долю статей, отобранных в соответствии с локальными актами издательства	Повысить долю статей, охваченных тройным рецензированием	Повысить количество авторов с высоким ИИ	Повысить долю опубликованных в срок статей	Увеличить долю статей, опубликованных на английском языке	Повысить продажи отдельных номеров	Активизировать связи с редколлегией	Увеличить количество читателей			Расширить географию читателей
	10	8	8	8	30	5	8	3	3	6	6		
<b>Выйти на международный рынок</b>	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	237	1
Разработать и внедрить новую редакционную политику	1	1	3	3	2	2	2	1	1	2	2	182	2
Разработать и внедрить маркетинговую программу	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	169	3
Сформировать пул постоянных авторов	3	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	142	4
Внедрить систему работы с групповыми стейкхолдерами	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	131	5

При выборе стратегии развития мы провели повторную оценку журналов издательства для определения верности выбора объекта проектирования изменений. Для наглядности выбора была составлена сравнительная таблица 4.3.2.

Основой выбора объекта для внедрения проекта стало 11 журналов издательства, из них 1 уже входит в МНБД Scopus. По формальным показателям было определено 3 издания (Russian Journal of Education and Psychology, International Journal of Advanced Studies, Russian Studies in Culture and Society) с перспективами наибольшего роста. Отметим, что предварительный выбор журнала «Russian Studies in Culture and Society» связан с приростом статей неплохого качества авторов по широким географическим границам и ростом цитируемости журнала.

Наибольшие возможности в перспективах развития показал 1 журнал (Russian Journal of Education and Psychology), на который и пал предварительный выбор.

Таблица 4.3.2.

**Издаваемые научные журналы (выбор объекта проектирования)**

№ п/п	Наименование журнала	ISSN	Год начала издания	Количество номеров в год	Открытый доступ	Тематическая направленность (отрасли наук)	Включен в Scopus / WoS	Включен в ВАК	Категория журнала (ВАК)
1	Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture	2658-6649	2008	6	+	медицинские науки; биологические науки; сельскохозяйственные науки	+	+	1
2	Russian Journal of Education and Psychology	2658-4034	2009	6	+	педагогические науки; психологические науки	-	+	1
3	Современные исследования социальных проблем	2077-1770	2009	4	+	исторические науки; философские науки; филологические науки	-	+	3
4	International Journal of Advanced Studies	2328-1391	2011	4	+	технические науки	-	+	2
5	Наука Красноярья	2070-7568	2011	4	+	экономические науки	-	+	3
6	Russian Studies in Culture and Society	2576-9782	2017	4	+	социологические науки; культурология; философские науки	-	+	3
7	Russian Studies in Law and Politics	2576-9634	2017	4	+	юридические науки; политические науки	-	+	3
8	International Journal of Advanced Studies in Medicine and Biomedical Sciences	2832-7977	2022	2	+	медицинские науки; биологические науки	-	-	-
9	International Journal of Advanced Studies in Education and Sociology	2832-7896	2022	3	+	педагогические науки; социологические науки	-	-	-

№ п/п	Наименование журнала	ISSN	Год начала издания	Количество номеров в год	Открытый доступ	Тематическая направленность (отрасли наук)	Включен в Scopus / WoS	Включен в ВАК	Категория журнала (ВАК)
10	International Journal of Advanced Studies in Computer Engineering	2832-7829	2022	2	+	технические науки	-	-	-
11	International Journal of Advanced Studies in Language and Communication	2832-7195	2022	2	+	филологические науки	-	-	-

Источники: [2; 28].

## 5. Проект по выводу журнала на международный рынок

### 5.1. Основные сведения по проекту

Цель проекта – обеспечить работу регионального научного журнала «Russian Journal of Education and Psychology» в соответствии с требованиями международных наукометрических баз данных для подготовки включения его в базы Scopus и(или) WoS к 01.05.2026 г.

Продукт – журнал, осуществляющий издание статей в соответствии с требованиями международных наукометрических баз данных и включенный в базу Scopus и(или) WoS.

Краткое название проекта: Развитие журнала.

Инициаторы: Максимов Я.А., директор издательства; Магсумов Т.А., заместитель главного редактора.

Ограничения проекта: по сроку – 01.05.2026 г.; по бюджету – бюджет проекта в рамках существующего бюджета издательства; по персоналу – в рамках существующего состава; по качеству – Общее введение в Scopus и работу Консультативного совета по отбору контента [30].

### 5.2. Трансформация миссии журнала, уточнение его целей и политики в отношении заинтересованных сторон

В связи с изменением целей (внедрением проекта с его целью и расширением целей по анализу заинтересованных сторон) потребовалось уточнение миссии журнала. Результаты разработки миссии научного журнала RJEP в сформулированном автором статьи Заявлении о миссии (см. табл. 5.2.1).

Таблица 5.2.1.

**Заявление о миссии / Mission Statement журнала RJEP**

		<i>СОДЕРЖАНИЕ</i>	<i>МИССИЯ</i>
<b>ЦЕЛЬ</b>	<b>КТО МЫ</b>	Региональный академический рецензируемый журнал, посвященный актуальным проблемам жизни российского социума, и представляющий результаты научно обоснованных решений педагогических и психологических проблем и задач обучения и воспитания на всех уровнях системы профессионального образования, а также научных дискуссий по педагогическим и психологическим проблемам истории и развития образования в России, проводимых учеными постсоветского пространства и зарубежными исследователями.	Региональный тематический рецензируемый научный журнал, являющийся частью крупного российского издательства и имеющий длительную историю, публикующий статьи в области российского образования и психологии образования активных русскоязычных и частично англоговорящих исследователей и представляющий места молодым ученым для изложения их точек зрения на приоритетные и региональные / секторальные проблемы современного и исторического состояния, методов и направлений развития российского образования в широком ракурсе «русского мира».
	<b>КУДА МЫ СТРЕМИМСЯ</b>	Выявление проблем развития российского общества через призму состояния его образования, прежде всего – профессионального, в том числе через исследовательское поле психологии образования и психодиагностики образовательной среды и личностного развития обучающихся, определение на этой основе путей выхода из сложившейся ситуации развития и нахождение наиболее перспективных точек роста	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».
<b>ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ</b>	<b>ЦЕННОСТЬ НАША ДЛЯ ОБЩЕСТВА</b>	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».
	<b>ЦЕННОСТЬ НАША ДЛЯ КЛИЕНТОВ</b>	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».
	<b>ЦЕННОСТЬ НАША ДЛЯ ПАРТНЕРОВ</b>	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».	Наша команда представлена профессиональными редакторами, аналитиками, издателями и, конечно, редакционной коллегией, состоящей из крупных исследователей российского образования и психологии образования. Представленная в основном российскими учеными, она не может обойтись без представителей зарубежной русистики в силу необходимости оценки материалов на соответствие мировым исследовательским тенденциям, возможности публикации в журнале сравнительных исследований и широты охвата исследовательских полей «русского мира».

		<b>СОДЕРЖАНИЕ</b>	<b>МИССИЯ</b>
<b>КОНЦЕПЦИЯ</b>	<b>КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) стремление к расширению научной повестки на проблемы и перспективы «русского мира», ее включение в мировую исследовательскую методологию через расширение географических границ, внедрения практики сравнительных исследований, подключения второго языка публикаций и зарубежных редакторов, но без изменения базовой тематики журнала;</li> <li>2) привлечение активных авторов, известных своими цитируемыми публикациями для формирования серьезной научной повестки;</li> <li>3) предоставление открытого доступа авторам и читателям для широкой общественной дискуссии;</li> <li>4) предоставление возможности опубликоваться молодым исследователям или предложить им публикацию в других наших журналах;</li> <li>5) взаимодействие с научными коллективами и организациями, университетами для тематической или региональной фокусировки исследовательского интереса.</li> </ol>	
<b>ДЕВИЗ</b>	<b>КРАТКАЯ МИССИЯ</b>	<p>Региональный научный журнал с большой историей по российскому образованию и психологии образования, публикующий опытных исследователей, при участии начинающих авторов, с целью формирования качественного научного контента для развития внутрироссийской, с участием зарубежных представителей, дискуссии об образовании в рамках «русского мира».</p> <p style="text-align: center;">Цель – площадка обсуждений российского образования. Предназначение – для активных учёных и их коллабораций, с допуском начинающих. Стратегия – расширение границ повестки и мнений.</p>	

Таким образом, если миссия журнала до внедрения проекта изменений звучала так: «Миссия журнала заключается в объединении исследовательских усилий и налаживании связей ученых в развитии научной мысли по актуальным проблемам российского общества, рассматриваемым в призме специфики организации его образовательного пространства, социальных парадигм и психологических структур, а также в обсуждении и популяризации этой темы, в том числе посредством предоставления открытого доступа к опубликованным статьям», то после переоценки ее формулировка стала выглядеть таким образом:

«Миссия журнала – стать крупной устойчивой тематической площадкой научного и общественного обсуждения актуальной повестки русского мира в фокусе развития профессиональной внутрироссийской, с участием зарубежных представителей, дискуссии по приоритетным и региональным / секторальным проблемам и точкам роста российского профессионального образования и его психологических аспектов через формирование в открытом доступе качественного научного контента рецензируемых материалов опытных



исследователей, их групп и организаций, при участии начинающих авторов, при стремлении к учету многообразия мнений и мировой исследовательской повестки».

Уточнение миссии журнала и проведенный анализ заинтересованных сторон позволяют отредактировать цели журнала, очертить состав аудитории журнала и политику журнала в отношении авторов и читателей. Предлагаем нижеследующие формулировки.

Цель журнала – создание открытой площадки для объективного представления и обсуждения результатов исследований в области состояния и развития образования и психологии образования в России.

Мы полагаем, что это будет содействовать:

- 1) распространению знаний в сфере наук об образовании в контексте реалий и перспектив российской школы и психологии;
- 2) поддержке академической коммуникации теоретиков и практиков, опытных авторов и молодых ученых;
- 3) развитию диалога между методологическими и теоретическими оппозициями;
- 4) научной тематической и региональной коллаборации авторов и читателей;
- 5) открытому и публичному диалогу по тем научным темам и региональным аспектам, которые интересны нашим авторам и читателям, что позволит расширить насущную и динамичную повестку изысканий в области российского образования и психологии образования.

Целевой аудиторией журнала выступают не только ученые, преподаватели, а также университеты, объединения ученых и иные связанные с научной институцией люди и организации. Мы стремимся к тому, чтобы статьи наших авторов были интересны и доступны самому широкому кругу общественности, заинтересованной в обсуждении вопросов развития российской школы, педагогики и психологии образования.

Приоритетными для нас являются активные авторы, имеющие опыт (и лучше – известность) в научных публикациях по тематике журнала.

При этом мы решили предоставить не менее 10% издательского портфеля молодым ученым и соискателям ученых степеней, для которых путь в науке только открывается, отчего они могут проигрывать опытным авторам в получении возможности для публичной презентации результатов своих научных изысканий.

