

2500-3372 (print)
2542-1190 (online)

ВЕСТНИК

КЕМЕРОВСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

СЕРИЯ : ПОЛИТИЧЕСКИЕ , СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Bulletin of Kemerovo State University. Series:
Political, Sociological and Economic Sciences

Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo
universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie
i ekonomicheskie nauki

ТОМ 10 № 4
2025

Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки =
Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences

Вестник Кемеровского государственного университета.
Серия: Политические, социологические и экономические науки – национальный научный рецензируемый журнал.

Издается с 2016 года. Выходит 4 раза в год.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых журналов Высшей аттестационной комиссии РФ. Журнал относится к категории К2 в соответствии с Итоговым распределением журналов Перечня ВАК по категориям К1, К2, К3. Журнал включен в ЕГПНИ (Белый список) – 3 уровень.

Позиция редакции может не совпадать с мнением авторов.

Плата за публикацию не взимается. Журнал издается за счет средств Кемеровского государственного университета.

Все научные статьи, соответствующие требованиям журнала, проходят двойное слепое рецензирование.

Сведения о политике журнала, правилах для авторов, архив полнотекстовых выпусков размещены на сайте издания:
<https://vestnik-pses.kemsu.ru>

Журнал включен в базы данных: РИНЦ, DOAJ.

Статьи распространяются на условиях лицензии CC BY 4.0 International License.

Регистрационный номер СМИ: серия ПИ № ФС 77-67376. Выдан Роскомнадзором.

ISSN 2500-3372 (print); 2542-1190 (online).

Подписной индекс в интернет-магазине периодических изданий «Пресса по подписке» – 94233.

Учредитель, издатель: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет».

Адрес учредителя, издателя: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6;
+7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Адрес редакции: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6.
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru



Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences is a Russian scientific peer-reviewed.

Founded in 2016. Published 4 times a year.

The Journal is on the Russian List of Leading Peer-Reviewed Journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Russian Federation. The Journal belongs to Top Category (K2) of scientific periodicals as classified by the Higher Attestation Commission. The Journal is included in "White List" (Russia) – the third level.

Opinions expressed in the articles published in the Bulletin are those of their authors and may not reflect the opinion of the Editorial Board.

The Bulletin is funded by Kemerovo State University. Authors do not have to pay any article processing charge or open access publication fee.

All manuscripts undergo a double-blind review.

For more information about our publishing politics, instructions for authors, and archives of full-text issues, please visit our website: <https://vestnik-pses.kemsu.ru>

The journal is registered in the following databases: RSCI, DOAJ.

The articles are distributed under the terms of the CC BY 4.0 International License.

Registration number: PI no. FS 77-67376. Registered in the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Communications.

ISSN 2500-3372 (print); 2542-1190 (online).

Subscription indices: 94233 – in the online-store of periodicals "Press by subscription".

Founder and publisher: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kemerovo State University".

Address of the founder, publisher: 6, Krasnaya St., Kemerovo, Kemerovo region (Kuzbass), Russia, 650000;
+7(3842)58-12-26; rector@kemsu.ru

Editorial Office Address: 6, Krasnaya St., Kemerovo, Kemerovo region (Kuzbass), Russia, 650000;
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru

Морозова Елена Алексеевна, главный редактор, д-р экон. наук, проф., КемГУ (Кемерово, Россия).

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Баранова Инна Владимировна, д-р экон. наук, проф., НГТУ (Новосибирск, Россия).

Бычкова Светлана Михайловна, д-р экон. наук, проф., ГТУ (Гатчина, Россия).

Глушакова Ольга Владимировна, д-р экон. наук, доцент, НГТИ (Новосибирск, Россия).

Головацкий Евгений Васильевич, д-р социол. наук, доцент, КемГУ (Кемерово, Россия).

Капогузов Евгений Алексеевич, д-р экон. наук, доцент, МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия).

Кисляков Михаил Михайлович, д-р полит. наук, доцент, СИУ (филиал) РАНХиГС (Новосибирск, Россия).

Кравченко Сергей Александрович, д-р филос. наук, проф., МГИМО МИД России (Москва, Россия).

Кремер Раймунд, Dr. Hab., проф. Потсдамского университета (Потсдам, Германия).

Матвеева Елена Викторовна, д-р полит. наук, доцент, Кузбасский ГАУ (Кемерово, Россия).

Мекуш Галина Егоровна, д-р экон. наук, проф., КемГУ (Кемерово, Россия).

Немировский Валентин Геннадьевич, д-р социол. наук, проф., ИНИОН РАН (Москва, Россия).

Нехода Евгения Владимировна, д-р экон. наук, проф., ТГУ (Томск, Россия).