Во многом региональная повестка журнала не ограничивает географию авторов статей, тем более по признаку гражданства. Конечно, в большинстве своем наши авторы – это российские ученые – педагоги и психологи, но мы приветствуем статьи авторов из стран ближнего зарубежья, стран постсоветского пространства и шире – мы рады авторам из дальнего зарубежья. Такая широкая географическая представленность и отсутствие национальной, религиозной, гендерной и всех иных дискриминаций научных тем, на наш взгляд, позволит увеличить спектр рассматриваемых проблем, оценок, что будет способствовать более оживленной дискуссии.

Приветствуя географическое разнообразие, журнал выступает также и в поддержку постоянства своих авторов – как отдельных ученых, так и их коллабораций, научных сообществ и организаций. Мы считаем, что это позволяет фокусировать внимание на конкретных и важных для их региона или научных интересов темах, углубляя научную дискуссию и, в целом, разработку этих тем.

Предлагаем уточнить и целевую читательскую аудиторию журнала, в составе которой, на наш взгляд, выступают:

1) индивидуальные представители академического сообщества – исследователи и аналитики в сфере образования, психологии личности обучающихся и педагогов, психологии образования;

2) коллективные представители академического сообщества – научные коллаборации, научные общественные объединения ученых, тематические и региональные группы ученых и преподавателей университетов, интересующиеся достижениями в указанной области;

3) практикующие специалисты – профессиональные психологи в сфере образования, педагоги – преподаватели профессиональных

образовательных организаций и педагоги общеобразовательных организаций, администраторы образовательных организаций;

4) аспиранты и соискатели ученых степеней, студенты, которые могут ознакомиться с актуальными материалами для обучения и начала самостоятельных исследований;

5) иные участники образовательных отношений и отношений в сфере образования – родители несовершеннолетних обучающихся, представители экспертных сообществ и бизнеса, общественные организации, органы власти и управления, заинтересованные в развитии российского образования.

Несмотря на возможность сужения (сокращения/уменьшения) тематики журнала как эффективного способа противодействия риску непопадания в МНБД, мы сохранили относительно широкую тематику по двум причинам:

1. Эта тематика для журнала традиционна, и мы не хотим терять часть своих постоянных читателей и авторов, с которыми наладили тесными контакты.

2. Мы хотим и дальше фокусировать широкий спектр проблем и решений в области российского образования, чтобы сохраниться в качестве одной из важных тематических площадок обсуждений этих проблем в российском масштабе. Мы не хотим отказываться от неактуальных тем, считая, что российская школа и система образования имеет свою страновую и национальную специфику и с течением времени многие вопросы вновь поднимаются на злобу дня.

3. Мы предполагаем, что сокращение тематики, несмотря на ее преимущество при рассмотрении журнала, не позволит удерживать постоянный спектр читательского и авторского интереса.

### **5.3. Рынок, маркетинг и распространение**

Опыт показывает, что в стратегии развития научного журнала принципиальными областями масштабных изменений являются маркетинг журнала (вместе с распространением, продажами и т.д.) и осуществляющиеся в нем бизнес-процессы.

Именно эти два аспекта деятельности журнала станут основными направлениями для предложенных нами изменений.

### 5.3.1. Анализ рынка

Мы определили следующие специфические черты рынка:

- 1) единый рынок научной периодики отсутствует, он жёстко сегментирован;
- 2) выбранный сегмент рынка имеет потенциал развития;
- 3) отсутствие рекламы / профильного сегмента рекламы (кроме, в редких случаях, медицинских журналов);
- 4) отсутствие государственной поддержки, а все старые государственные журналы давно перешли на «рыночные рельсы»;
- 5) низкие тиражи печатных журналов и переход на электронную форму;
- 6) прогрессивная динамика развития;
- 7) повышение видимости журналов, увеличение числа журналов в открытом доступе;
- 8) доминирование процессов интернационализации или стремление к этому доминированию;
- 9) важная роль редколлегии и авторов;  
в том числе и те черты, которые выступают барьерами:
- 10) рынок неустойчив, очень подвижен, зависит от политической ситуации, условия игры часто меняются, высок процент потери бизнеса;
- 11) разные группы клиентов в 40% случаев ориентированы на «свой» сегмент, на приобретение которого тратят 85% средств;
- 12) покупателям свойственно менять продукт, несмотря на его преимущества;
- 13) значительная доля статей, имеющих разговорный стиль текста;
- 14) известная, но нерабочая редколлегия;
- 15) слабая кластеризация журналов, в т.ч. отсутствие широкого объединения на межиздательских платформах.

Характеризуя планируемый сегмент рынка, мы выделили его основные составляющие, представив их в табл. 5.3.1.1.

Таблица 5.3.1.1.

**Общая характеристика сегмента рынка**

Позиция	Характеристика
<b>Целевой рынок</b>	Научно-педагогические работники образовательных организаций высшего образования, научные работники научных организаций, независимые исследователи
<b>Географические границы</b>	Авторы из крупных городов (с населением св. 300 тыс. чел.) Российской Федерации и отчасти Киргизии, Таджикистана, частично - стран СНГ, пишущие статьи на русском (частично - английском) языке, сезонный пик активности которых приходится на май и декабрь
<b>Продуктовые границы</b>	Электронный научный журнал открытого доступа, имеющий 6 и более выпусков в год, входящий одновременно в Перечень ВАК и РИНЦ, с тематикой по УГСНП Образование и педагогические науки, Психологические науки, имеющий категорию ВАК К1, взаимодействующий с авторами в электронном формате через специализированную типовую платформу, проводящий самостоятельное двойное слепое внутреннее рецензирование поступающих статей
<b>Тип рынка</b>	B2C (7% – B2B)

Если говорить о состоянии рынка российских научных журналов, получивших индексацию в МНБД, то тенденции его развития можно отразить в табл. 5.3.1.2.

Таблица 5.3.1.2.

**Число российских журналов в МНБД за 2014, 2019 и 2024 гг., ед.**

МНБД	2014	2019	2024
<i>Web of Science</i>	160	356	402
<i>Scopus</i>	332	535	765

Источники: [1; 16; 21].

**5.3.2. Конкурентная ситуация**

Анализируя конкурентную ситуацию, мы выделили два базовых параметра, определяющих возможность занятия журналом планируемой ниши (табл. 5.3.2.1) и провели сравнительное изучение положения журнала на российском рынке через сравнение с отдельными изданиями (табл. 5.3.2.2).

Таблица 5.3.2.1.

**Конкурентная ситуация журнала RJEП**

Параметр	Описание
<b>Состояние в текущем сегменте</b>	На российском рынке (по данным РИНЦ) журнал занимает 62 место из 1067 выходящих в настоящее время журналов по педагогике (6% ведущих) и 52 место по психологии из 359 (15% ведущих).
<b>Конкуренты в планируемом сегменте</b>	В географических границах российского сегмента: 20 наименований в области образования и 9 наименований в области педагогика. При 4 совпадениях число конкурентов – 25.
<b>Число потребителей</b>	Вузы: 81 НПР на 100 тыс. населения. На 2021-2022 – 217653 штатных НПР. Исследователи: 348 тыс. чел., в т.ч.: педагогика – 3,5 тыс. чел., психология: 1,3 тыс. чел. доктора наук – 12,7%, кандидаты – 52,9%, без степени – 34,4%. Наиболее объективен поиск по РИНЦ. Российские авторы, имеющие публикации, по педагогике составили 85390 чел., по психологии – 16465 чел. Итого 101855 чел. (из всего – 858212 чел., т.е. 11,9 %). При этом по ядру РИНЦ: педагогика – 31439 авт., психология – 8778 авт. Итого 40217 чел. (из всего – 543604, т.е. 7,4 %).

Источники: [9; 21; 22; 23; 27].

Таблица 5.3.2.2.

**Сравнительные статистические показатели состояния журнала RJEП**

Журнал	*Science Index (рейтинговое место в ScI) (1)	Категория, присвоенная ВАК (1.1)	Средняя оценка по результатам общественной экспертизы (2)	Пятилетний импакт-фактор РИНЦ без самоцитирования (3)	*Пятилетний индекс Хершля по цитирующим журналам (4)	*Индекс Джинни (5)	*Средний индекс Хирша авторов (6)	*10-летний индекс Хирша издания (7)
Название скрыто по этическим соображениям	1	K1	3,365	2,03	155	0,59	11,5	60
Название скрыто по этическим соображениям	25	K1	3,532	0,529	167	0,76	10,5	34

<b>Russian Journal of Education and Psychology</b>	<b>62</b>	<b>K1</b>	<b>3,083</b>	<b>0,260</b>	<b>293</b>	<b>0,76</b>	<b>7,3</b>	<b>27</b>
Название скрыто по этическим соображениям	100	K2	2,073	0,190	2300	0,71	7,5	20

Источники: [17; 18; 20].

Примечания: выборка произведена по одному журналу издательства в отрасли «Народное образование. Педагогика»

\* - отмечены показатели, отобранные ВАК Минобрнауки в качестве количественных показателей по оценке изданий, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, для распределения по категориям.

- (1) всего 229 изданий (мест)
- (2) от 0 (негативно) до 5 (позитивно)
- (3) от 0 (негативно)
- (4) от 10000 (негативно) до 1 (позитивно)
- (5) от 1 (негативно) до 0 (позитивно)
- (6) от 0 (негативно)
- (7) от 0 (негативно)

Результаты анализа конкурентной ситуации показали:

- 1) Небольшое число конкурентов в планируемом сегменте – 25.
- 2) Квартиль 24 конкурентов (96%) – не выше Q3, т.е. 96% – прямые конкуренты.
- 3) Общее число потенциальных потребителей (по отраслям наук журнала) – 101 тыс. чел.
- 4) Приоритетные потребители (по ядру РИНЦ) – 40 тыс. чел.
- 5) Уровень авторов по двум отраслям в целом ниже, чем в среднем по всем отраслям (потенциальных – 11,9%, но приоритетных – 7,4% от общего числа всех авторов).
- 6) В среднем по двум отраслям наук журнал входит в число 8% лучших российских изданий.
- 7) В российском сегменте за 2 месяца журнал поднялся с 64 на 62 место (26.01.2024 и 17.03.2024) по отрасли «Народное образование. Педагогика».

### 5.3.3.1. Потенциальные покупатели.

#### Сегментирование рынка

Было проведено сегментирование рынка, результаты которого отражены в табл. 5.3.3.1.1.

Таблица 5.3.3.1.1.

Потенциальные покупатели журнала RJEP: сегментирование

Критерий	Влияние критерия на потребность	Группы потребителей, выделенные по критерию				Примечания
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	
Индекс Хирша автора (РИНЦ)	Прямая зависимость в определении высоких требований к услуге и обратная зависимость - в низкой степени заинтересованности в получении услуги у продавца в силу высокой конкуренции в данном сегменте услуг.	Авторы с ИИ=15 и выше	Авторы с ИИ = 10-14	Авторы с ИИ=7-9	Авторы с ИИ = 7 и ниже (условно потенциальны в случае молодого возраста)	Критерий определен текущим Средним индекс Хирша авторов журнала = 7,3
Постоянные авторы	Прямая зависимость с высокой потребностью (достаточная-высокая удовлетворенность текущим качеством) и невысокими требованиями к услуге.	Лояльные = постоянные авторы, публикующие в год 2 и более статьи	Лояльные = постоянные, публикующие в год 1 статью	Непостоянные, публикующие одну статью раз в 3 года	Разовые покупатели услуги (особенность рынка)	Не всегда лояльность, это больше показатель удобства. Публикация более двух статей в год неэтична, по этическим принципам редакции, поэтому за макс. взято 2 статьи.
Регион	Влияет на макрорегиональный сегмент, в том числе прямо пропорционально уровню развития стран.	Авторы из стран Ближнего Востока	Авторы из России, стран Юго-Восточной Азии	Авторы из стран Дальнего Востока	Авторы из стран СНГ	Взяты традиционные для журналов издательства страны и регионы, Запад, Африка и Латинская Америка представлены единичными статьями авторов с реальной аффилиацией.
Авторы из стран Дальнего Востока	Опыт автора в серьезных публикациях, высоких требованиях к журналу, разовая потребность.	Авторы с 7 и более публикациями, распределенными на 5 лет	Авторы с 3-6 публикациями, вышедшими в течение 3-4 лет	Авторы с 2 и менее публикациями, вышедшими за 2 года и менее	Авторы без публикаций	<i>Количество статей должно быть без соавторов или в составе стабильного авторского коллектива, опубликованных в течение последних пяти лет.</i> Критерий сегментирован по признаку именно самостоятельных, без соавторства, статей или статей в стабильном коллективе, с целью избегания учета «покупных» статей. Критерий работает для авторов из РФ и стран ближнего зарубежья.
% статей ВАК	Высокое число публикаций и доли в них ВАК-статей показывает большой опыт автора в соблюдении требований к статьям, разовую/редкую потребность в услуге.	40% и выше	25-39%	15-24%	5-14%	<i>Дан процент в общ. числе публикаций (с обязательной оговоркой на число в ед).</i> Частично подтверждается Индексом Хирша автора (критерий 1). Слишком большое (относительно года первой публикации) число статей в год может указывать на «поточность» публикаций и потребность в потоковой публикации в журнале при его высоких показателях.



Исследование покупателей и сегментирование рынка показало следующее:

1) Наиболее адекватным политике изменений является разделение потребителей на группы/сегменты критериям: А) Индекс Хирша автора (РИНЦ), Б) Число статей Scopus/ WoS за последние 5 лет, В) % статей ВАК.

2) Наиболее устойчивые, емкие и достижимые сегменты рынка выделены при использовании такого критерия сегментирования, как индекс Хирша автора (РИНЦ). В текущей рыночной ситуации потребители могут менять свои позиции в сегменте со временем, в силу хронологического развития критерия. При этом скорость набора индекса Хирша у всех индивидуальна.

3) Индекс Хирша автора (РИНЦ) стал и тем критерием сегментирования, который позволил выделить целевые и нецелевые сегменты рынка? Все сегменты категорировались по уменьшению важности потребителя для журнала, но именно этот критерий привлекателен тем, что отбор авторов с наивысшим Индексом Хирша пропорционально (не всегда закономерно, но тенденция зависимости традиционно прослеживается) увеличивает значимые показатели журнала, являющиеся ориентиром достижения стратегической цели.

### **5.3.3.2. Целевые покупатели.**

#### **Маркетинг-микс**

Проведенное сегментирование позволило определить целевых покупателей, в отношении которых проведен маркетинг-микс (см. табл. 5.3.3.2.1).

Результаты показали и то, что сегментами, наиболее существенно отличающимися друг от друга по требованиям к компании-продавцу и продукту, выступают: А) Индекс Хирша автора (РИНЦ), Б) Регион, В) Число статей Scopus/ WoS за последние 5 лет.

Мы полагаем, что главная стратегическая проблема – потребность и работа с экономически невыгодными, требовательными и разовыми покупателями.

Таблица 5.3.3.2.1.

## Целевые покупатели журнала RJEP

Маркетинг-микс	Критерий сегментирования					
	Индекс Хирша автора (РИНЦ)		Число статей Scopus/ WoS за последние 5 лет		Регион	
	Авторы с HI=15 и выше	Авторы с HI = 10-14	Авторы с 7 и более публикациями, распределенными на 5 лет	Авторы с 3-6 публикациями, выходящими в течение 3-4 лет	Авторы с 2 и менее публикациями, вышедшими за 2 года и менее	Авторы из России, стран Юго-Восточной Азии
<b>Product (продукт)</b>	Открытый доступ (увеличение цитируемости), длительность существования издательства (16 лет, в т.ч. ВАК – 14 лет) у издательства есть журналы-заместители для междисциплинарных статей и статей на стыке специальностей, готовы к переработке статьи. Значимые имена членов редколлегии вообще не принципиальны.	Высокий рейтинг журнала, длительность существования издательства (16 лет, в т.ч. ВАК - 14 лет), вторично – открытый доступ, известность и географическая распространенность редколлегии.	Открытый доступ, DOI, альтернатива в других ВАК-журналах (условно дом брендов, все 8 журналов издательства минимум – ВАК).	Открытый доступ, DOI.	Открытый доступ, альтернатива в РИНЦ-журналах.	МНБД, ВАК.
<b>Price (ценообразование)</b>	Не готовы к высокой цене, стремятся к бесплатности, понимают и ценят очередность.	Цена приемлема и понятна в связи со стоимостью не постранично, а за статью в целом.	Скидка, высокопроцентная система лояльности (накопительная система скидок по всем журналам).	Фиксированная цена, скидка при повторной публикации во всех журналах издательства.	Цена фиксирована, нет скидок.	Привыкли платно, по средней цене.
<b>Place / Distribution (каналы сбыта)</b>	Известная и привычная для авторов этого сегмента международная онлайн-система подачи статей.	Сайт журнала с системой подачи статей, активные продажи, регулярная рассылка.	Индивидуальные приглашения, скидки за приведенных авторов аналогичного сегмента, рассылка о системе скидок, авторы из крупных исследовательских университетов и НИИ, мегаполисы.	Авторы из университетов и НИИ среднего уровня, коллективные рассылки по вузам.	Коллективная рассылка по всем вузам, социальные сети, слухи, университеты среднего уровня.	Все основные каналы.

Маркетинг-микс	Критерий сегментирования					
	Индекс Хирша автора (РИНЦ)		Число статей Scopus/ WoS за последние 5 лет			Регион
	Авторы с HI=15 и выше	Авторы с HI = 10-14	Авторы с 7 и более публикациями, распределенными на 5 лет	Авторы с 3-6 публикациями, выходящими в течение 3-4 лет	Авторы с 2 и менее публикациями, вышедшими за 2 года и менее	
<b>Promotion (продвижение, коммуникации)</b>	Вложения в рекламу практически не требуются, одноразовые покупки, поиск журнала в РИНЦ по критериям публикационной активности и по импакт-фактору РИНЦ, Перечень ВАК, Перечень категорий, установленных ВАК для научных журналов, вторично - сайт журнала, рекомендации коллег или отслеживание публикаций высокорейтинговых коллег.	Одноразовые/ единичные покупки в длительный срок. Персональная рассылка, вторично - список ВАК, сайт, социальные сети, изучение публикаций коллег, своей организации, имеют опыт коммуникации через систему подачи статей.	Ограниченная география, минимальный бюджет, легкая коммуникация, стимулирование повторной покупки.	Репутация дома брендов (8 журналов), расширенная география, акции за многочисленные покупки.	Уменьшение временного лага при повторной публикации без снижения цены.	Все основные каналы, разные объемы продаж.
<b>Прогноз динамики</b>	Рост несущественный	Благоприятно	Рост несущественный	Благоприятно	Высокий рост	Рост
<b>Задачи маркетинга</b>	Активизация. Тематические номера. Приглашение ведущих авторов.	Вузовские номера.	Приглашение ведущих авторов. Тематические номера.	Вузовские номера.	Квота для начинающих авторов и аспирантов. Внесение этого в принципы публикационной политики. Школа молодого автора.	Сократить долю авторов из РФ. Увеличить представительство из стран Юго-Восточной Азии и Центральной и Юго-Восточной Европы.

### 5.3.4. Маркетинговый план

Поскольку маркетинг является основным направлением изменений, то данные маркетинг-микса мы дополнили через разработку маркетинг-

гового плана по шаблону Келли Оделла, имеющего целью создание концепции нового продукта. Результаты представлены в табл. 5.3.4.1.

### 5.3.5. Маркетинговая политика

Проведенное исследование позволило нам выработать основные принципы новой маркетинговой политики журнала.

В отношении продукта мы заявляем:

А) Уникальные свойства: индексируется более, чем в пяти базах данных; имеет заменители в других журналах издательства.

Б) Преимущества: выходит 6 раз в год (более 4); имеет индекс DOI; предоставляет бесплатный доступ к текстам статей; включен в Перечень ВАК (К1) и РИНЦ; имеется система электронной подачи статей; журнал имеет высокий индекс Хирша авторов – 7,3; электронная форма издания; загрузка в ORCID; быстрая загрузка в РИНЦ; приемлемая цена, в низкой конкурентной зоне.

В) Проблемы: неготовность ряда авторов следовать правилам журнала, редакцию ждут затяжные объяснения; недостаточно четок и прозрачен путь попадания в МНБД; неучастие авторов в продвижении публикаций; тематическая привязка к географии исследований.

Таблица 5.3.4.1.

Маркетинговый план (шаблон Келли Оделла) журнала RJEP

	Что	Кто	Где	Почему	Когда
Продукт	Электронный научный журнал. Открытый доступа. 6 выпусков в год. Перечень ВАК и РИНЦ. Тематика – Образование и психология Категорию ВАК К1. Электронная платформа.	<b>Приоритет-1:</b> Авторы с индексом Хирша более 15 в РИНЦ. <b>Приоритет-1.2:</b> Вузы / Научные объединения <b>Приоритет-2:</b> Авторы с индексом Хирша более 10 в РИНЦ. Авторы с 7 и более публикациями Scopus/WoS, распределенными на 5 лет Авторы с 3-6 публикациями Scopus/ WoS, вышедшими в течение 3-4 лет <b>Приоритет-3:</b> Авторы с 2 и менее публикациями Scopus/WoS, вышедшими за 2 года и менее Авторы из РФ, Ю-В Азии <b>Приоритет-4:</b> Молодые авторы, аспиранты – 10%.	Издательство – Редакция – Сайт	Дешевизна относительно конкурентов. Старый журнал. Высокие показатели в РИНЦ.	20 апреля 2024

	Что	Кто	Где	Почему	Когда
Цена	Базовая цена – 7 тыс. руб. за статью.	Стратегия «ценообразование на основе потребительской ценности» <i>Разная цена для разных сегментов:</i> 1. Широко известные авторы по приглашению редколлегии – с доплатой \$ 100-150. 2. Авторы с высоким Хиршем (минимум 10 в Scopus) и большим количеством статей (минимум 20 в Scopus) – бесплатно или по скидке до 50 %. 3. Авторы не из России и стран СНГ – со скидкой до 50%. 4. Остальные сегменты – по общей цене.	На сайте. <u>Задача – установить цену на сайте, описать ценообразование и цену для сегментов.</u>	Привлеченные авторы.	При достижении стратегической цели проекта, но несущественно, объявив ценовую войну. При достижении 20 % повышения 2/3 показателей журнала (см. 5.2 – Конкурентная ситуация).
Место	Сайт. Контекстная реклама.	Электронная платформа – все. Электронная почта – возрастной сегмент и иностранцы.	ВАК – принципиально для большинства. Электронная платформа.	Привычные каналы. Принципиальный канал – ВАК.	Весь проект
Продвижение	Расширять географию, тематику, тематические / вузовские номера, авторские коллаборации.	Приоритет-1: список ВАК, ResearchGate, Academia.edu. Приоритет-1.2: персональная рассылка и сайт. Приоритет-2, 3: контекстная реклама. Журналы издательства. Приоритет-4: сайт.	Контекстная реклама ResearchGate, Academia.edu <u>Вузы / научные объединения</u> – предложения номеров. <u>Другие журналы издательства.</u>	Расширение спектра охвата сегментов. Изучение зарубежными коллегами – цитирование, узнавание. Для статей непрофильных авторов.	Сейчас. <u>Задача – преодолеть сезонный спрос!</u>

В отношении ценообразования мы стремимся к реализации стратегии «ценообразование на основе потребительской ценности» через достижение выгодного соотношения «цена/издержки» на этапе достижения проекта и привлечение потребителей в целях дальнейшего роста – получения квартила.

Предлагаемая ценовая политика – ориентация на рыночную стоимость аналогичных товаров по цене ниже средней и финансовая убыточность в случае привлечения топовых авторов (издержки стратегического развития).

Основная проблема: нет наблюдения за рынком.

В отношении продвижения, как одной из приоритетных задач стратегической цели, мы:

А) определили, что у журнала имеется на данный момент: форма – электронный журнал; оптимизация под поисковые системы; загрузка в ORCID; соблюдение периодичности.

Б) поставили перед изданием новые задачи: найти способы оптимизации ключевых слов статей; провести обучение и дать рекомендации авторам по продвижению (загрузка в ResearchGate, Academia.edu, размещение на персональной странице / сайте, в блоге); необходима оптимизация и повышение качества перевода метаданных; активизировать участие редколлегии; увеличить число англоязычных статей по сравнительным / обзорным темам / крупного размера; расширить географии авторов за счет авторов не из России; соблюдать тенденцию к росту совместных публикаций; расширить сквозные темы (через вузовские тематические выпуски и тематические выпуски научных общественных организаций); расширить сравнительные темы, особенно страновые; расширить авторские коллаборации за счет разных регионов / стран.

Нами были определены основные маркетинговые риски, представленные в таких группах, как:

А) Быстрые изменения: адаптация клиентов; законодательные.

Б) Коммуникация: неясность понимания клиентом требований; неточность информации на сайте; долгие сроки коммуникации по почте.

В) Продукт: несоответствие ожиданиям потребителей по росту; сезонный спрос.

Г) Игнорирование целевой аудитории: неработающая программа льгот; невыполнение процента по статьям молодых авторов (неясность очередности редакционного портфеля).

По преимуществам мы определили по отношению к:

А) Целевой аудитории: проект реализуется на 1 из 3 возможных журналов и из 11 журналов издательства; электронная форма издания и взаимодействия.

Б) Рынку: он ненасыщенный.

В) Обещаниям бренда: они нормированы.

### 5.3.6. Обоснование отказа от издания дополнительных номеров

В качестве одного из направлений работы редакции выступает отказ от издания дополнительных номеров, сосредоточение редакционной работы на основных номерах журнала. Обоснование этого отказа, помимо временных затрат, было сосредоточено на гипотезе о более низкой цитируемости статей в дополнительных номерах журнала в сравнении со статьями в основных номерах. Для подтверждения этой гипотезы мы провели подсчет цитирований статей журнала последних трех лет в РИНЦ. Результаты отражены в табл. 5.3.6.1.

Таблица 5.3.6.1.

Сравнение показателей цитируемости основных и дополнительных номеров журнала RJEP

Журнал, год	ОСНОВНЫЕ НОМЕРА				ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НОМЕРА			
	Число статей	Число цитирований	Доля цитируемости	% цитирующихся статей	Число статей	Число цитирований	Доля цитируемости	% цитирующихся статей
RJEP, 2021	50	144	2,88	62	106	200	1,88	52,83
RJEP, 2022	60	102	1,7	53,33	116	155	1,33	40,51
<b>Итого, 2021-2022</b>	<b>119</b>	<b>246</b>	<b>2,06</b>	<b>52,94</b>	<b>222</b>	<b>355</b>	<b>1,59</b>	<b>46,39</b>

RJEP, 2023	86	22	0,255	11,62	156	57	0,365	16,02
<b>Итого, 2021- 2023</b>	<b>196</b>	<b>267</b>	<b>1,36</b>	<b>37,24</b>	<b>378</b>	<b>412</b>	<b>1,08</b>	<b>33,86</b>

Примечания:

Подсчет производился по следующим формулам:

(1) Доля цитируемости = Число цитирований / Число статей

(2) % цитирующихся статей = 100 / ОБЩЕЕ Число статей \* Число ЦИТИРУЮЩИХСЯ статей

Итоговый подсчет был произведен как за три последних года (2021-2023), так и за первое двухлетие этих трех лет (2021-2022) по той причине, что статьи более раннего периода дают более эффективные показатели, в силу запоздалости цитируемости номеров последнего года. Это видно и по таблице, если сравнить доли цитируемости 2023 года с 2021 и 2022 годами.

Статистические данные, отраженные в табл. 5.3.6.1, подтвердили гипотезу о более низкой цитируемости статей в дополнительных номерах журнала в сравнении со статьями в основных номерах, показав также, что в основных номерах более высока и доля процитированных (хотя бы один раз) статей от общего числа статей, нежели в дополнительных номерах.

### 5.3.7. Финансовый план маркетинга

Информация закрыта, предоставлена только заказчику. Здесь мы можем перечислить только перечень решаемых задач по группам. В их числе:

А) Маркетинговые исследования: исследования потребителей; исследования конкурентов; анализ услуг и сервиса; Мониторинг цен.

Б) Маркетинговые коммуникации: индивидуальные приглашения; контекстная реклама; интернет-сайт; сквозные темы и коллаборации; работа с редколлекцией; перекрестный маркетинг: журналы издательства; связи с общественностью, оперативность; оценка и доработка льгот и цены на продукт; работа с молодыми авторами; метаданные и ключевые слова; англоязычные авторы.



В) Каналы продаж: обучение авторов; акции и стимулирование сбыта; комиссии и бонусы.

Г) Приобретение клиентов и их удержание: акции по поддержке новых клиентов; укрепление лояльности старых клиентов.

Д) Персонал: зарплата; обучение; бонусы; маркетинговый инструментарий.

Е) Другое: почта; связь; командировки; компьютерное оборудование.

## 5.4. Процессы: рецензирование

### 5.4.1. Ландшафт процесса работы со статьёй

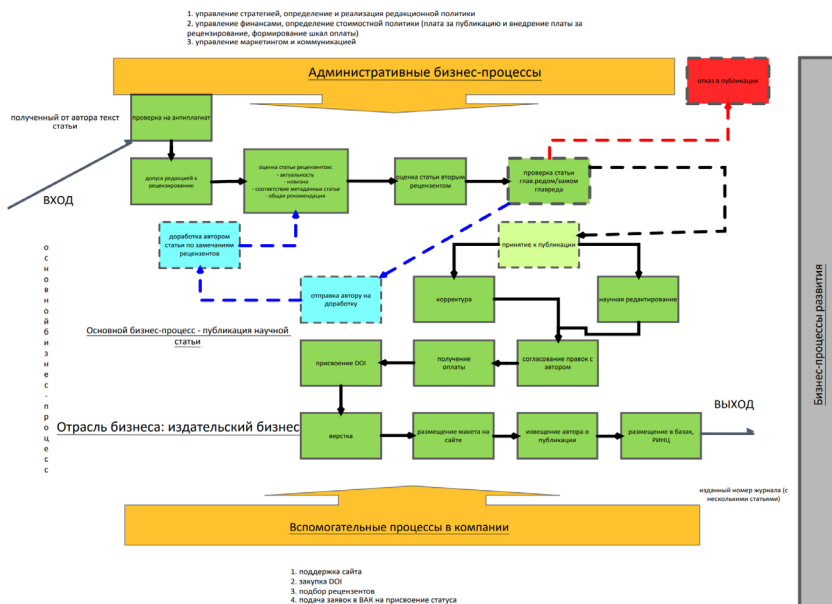


Рис. 5.4.1.1. Ландшафт бизнес-процесса работы со статьёй после изменений в журнале RJEП

Для определения проблем в организации бизнес-процессов мы составили ландшафт процесса работы над статьёй на текущий момент и определили важнейшие изменения, отражающие рост качества процесса рецензирования. В их числе:

- 1) включение в процесс рецензирования третьего рецензента – главного редактора и его заместителей, которые будут давать общую оценку статьи;
- 2) оптимизация процесса повторного рассмотрения рецензентами доработанной автором статьи до 1 раза;
- 3) увеличение частоты отказов в публикации и соответственное ему уменьшение частоты принятия статьи к публикации.

Итоговый бизнес-процесс работы над статьей после изменений представлен на рис. 5.4.1.1.

### 5.4.2. Root cause analysis (диаграмма К. Исикавы) процесса работы со статьями

Еще одним методом анализа бизнес-процесса работы над статьей на текущий момент стала диаграмма К. Исикавы (см. рис. 5.4.2.1), в ходе построения которой были определены причины текущих проблем.

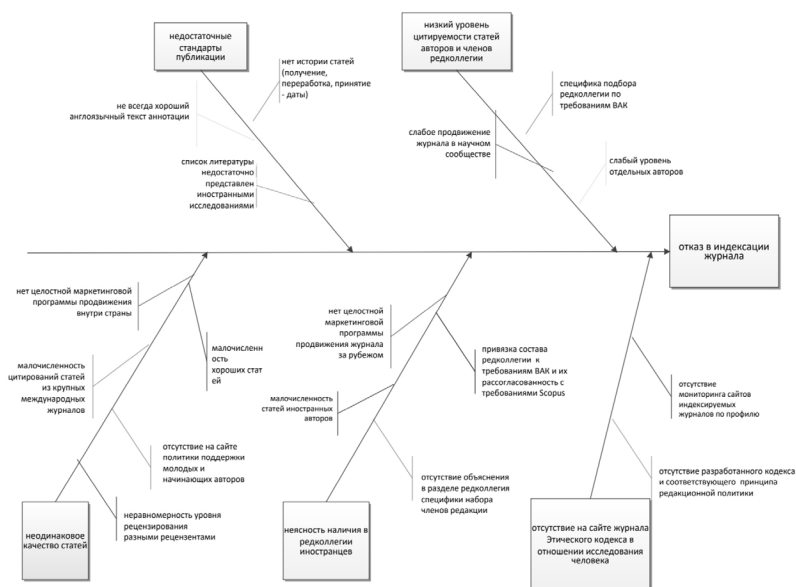


Рис. 5.4.2.1. Диаграмма К. Исикавы причин сбоя бизнес-процесса работы над статьями в журнале RJEП

Результаты показали, что:

1) Выявленные отклонения вызывают самые сильные сбои в развитии журнала, и они же в наибольшей степени препятствуют его включению в МНБД.

2) Определено 5 групп причин, сосредоточивших 17 факторов. Надпричинная связь между факторами определена цветовыделением, т.к. инструмент не позволяет выявить созависимости этих факторов.

3) Из 5 групп проблем две решаются путем представления документов на сайте, а три проблемы связаны с процессом рецензирования.

Мы полагаем, что:

1) Выявление созависимости факторов выделило явное стратегическое направление – повышение качества рецензирования статьи, а также:

а) маркетинг и коммуникации, включая мониторинг конкурентов;  
 б) доработка формулировок и представления редакционной политики и документации на сайте;

в) реформирование состава редакционной коллегии и размещение резюме по принципам ее формирования;

г) ужесточение принципов отбора материалов;

д) улучшение англоязычности.

2) Дополнительно можно провести разработку карт процессов для выявления отклонений.

### 5.5. Команда проекта

Планируемая команда проекта и зоны ответственности членов команды представлены в табл. 5.5.1.

Таблица 5.5.1.

Команда проекта

Роль	Зона ответственности	Ф.И.О.
Куратор проекта	Обеспечение проекта ресурсами. Организационное и финансовое сопровождение проекта. Обсуждение с руководителем проекта текущего состояния проекта, определение рекомендаций по проекту.	Максимов Я.А.
Руководитель проекта	Управление проектом. Обеспечение достижения цели проекта.	Марсумов Т.А.

Участники команды проекта	Сайт журнала.	Бяков Ю.В.
	Коммуникации.	Коробцева К.А.
	Маркетинг.	Максимов Я.А.
	Редколлегия.	Кисляков П.А.
	Англоязычность.	Доценко Д.В.
	Интернационализация. Рецензирование.	Марсумов Т.А.

## 5.6. Описание проекта

Наиболее важной частью проекта выступает комплекс мероприятий, в результате реализации которого журнал должен достичь намеченных целей по проекту. Мероприятия мы распределили по целевым направлениям деятельности, внутри которых был определен основной функционал по задачам, раскрывающим цели, и обозначены ответственные за этот функционал лица. Результаты представлены в табл. 5.6.1.

## 5.7. План проекта (диаграмма Г. Ганта).

### Финансовый план проекта

Сведения о сроках работы по задачам и подзадачам проекта и сведения об объемах расходов по проекту являются закрытой информацией, предоставленной только заказчику. Здесь мы можем раскрыть только главные задачи проекта и их подзадачи. Они представлены в табл. 5.7.1.

При этом пункты 1.7 и 3.7, выделенные красным цветом, были добавлены при оценке рисков как новые подзадачи, удорожающие стоимость проекта.

В отличие от них, пункты 3.3 и 3.5 содержались в качестве подзадач проекта, но были выделены розовым цветом при оценке рисков как те подзадачи, которые могут повысить стоимость проекта.

Пункты 3.1, 3.2 и 4.5 также имелись в плане проекта, но при оценке рисков были выделены оранжевым цветом как задачи, которые могут увеличить сроки реализации проекта.

При формулировке ряда подзадач проекта мы использовали собственные, в соавторстве с Я.А. Максимовым, разработки по программе развития научного журнала «В мире научных открытий» = «Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture» [7].

Таблица 5.6.1.

Описание проекта по стратегии развития журнала RJEP

Направление деятельности / Внутренняя цель	Основной функционал / Внутренняя задача	Ф.И.О. ответственного
Маркетинговые исследования	Исследования потребителей. Исследования конкурентов.	Магсумов Т.А.
	Анализ услуг и сервиса. Мониторинг цен.	Максимов Я.А.
	Исследование эффективности организации централизации перевода метаданных через заключение договора с переводческим бюро и размещения информации о нем в разделе «Авторам».	Максимов Я.А.
	Изучение возможности расширения спектра информации об авторах как способа взаимного распространения статьи.	Магсумов Т.А.
Ценовая политика	Размещение условий на сайте.	Максимов Я.А.
	Оценка и доработка льгот и цены на продукт, в т.ч. для активных и молодых авторов.	Максимов Я.А.
Сайт: доработка материалов на сайте	Оптимизация сайта журнала: технические вопросы.	Бяков Ю.В.
	Изменение формулировок миссии журнала.	Магсумов Т.А.
	Изменение формулировок редакционной политики в соответствии с приоритетами приема статей	Магсумов Т.А.
	Изменение требования к объему публикации в требованиях для авторов.	Магсумов Т.А.
	Обоснование состава редакционной коллегии.	Магсумов Т.А.
	Коррекция тематики журнала на сайте.	Кисляков П.А., Магсумов Т.А.
	Описание тематики номера (создание аннотации номера).	Магсумов Т.А.
Распространение, в т.ч. пополнение редакционного портфеля	Контекстная реклама.	Максимов Я.А.
	Перекрестный маркетинг: журналы издательства. Гиперссылки на журнал на страницах других журналов издательства.	Максимов Я.А.
	Сквозные темы и коллаборации.	Магсумов Т.А.
	Формирование тематических / вузовских номеров, в т.ч. тематических редакторов / редколлегий тематического номера.	Магсумов Т.А.
	Подготовка перечня рассылки и информации о журнале, ее рассылка.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Индивидуальные приглашения авторов, в первую очередь – англоязычных статей.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Продвижение журнала в социальных сетях.	Коробцева К.А.
	Выстраивание приоритетов публикаций.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Подготовка и выпуск переводных (на английском языке) статей, в т.ч. публикуемых со скидкой от издательства.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Удержание топовых авторов.	Максимов Я.А.
	Работа с молодыми авторами.	Магсумов Т.А.
	Поиск и определение агрегаторов научной информации, научных платформ и электронных библиотек для расширения читательской аудитории журнала.	Максимов Я.А.
	Отбор 100 самых цитируемых в РИНЦ статей журнала, отправка авторам этих статей в pdf для размещения на платформе <a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a>	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.

Направление деятельности / Внутренняя цель	Основной функционал / Внутренняя задача	Ф.И.О. ответственного
<b>Редакционная коллегия и рецензирование</b>	Отказ от издания дополнительных номеров, сосредоточение редакционной работы на основных номерах журнала.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Анализ рецензий (качества работы) рецензентов. Определение сроков выполнения рецензирования и полноты рецензии.	Кисляков П.А., Магсумов Т.А.
	Изменение состава редколлегии: анализ текущего состава, подбор кандидатов, согласование условий.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Процесс подготовки и подачи статьи (подготовка упрощенной схемы, размещение на сайте).	Магсумов Т.А.
	Внесение в требование для авторов при подаче статьи регистрации на платформе <a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a> для последующего размещения статьи.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Контроль количества и объективной необходимости самоцитирования.	Магсумов Т.А., рецензенты
	Количественный контроль цитирований зарубежных источников.	Магсумов Т.А., рецензенты
	Метаданные и ключевые слова. Англиязычные авторы.	Доценко Д.В., Максимов Я.А.
	Определение перечня лиц, из которых отбираются лица, ответственные за окончательный допуск статьи к публикации.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Выявление возможностей и перспектив заключения договора с переводческим бюро для корректного перевода метаанных.	Максимов Я.А.
	Создание условий для перевода статьи, которая получила отказ в публикации вследствие недостаточного уровня, в другой журнал издательства.	Максимов Я.А.
	Создание условий для перевода статьи, которая получила блестящие отзывы рецензентов в другом журнале издательства, в данный журнал.	Максимов Я.А.
	Общая проверка номера перед макетированием. Проверка метаанных и их перевода.	Магсумов Т.А., Доценко Д.В.
	Текущий контроль процессов и содержания рецензирования.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
	Обучение рецензентов определению текста, созданного искусственным интеллектом.	Магсумов Т.А., Доценко Д.В.
	Вступление в Ассоциацию научных редакторов и издателей (АНРИ).	Магсумов Т.А.
	Проведение экспертизы журнала.	Магсумов Т.А.
	Анализ результатов экспертизы. Выполнение рекомендаций по приведению журнала в соответствие международным стандартам.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.
Анализ результатов экспертизы. Выполнение рекомендаций по дальнейшему продвижению журнала в глобальные индексы цитирования и базы данных.	Максимов Я.А., Магсумов Т.А.	
Подача журнала в МНБД Scopus / WoS.	Максимов Я.А.	

Таблица 5.7.1.

**План проекта (задачи и подзадачи) по стратегии  
развития журнала RJEП**

<b>№ п/п</b>	<b>Задача Подзадачи</b>
<b>1</b>	<b>Маркетинг</b>
1.1	Исследование потребителей.
1.2	Исследование конкурентов.
1.3	Анализ услуг и сервиса.
1.4	Мониторинг цен.
1.5	Исследование централизации перевода метаданных.
1.6	Изучение возможностей расширения информации об авторах.
1.7	Анализ причин низкой цитируемости и выявление мероприятий по их повышению.
<b>2</b>	<b>Сайт: доработка материалов на сайте</b>
2.1	Изменение формулировки миссии журнала.
2.2	Изменение формулировок редакционной политики в соответствии с приоритетами приема статей.
2.3	Изменение требования к объему публикации в требованиях для авторов.
2.4	Обоснование состава редакционной коллегии.
2.5	Коррекция тематики журнала на сайте.
<b>3</b>	<b>Распространение, в т.ч. пополнение редакционного портфеля</b>
3.1	Контекстная реклама.
3.2	Перекрестный маркетинг.
3.3	Формирование тематического/вузовского номера.
3.4	Подготовка перечня рассылки и информации о журнале, ее рассылка.
3.5	Индивидуальные приглашения авторов.
3.6	Подготовка и выпуск переводных (на английском языке) статей, в т.ч. публикуемых со скидкой от издательства.
3.7	Поиск иных способов рекламы – более дешевой или более эффективной. Оплата рекламы.
<b>4</b>	<b>Редакционная коллегия и рецензирование</b>
4.1	Анализ рецензий.
4.2	Изменение состава редколлегии.
4.3	Внесение в требование для авторов при подаче статьи регистрации на платформе <a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a> .
4.4	Вступление в Ассоциацию научных редакторов и издателей (АНРИ).
4.5	Проведение экспертизы журнала.
<b>5</b>	<b>Ценовая политика</b>
5.1	Размещение условий на сайте.
5.2	Оценка и доработка льгот и цены на продукт, в т.ч. для активных и молодых авторов.
<b>6</b>	<b>Другое</b>
6.1	Почта.
6.2	Связь.
6.3	Компьютерное оборудование.

### 5.8. Риски проекта

Риски проекта были выявлены по задачам и подзадачам плана проекта. Затем нами была определена вероятность наступления этих рисков и тяжесть их последствий. Были разработаны мероприятия, позволяющие преодолеть возможные риски или смягчить их последствия, и произведена переоценка тяжести наступления последствий рисков с учетом разработанных мероприятий. Результаты отражены в табл. 5.8.1.

При оценке рисков мы просчитали (через диаграмму Г. Ганта и финансовый план проекта) объемы дополнительных финансовых затрат (результаты см. в табл. 5.8.2) и объемы увеличения сроков проекта (результаты см. в табл. 5.8.3). Это позволило также выделить новые возможные подзадачи проекта (см. табл. 5.7.1).

Объемы временных и финансовых затрат здесь скрыты, но показано их увеличение в процентном отношении относительно первоначального проекта.

Таблица 5.8.2.

	Финансовые риски			
	В месяц		Общая стоимость	
	В руб.	В % от первоначальной цены	В руб.	В % от первоначальной цены
Проект без рисков	-	100	-	100
<b>Проект с рисками</b>	-	<b>142,5</b>	-	<b>142,5</b>

Таблица 5.8.3.

	Временные риски	
	Затраты времени	
	В месяцах	В % от первоначальной цены
Проект без рисков	-	100
<b>Проект с рисками</b>	-	<b>128,5</b>

Таким образом, в случае наступления всех учтенных рисков, стоимость проекта может увеличиться в 1,425 раза, а время на его реализацию – продлиться в 1,285 раза.



Таблица 5.8.1.

Риски проекта

Риск	Вероятность 0 ... +10	Тяжесть последствий, -10 ... 0		Мероприятия	Примечания
		текущая	с мероприятиями по преодолению		
<b>Внутренние</b>					
Формирование тематических / вузовских номеров	+2	-1	-0,5	1. Приглашение стейкхолдеров более слабого уровня (иного сегмента). 2. Редакторская статья для представления тематики данного стейкхолдера. 3. Индивидуальное приглашение топовых авторов для «разбавления» содержания номера.	Увеличение сроков проекта. Увеличение стоимости проекта. Риск обусловлен необходимостью отбора наиболее топовых вузов / НИИ / научных коллективов.
Индивидуальные приглашения авторов, в первую очередь – англоязычных статей	+4	-3,5	-2,5	1. Увеличение авторского гонорара топовым авторам. 2. Первоочередное продвижение статьи топового автора.	Увеличение стоимости проекта.
Контекстная реклама	+3	-1,5	-1,2	Поиск новых способов рекламы – более дешевой или более эффективной.	Увеличение сроков проекта.
Регистрация автора на платформе <a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a> для размещения статьи	+4	-1,5	-0,5	1. Отправка авторам на e-mail pdf-версии статьи и инструкции по регистрации и загрузке ее в <a href="https://www.researchgate.net">https://www.researchgate.net</a> 2. Информация о пользе размещения собственной статьи на платформе.	Необходимы стимулирование и мотивация авторов.
<b>Внешние</b>					
Низкий уровень цитируемости	+3	-2	-1,5	1. Анализ причин низкой цитируемости и выявление мероприятий по их повышению.	Увеличение сроков проекта. Увеличение стоимости проекта. Цитирование – отделено от времени публикации статьи, отчего и в т.ч. срок проекта задан в три года.

Риск	Вероятность 0 ... +10	Тяжесть последствий, -10 ... 0		Мероприятия	Примечания
		текущая	с мероприятиями по преодолению		
Проведение экспертизы журнала	+3	-3	-2	1. Договор с одним из иностранных издателей на предмет мониторинговой проверки журнала. 2. Ожидание окончания экспертизы.	Увеличение сроков проекта.
Отказ во включении в МНБД Scopus	+4,3	-4	-2	1.1. Параллельное развитие другого(их) журнала(ов) издательства (см. слайд 4.3.2. <i>Программа проектов: определение объекта проектирования изменений).</i>	Увеличение сроков проекта. 1. При качественных улучшениях работы журнала срок для повторного рассмотрения эксперты могут сократить с 5 лет максимум до 1 года минимум. 2. Количественные оценки взяты из PESTEL-анализа по двум объединяющим риск факторам: Искусственные препятствия в рассмотрении российских журналов; Субъективность оценивания, 50%.
				1.2. Подача заявки на включение в ядро РИНЦ (требования чуть проще, чем в МНБД Scopus)	

### 5.9. Эффект от внедрения

Перспективы журнала видятся в:

- увеличении (40%) потока качественных статей, что позволит производить более качественный отбор материала, расширить «географию» авторов (вузов, научных коллективов – тематические номера, не реже 1 номера в год), повышая качественный уровень издания и расширяя территориальный охват (100% федеральных округов ежегодно);

2. увеличении доли переводных статей (с 3,5% до 7,5%) и появлении (минимум 3 статьи в год) зарубежных авторов (не из стран СНГ), облегчая восприятие журнала за рубежом;
3. расширении индексирования в базах данных (минимально 1 база и 100% номеров последних 5 лет) и увеличении числа отрытых платформ и ресурсов (2 наименования, включая минимум 1 зарубежную), где присутствует журнал;
4. стабилизации структуры номера (на 80% постоянная структура всех номеров, кроме тематических), которая станет привычной для авторов и читателей, и будет включать не только оригинальные статьи (80% в год), но обзоры и рецензии (20% в год), в том числе по новейшим зарубежным достижениям и разработкам (15% в год по всем видам статей), что повысит информационную привлекательность журнала как канала получения новейшей и актуальной информации;
5. изменении состава редколлегии (на 40%) в соответствии с показателями публикационной активности и цитируемости в МНБД и РИНЦ, проверок на предмет нарушения публикационной этики;
6. увеличении числа стейкхолдеров (организаций-партнеров (с 2 до 7 за 3 года) и научных коллективов (с 1 до 5 за 3 года)) с перспективой превращения тематических номеров в стабильные серии журнала.

## **Заключение**

Представленная стратегия развития научного журнала строится на традиционном для менеджмента бизнес-планировании, причем аналогичных бизнес-планов относительно российских журналов опубликовано не было.

Предварительно было выявлено:

1) изменение ситуации на внутреннем рынке и соответствующая стратегия издательства: рынок перенасыщен научными журналами низкого качества вследствие роста публикационной активности как требования к ППС, научным работникам и лицам, осваивающим программы высшего образования; при этом увеличивается численность

и доля качественных изданий; издательство же сконцентрировалось на издании научных журналов, следуя принципу перманентных изменений в зависимости от требований внешней среды;

2) российская система оценка качества журналов постепенно приближается к общемировой практике, учитывающей общепринятые в мире критерии, но система должна оставаться открытой для зарубежных авторов и читателей; высокая конкуренция, демпинг новичков, закрытые номера ряда конкурентов вкупе со слабой чувствительностью авторов к стоимости публикаций и стремлению к постоянной смене журнала усиливают необходимость для журнала следования стратегии дифференциации;

3) внутренними генераторами этой стратегии выступают оптимизированные финансы издательства, относительная известность его бренда и отлаженная логистика, а внешним фактором – то, что российские научные журналы вступили на мировой рынок неподготовленными и поздно.

На этой основе было разработано и предложено собственнику:

1) девять стратегических альтернатив, которые были ранжированы относительно сформулированных нами целей компании, выстроенных в соответствии с анализом заинтересованных сторон;

2) ранжирование определило основным проектом выход на международный рынок, он совпал с ожиданиями и целями собственника;

3) в силу наличия у собственника 11 изданий еще раз был проверен и определен объект проекта – журнал «Russian Journal of Education and Psychology».

При разработке проекта выхода журнала на международный рынок мы исходили из следующего:

1) стратегической целью журнала должно стать обеспечение его работы в соответствии с требованиями международных наукометрических баз данных для подготовки включения его в базы Scopus и(или) WoS к 01.05.2026 г.;

2) стратегическая цель требовала изменения миссии журнала, при сохранении его атрибутивных качеств, конкурентных преимуществ и тематической ориентированности. Была сформулирована следующая миссия журнала – стать крупной устойчивой тематиче-

ской площадкой научного и общественного обсуждения актуальной повестки русского мира в фокусе развития профессиональной внутрироссийской, с участием зарубежных представителей, дискуссии по приоритетным и региональным / секторальным проблемам и точкам роста российского профессионального образования и его психологических аспектов через формирование в открытом доступе качественного научного контента рецензируемых материалов опытных исследователей, их групп и организаций, при участии начинающих авторов, при стремлении к учету многообразия мнений и мировой исследовательской повестки.

3) в формировании функциональных изменений мы сконцентрировались на двух ключевых проблемах – маркетинге (на основании анализа нового для журнала рынка и конкурентной ситуации на нем: сегментирование рынка и определение целевых покупателей, изменение продукта, определение ценовой политики, продвижения и, в целом, маркетинговой политики, включающей обязательный отказ от издания дополнительных номеров) и процессе рецензирования научных статей (включение в рецензирование третьего рецензента, оптимизация повторного рассмотрения статьи до одного раза, увеличение частоты отказов в публикации). Построение диаграммы К. Исикавы уточнило причины текущих проблем и позволило перейти к следующему шагу

Формулируя основные разделы паспорта проекта, мы пришли к следующему:

1) команду проекта сформировать из текущих работников издательства;

2) в числе основных направлений изменений мы выделили следующие внутренние цели проекта: маркетинговые исследования; ценовая политика; доработка материалов на сайте; распространение, в т.ч. пополнение редакционного портфеля; редакционная коллегия и рецензирование;

3) в соответствии с уточнением целей и задач изменений, имеющейся командой построена диаграмма Г. Ганта по выполнению плана проекта (самые существенные по времени задачи – распро-

странение; редакционная коллегия и рецензирование) и разработан финансовый план проекта (наиболее затратные по финансам задачи аналогичны);

4) в числе задач и подзадач проекта были выявлены главные риски, разделенные нами на внутренние и внешние. Определено, что в случае наступления всех учтенных рисков, стоимость проекта может увеличиться в 1,425 раза, а время на его реализацию – продлиться в 1,285 раза;

5) разработаны мероприятия по снижению последствий рисков или их полному преодолению, что позволило выявить возможные новые подзадачи в проекте;

6) по итогу была определена (сформулирована по направлениям и рассчитана) эффективность внедрения проекта, позволяющая, даже в случае недостижения стратегической цели проекта, существенно улучшить показатели деятельности журнала на текущем рынке.

Таким образом, реализация стратегии будет способствовать увеличению доли качественных статей в редакционном портфеле; облегчению восприятия журнала за рубежом через появление переводных и авторских статей на английском языке, расширение индексации журнала в мировом пространстве; росту числа и разнообразия стейкхолдеров журнала; стабилизации структуры номера; изменению состава редколлегии, оптимизации процесса рецензирования и одновременно его ужесточения. При этом будут сохранены традиционные ценности журнала: его региональная тематика; пул постоянных авторов и читателей; допуск к публикации молодых авторов; способы выпуска издания и количество номеров. Финансовые потери от внедрения стратегии будут сконцентрированы на отказе от публикации дополнительных номеров и реализации финансово затратных подзадач проекта. При этом привлечение дополнительных средств будет не нужно (финансирование журнала позволит ему оставаться «на плаву» без получения чистой прибыли), а в случае наступления всех планируемых дополнительных рисков возможно софинансирование проекта силами внутри издательских финансовых трансферов.

Исследовательские перспективы разработки темы автор видит в более глубоком изучении рыночных практик и аналогичных бизнес-моделей.

### **Благодарности**

Стратегия, включая разработку проекта, была подготовлена автором в ходе его обучения на программе Master of Enterprise Management / Мастер управления компанией в Бизнес-школе Уральского федерального университета (УрФУ). Эта тема стала предметом аттестационной работы автора, подготовленной под руководством заместителя директора Бизнес-школы УрФУ О.Г. Харламовой.

В этой связи автор благодарит Ларису Анатольевну Малышеву, доктора экономических наук, профессора, директора Бизнес-школы УрФУ, за советы и предложения, которые были использованы в подготовке разделов 2-4 настоящей статьи, а также Ольгу Геннадьевну Харламову, заместителя директора Бизнес-школы УрФУ, за консультации в разработке стратегии и проекта, выработке дизайна исследования, советы по окончательной формулировке сформированных проектов и подбору ряда исследовательских методик.

Особо подчеркну огромную помощь со стороны Ольги Геннадьевны в прочтении и рецензировании итогового варианта этой статьи, вдумчивые и обоснованные замечания, на основе которых я смог внести ряд исправлений перед подачей статьи в журнал.

Искренне признателен Виолетте Сергеевне Молчановой, кандидату экономических наук, научному сотруднику Сочинского государственного университета, за рекомендации по улучшению работы и особенно – за указание на специфические особенности некоторых рисков и проблем их преодоления.

### ***Список литературы***

1. Дайджест показателей публикационной активности российских исследователей по данным Web of Science, Scopus. Москва: Буки Веди, 2019. Вып. 2. URL: <https://riep.ru/upload/iblock/851/851d941f8ddfe312649a00a43f216add.pdf> (дата обращения 26.01.2024).

2. Журналы // Научно-инновационный центр, издательство. URL: <https://nkras.ru/publ/index.php/publ/journals> (дата обращения 26.01.2024).
3. Индексы цитирования // Портал интеллектуального центра – научной библиотеки им. Е.И. Овсянкина. URL: [https://library.narfu.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=144:indeksty-tsitirovaniya&catid=15:russkij-yazyk&lang=ru](https://library.narfu.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=144:indeksty-tsitirovaniya&catid=15:russkij-yazyk&lang=ru) (дата обращения 26.01.2024).
4. Ипполитов С.С. Российские научные журналы в пространстве защиты авторских прав, бизнес-интересов и редакционной этики // Новый исторический вестник. 2021. № 4 (70). С. 175-194.
5. Исключение журналов из РИНЦ, ретракция статей и открытые рецензии: вопросы и ответы // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: [https://www.elibrary.ru/retraction\\_faq.asp](https://www.elibrary.ru/retraction_faq.asp) (дата обращения 26.01.2024).
6. Итоговое распределение журналов Перечня ВАК по категориям К1, К2, К3 в 2023 году // Высшая аттестационная комиссия при Минобрнауки России: официальный сайт. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&name=92685697002&f=21725> (дата обращения 26.01.2024).
7. Марсумов Т.А., Максимов Я.А. Программа развития научного журнала “В мире научных открытий” = “Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture” // Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture. 2019. Т. 11, № 1. С. 12-24. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2019-11-1-12-24>
8. Малышева Л.А., Казакова М.А., Харламова О.Г. Разработка системы показателей оценки инновационной деятельности на основе контроллинга // Контроллинг. 2014. № 53. С. 34-43.
9. Место Российской Федерации по численности исследователей в эквиваленте полной занятости среди ведущих стран мира (по данным организации экономического сотрудничества и развития) // Научно-технологическое развитие Российской Федерации. URL: <https://нтр.рф/indicators-and-ratings/indicator/cube3/#face4> (дата обращения 26.01.2024).
10. Миролюбова Т.В., Базуева Е.В., Ковалева Т.Ю. Стратегия развития журнала «Вестник Пермского университета. Серия «Экономика» = Perm University Herald. Economy» // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2014. № 4(23). С. 5-12.



11. Москалева О.В., Акоев М.А. Прогноз развития российских журналов: издательства // Наука и научная информация. 2020. Т. 3, № 2-3. С. 131-154. <https://doi.org/10.24108/2658-3143-2020-3-2-3-131-154>
12. Научное издание международного уровня – 2019: стратегия и тактика управления и развития: материалы 8-й Международ. науч.-практ. конф. Москва, 23–26 апреля 2019 г. / отв. ред. О.В. Кириллова; АНРИ; НИТУ «МИСиС». Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 132 с. <https://doi.org/10.24069/konf-23-26-04-2019.00>
13. О нас // Научно-инновационный центр, издательство. URL: <http://nkras.ru/publ/index.php/publ/about> (дата обращения 26.01.2024).
14. Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (по состоянию на 19.12.2023 г.) // Высшая аттестационная комиссия при Минобрнауки России: официальный сайт. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&name=91107547002&f=21687> (дата обращения 26.01.2024).
15. Польшина М.А., Мырксина Ю.А. Разработка контент-плана социальной сети научного журнала // Научный редактор и издатель. 2023. Т. 8, № 1. С. 62-66. <https://doi.org/10.24069/SEP-23-08>
16. Разумова И. Продвижение российских научных изданий и публикаций в международные информационно-аналитические системы SCOPUS/WEB OF SCIENCE: презентация // Казанский федеральный университет: официальный сайт. 61 слайд. URL: [https://kpfu.ru/docs/F1682474160/JOURNALS\\_KAZAN.pdf](https://kpfu.ru/docs/F1682474160/JOURNALS_KAZAN.pdf) (дата обращения 26.01.2024).
17. Российская Федерация. Министерство науки и высшего образования. О Перечне рецензируемых научных изданий: письмо Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ от 6 декабря 2022 г. N 02-1198 // ГАРАНТ.РУ: сайт. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405821249/?ysclid=locxbghvkl326897227> (дата обращения 26.01.2024).
18. Российская Федерация. Министерство науки и высшего образования. О категорировании Перечня рецензируемых научных изданий: информационное письмо Высшей аттестационной комиссии

- при Минобрнауки России от 6 декабря 2022 № 02-1198 // Высшая аттестационная комиссия при Минобрнауки России: официальный сайт. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&ame=92263438002&f=15751> (дата обращения 26.01.2024).
19. Семенов Е.В. Развитие сети научных журналов в России: стратегические, технологические и организационные вопросы // Социологическая наука и социальная практика. 2023. Т. 11, № 3. С. 116-140. <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.3.6>
  20. Сравнение показателей журналов // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: [https://www.elibrary.ru/titles\\_compare.asp?rubriccode=140000&ratingyear=2022&sortorder=0&titleid=30154&pagenum=2](https://www.elibrary.ru/titles_compare.asp?rubriccode=140000&ratingyear=2022&sortorder=0&titleid=30154&pagenum=2) (дата обращения 26.01.2024).
  21. Текущее состояние // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. URL: <https://www.elibrary.ru/titles.asp> (дата обращения 26.01.2024).
  22. Численность профессорско-преподавательского состава организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры // Росстат: Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/2023/04-19/AmAlRM12/RR\\_pokaz\\_05-14\\_2022.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/2023/04-19/AmAlRM12/RR_pokaz_05-14_2022.xlsx) (дата обращения 26.01.2024).
  23. Число научно-педагогических работников в разных странах // Российский союз ректоров. URL: <https://rsr-online.ru/news/2023/4/5/chislo-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-raznyh-stranah/> (дата обращения 26.01.2024).
  24. Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру // PowerBranding.ru: Самый практичный сайт по маркетингу! URL: <http://powerbranding.ru/wp-content/uploads/2013/05/5forcesPorter-template.xlsx> (дата обращения 26.01.2024).
  25. Basile V., Sorooshian S., Pizzichini L. A scientometrics-based journal Management framework: A strategic move // Socio-Economic Planning Sciences. 2024. Vol. 93. Article id 101893. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101893>
  26. Cosmo M.C., Sena P.M.B., Muriel-Torrado E. Dissemination Strategies for Scientific Journals on YouTube and Instagram. In: Bisset Álvarez, E. (eds) Data and Information in Online Environments. DIONE 2021.

- Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering, vol 378. Springer, Cham, 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77417-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77417-2_11)
27. Journal Rankings (Education; Russian Federation; 2022) // Scimago Journal & Country Rank. URL: <https://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=3304&country=RU&year=2022> (дата обращения 26.01.2024).
  28. Journals // Science and Innovation Center, Publishing House. URL: <http://sic-publ.press/index.php/sic/journals> (дата обращения 26.01.2024).
  29. Qomaruddin M., Pratiwi R., Sarwono S. Strategic on Management Scientific Publication, of Student Journal in Higher Education (a Case Study) // HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration. 2017. Vol. 8, Is. 3. P. 41-54. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-00222>
  30. Rew D. An Introduction to the Scopus Content Selection and Advisory Board (CSAB) / Scopus, 2015, December, 8 p. URL: [https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/51D0Y0iwBMJTeRajcRg72x/dc9042bc4cde15eca08c-c3b22efeb05e/general\\_introduction\\_csab.pdf](https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/51D0Y0iwBMJTeRajcRg72x/dc9042bc4cde15eca08c-c3b22efeb05e/general_introduction_csab.pdf) (дата обращения 26.01.2024).
  31. Scheidegger F., Briviba A., Frey B.S. Behind the curtains of academic publishing: strategic responses of economists and business scholars // Scientometrics. 2023. Vol. 128. P. 4765–4790. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04772-9>
  32. Valdespino-Alberti A.I., Álvarez T.I., Sosa-Palacios O., Arencibia-Jorge R., Dorta-Contreras A.J. Scientific production in the Cuban Journal of Pediatrics during the period 2005-2016 // Revista Cubana de Pediatría. 2019. Vol. 91, No 2. P. 1-22.

### *References*

1. *Digest of indicators of publication activity of Russian researchers according to Web of Science, Scopus*. Moscow: Buki Vedi, 2019. Is. 2. URL: <https://riep.ru/upload/iblock/851/851d941f8ddfe312649a00a43f216add.pdf> (accessed January 26, 2024).
2. *Journals*. Science and Innovation Center Publishing House. URL: <https://nkras.ru/publ/index.php/publ/journals> (accessed January 26, 2024).
3. Citation indexes. *The portal of the intellectual center – scientific library named after E.I. Ovsyankin*. URL: <https://library.narfu.ru/index>.

- php?option=com\_content&view=article&id=144:indeksy-tsitirovaniya&catid=15:russkij-yazyk&lang=ru (accessed January 26, 2024).
4. Ippolitov S.S. Russian scientific journals in the field of copyright protection, business interests and editorial ethics. *Novyy istoricheskiy vestnik* [New Historical Bulletin], 2021, no. 4 (70), pp. 175-194.
  5. *Exclusion of journals from the RSCI, retraction of articles and open reviews: questions and answers*. Scientific Electronic Library eLIBRARY. RU. URL: [https://www.elibrary.ru/retraction\\_faq.asp](https://www.elibrary.ru/retraction_faq.asp) (accessed January 26, 2024).
  6. *The final distribution of the journals of the List of Higher Attestation Commission by categories K1, K2, K3 in 2023*. Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation: official website. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&name=92685697002&f=21725> (accessed January 26, 2024).
  7. Magsumov T.A., Maksimov Ya.A. Development program of the scientific journal “In the world of scientific discoveries” = “Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture”. *Siberian Journal of Life Sciences and Agriculture*, 2019, vol. 11, no. 1, pp. 12-24. <https://doi.org/10.12731/2658-6649-2019-11-1-12-24>
  8. Malysheva L.A., Kazakova M.A., Kharlamova O.G. Development of a system of indicators to measure innovation on the basis of controlling. *Kontrolling* [Controlling], 2014, no. 53, pp. 34-43.
  9. *The place of the Russian Federation in terms of the number of researchers in full-time equivalent among the leading countries of the world (according to the Organization for Economic Cooperation and Development)*. Scientific and technological development of the Russian Federation. URL: <https://нтр.пф/indicators-and-ratings/indicator/cube3/#face4> (accessed January 26, 2024).
  10. Mirolyubova T.V., Bazueva E.V., Kovaleva T.Y. Development strategy of the journal “Bulletin of the Perm University. Economics Series = Perm University Herald. Economy”. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Perm University Herald. Economy], 2014, no. 4(23), pp. 5-12.
  11. Moskaleva O.V., Akoev M.A. Forecast of the development of Russian journals: publishing houses. *Nauka i nauchnaya informatsiya* [Science

- and scientific information], 2020, vol. 3, no. 2-3, pp. 131-154. <https://doi.org/10.24108/2658-3143-2020-3-2-3-131-154>
12. *Scientific publication of the international level – 2019: strategy and tactics of management and development: materials of the 8th International scientific and practical Conference. Moscow, April 23-26, 2019* / ed. by O. V. Kirillova. Yekaterinburg: Ural University Publishing House, 2019. 132 p. <https://doi.org/10.24069/konf-23-26-04-2019.00>
  13. *About*. Science and Innovation Center Publishing House. URL: <http://nkras.ru/publ/index.php/publ/about> (accessed January 26, 2024).
  14. *The List of peer-reviewed scientific editions, in which the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of sciences, for the degree of doctor of sciences should be published (as of 19.12.2023)*. Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation: official website. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&name=91107547002&f=21687> (accessed January 26, 2024).
  15. Polshina M.A., Myrksina Yu.A. Development of the content plan of the social network of the scientific journal. *Nauchnyy redaktor i izdatel'* [Scientific editor and publisher], 2023, vol. 8, no. 1, pp. 62-66. <https://doi.org/10.24069/SEP-23-08>
  16. Razumova I. *Promotion of Russian scientific publications and publications in the international information and analytical systems SCOPUS/WEB OF SCIENCE: presentation*. Kazan Federal University: official website. 61 slides. URL: [https://kpfu.ru/docs/F1682474160/JOURNALS\\_KAZAN.pdf](https://kpfu.ru/docs/F1682474160/JOURNALS_KAZAN.pdf) (accessed January 26, 2024).
  17. *The Russian Federation. Ministry of Science and Higher Education. On the List of peer-reviewed scientific publications: letter of the Higher Attestation Commission under the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation dated December 6, 2022 No. 02-1198*. GARANT.RU: website. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405821249/?y-sclid=locxbghvkl326897227> (accessed January 26, 2024).
  18. *The Russian Federation. Ministry of Science and Higher Education. On categorizing the List of peer-reviewed scientific publications: information letter of the Higher Attestation Commission under the Ministry of*

- Education and Science of the Russian Federation* dated December 6, 2022 No. 02-1198. Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of the Russian Federation: official website. URL: <https://vak.minobrnauki.gov.ru/uploader/loader?type=19&name=92263438002&f=15751> (accessed January 26, 2024).
19. Semenov E.V. Development of a network of scientific journals in Russia: strategic, technological and organizational issues. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsial'naya praktika* [Sociological science and social practice], 2023, vol. 11, no. 3, pp. 116-140. <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.3.6>
  20. *Comparison of journal indicators*. Scientific Electronic Library eLIBRARY.RU. URL: [https://www.elibrary.ru/titles\\_compare.asp?rubric-code=140000&ratingyear=2022&sortorder=0&titleid=30154&pagenum=2](https://www.elibrary.ru/titles_compare.asp?rubric-code=140000&ratingyear=2022&sortorder=0&titleid=30154&pagenum=2) (accessed January 26, 2024).
  21. *Current state*. Scientific Electronic Library eLIBRARY.RU. URL: <https://www.elibrary.ru/titles.asp> (accessed January 26, 2024).
  22. *The number of teaching staff of organizations engaged in educational activities under bachelor's degree, specialty, master's degree programs*. Rosstat: Federal State Statistics Service. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/2023/04-19/AmAIRM12/RR\\_pokaz\\_05-14\\_2022.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/2023/04-19/AmAIRM12/RR_pokaz_05-14_2022.xlsx) (accessed January 26, 2024).
  23. *The number of scientific and pedagogical workers in different countries*. Russian Union of Rectors. URL: <https://rsr-online.ru/news/2023/4/5/chislo-nauchno-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-raznyh-stranah/> (accessed January 26, 2024).
  24. *Template for the analysis of competitive forces in the Porter industry*. PowerBranding.ru: The most practical marketing website! URL: <http://powerbranding.ru/wp-content/uploads/2013/05/5forcesPorter-template.xlsx> (accessed January 26, 2024).
  25. Basile V., Sorooshian S., Pizzichini L. A scientometrics-based journal Management framework: A strategic move. *Socio-Economic Planning Sciences*, 2024, vol. 93, article id 101893. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101893>
  26. Cosmo M.C., Sena P.M.B., Muriel-Torrado E. Dissemination Strategies for Scientific Journals on YouTube and Instagram. In: *Bisset Álvarez,*

- E. (eds) Data and Information in Online Environments. DIONE 2021. Lecture Notes of the Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering*, vol. 378. Springer, Cham, 2021. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-77417-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-77417-2_11)
27. *Journal Rankings (Education; Russian Federation; 2022)*. Scimago Journal & Country Rank. URL: <https://www.scimagojr.com/journalrank.php?category=3304&country=RU&year=2022> (accessed January 26, 2024).
28. *Journals*. Science and Innovation Center, Publishing House. URL: <http://sic-publ.press/index.php/sic/journals> (accessed January 26, 2024).
29. Qomaruddin M., Pratiwi R., Sarwono S. Strategic on Management Scientific Publication of Student Journal in Higher Education (a Case Study). *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 2017, vol. 8, is. 3, pp. 41-54. <https://doi.org/10.1515/hjbp-a-2017-00222>
30. Rew D. *An Introduction to the Scopus Content Selection and Advisory Board (CSAB) / Scopus*, 2015, December, 8 p. URL: [https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/5ID0Y0iwBMJTeRajcRg72x/dc9042bc-4cde15eca08cc3b22efeb05e/general\\_introduction\\_csab.pdf](https://assets.ctfassets.net/o78em1y1w4i4/5ID0Y0iwBMJTeRajcRg72x/dc9042bc-4cde15eca08cc3b22efeb05e/general_introduction_csab.pdf) (accessed January 26, 2024).
31. Scheidegger F., Briviba A., Frey B.S. Behind the curtains of academic publishing: strategic responses of economists and business scholars. *Scientometrics*, 2023, vol. 128, pp. 4765-4790. <https://doi.org/10.1007/s11192-023-04772-9>
32. Valdespino-Alberti A.I., Álvarez T.I., Sosa-Palacios O., Arencibia-Jorge R., Dorta-Contreras A.J. Scientific production in the Cuban Journal of Pediatrics during the period 2005-2016. *Revista Cubana de Pediatría [Cuban Journal of Pediatrics]*, 2019, vol. 91, no. 2, pp. 1-22.

### **ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ**

**Магсумов Тимур Альбертович**, доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры педагогики; заместитель заведующего лабораторией профессиональной и педагогической подготовки *Набережночелнинский государственный педагогический университет; Черкас глобальный университет*

*ул. Низаметдинова, 28, г. Набережные Челны, 423806, Рос-  
сийская Федерация; 1717, улица Норт-Вест, офис 1, г. Ва-  
шингтон, округ Колумбия, 20036, США  
[nabonid1@yandex.ru](mailto:nabonid1@yandex.ru)*

## DATA ABOUT THE AUTHOR

**Timur A. Magsumov**, Dr in History, Associate Professor, Professor of  
Pedagogics Department; Deputy Head of the Laboratory of Pro-  
fessional and Pedagogical Training

*Naberezhnye Chelny State Pedagogical University; Cherkas Glob-  
al University*

*28, Nizametdinov Str., Naberezhnye Chelny, 423806, Russian Fed-  
eration; 1717, N Street NW, Suite 1, Washington, District of Co-  
lumbia, 20036, USA*

*[nabonid1@yandex.ru](mailto:nabonid1@yandex.ru)*

*SPIN-code: 1329-1458*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0117-7513>*

*ResearcherID: I-5300-2013*

*Scopus Author ID: 55799874500*

*Academia.edu: <https://independent.academia.edu/TimurMagsumov>*

*ResearchGate: [https://www.researchgate.net/profile/Timur-Mag-  
sumov](https://www.researchgate.net/profile/Timur-Magsumov)*

Поступила 20.05.2024

После рецензирования 10.06.2024

Принята 21.06.2024

Received 20.05.2024

Revised 10.06.2024

Accepted 21.06.2024