Озерникова Татьяна Георгиевна, д-р экон. наук, проф., НГТУ (Новосибирск, Россия).

Резник Семён Давыдович, д-р экон. наук, проф., ПГУАС (Пенза, Россия).

Силин Анатолий Николаевич, д-р социол. наук, проф., ТИУ (Тюмень, Россия).

Слинкова Ольга Константиновна, д-р экон. наук, проф., БелГУ (Белгород, Россия).

Солодова Галина Сергеевна, д-р социол. наук, проф., ИФПР СО РАН (Новосибирск, Россия).

Суслов Виктор Иванович, д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН, ИЭОПП СО РАН (Новосибирск, Россия).

Удальцова Мария Васильевна, д-р экон. наук, проф., НГУЭУ (Новосибирск, Россия).

Чирун Сергей Николаевич, д-р полит. наук, доцент, КемГУ (Кемерово, Россия).

Шашкова Ярослава Юрьевна, д-р полит. наук, доцент, АлтГУ (Барнаул, Россия).

Elena A. Morozova, Editor-in-Chief, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

EDITORIAL BOARD

Inna V. Baranova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk State Technical University (Novosibirsk, Russia).

Svetlana M. Bychkova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Gatchina State University (Gatchina, Russia).

Sergey N. Chirun, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

Olga V. Glushakova, Dr.Sci.(Econ.), Assoc. Prof., Novosibirsk State Theater Institute (Novosibirsk, Russia).

Evgeny V. Golovatsky, Dr.Sci.(Sociol.), Assoc. Prof., Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

Evgenii A. Kapoguzov, Dr.Sci.(Econ.), Assoc. Prof., Lomonosov Omsk State University (Moscow, Russia).

Mikhail M. Kislyakov, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Siberian Institute of Management branch of RANEPА (Novosibirsk, Russia).

Sergey A. Kravchenko, Dr.Sci.(Philos.), Prof., Moscow State Institute of International Relations (University) (Moscow, Russia).

Raimund Krämer, Dr. Hab., Prof. at Potsdam University (Potsdam, Germany).

Elena V. Matveeva, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Kuzbass State Agricultural University (Kemerovo, Russia).

Galina E. Mekush, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Kemerovo State University (Kemerovo, Russia).

Valentin G. Nemirovskiy, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Sciences (Moscow, Russia).

Evgenia V. Nekhoda, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Tomsk State University (Tomsk, Russia).

Tatiana G. Ozernikova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk State Technical University (Novosibirsk, Russia).

Semen D. Reznik, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Penza State University of Architecture and Construction (Penza, Russia).

Yaroslava Yu. Shashkova, Dr.Sci.(Polit.), Assoc. Prof., Altai State University (Barnaul, Russia).

Anatolii N. Silin, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Tyumen Industrial University (Tyumen, Russia).

Olga K. Slinkova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Belgorod National Research University (Belgorod, Russia).

Galina S. Solodova, Dr.Sci.(Sociol.), Prof., Institute of Philosophy and Law of SB RAS (Novosibirsk, Russia).

Viktor I. Suslov, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Corresponding Member of the RAS, Institute of Economics and Industrial Engineering of the Siberian Branch of the RAS (Novosibirsk, Russia).

Maria V. Udaltsova, Dr.Sci.(Econ.), Prof., Novosibirsk State University of Economics and Management (Novosibirsk, Russia).

Социокультурное и политическое развитие общества

- Методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте
Гайваль А. И. 511
- Стихийные бедствия в Южной Азии: как правительства сохраняют легитимность после катастроф
Даянанда Чатурика, Марикар Фаиз 523
- Влияние музыкальных предпочтений на социальную идентичность российской молодежи
Рой О. М. 534
- Политическая система обеспечения национальной безопасности: теоретический аспект в контексте идей Д. Истона, Г. Алмонда и Т. Парсонса
Ситников А. П. 544
- Поведенческие эффекты дискриминационных установок личности: оправдание ксенофобии
Шамионов Р. М., Волынчик Н. В. 554

Социология управления

- Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области
Костина А. Н. 565

Экономика и управление: теория и практика

- Потенциал в системе стратегического маркетинга организации
Евдокимов Н. Н. 576
- Роль ценностей в управлении инновациями
Елкина О. С. 587
- Разработка подхода к управлению знаниями в маркетинговых командах IT-компаний
Пигарев В. А., Буньковский В. И. 603
- Цифровые технологии шеринговой экономики
Пономарев С. В., Плясова С. В., Бондарева Н. А., Абалакин А. А. 611

Региональная и отраслевая экономика

- Методический подход к оценке эффективности межмуниципальных медицинских центров
Борисова Д. Е., Санникова И. Н. 623
- Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований
Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М. 633

Финансы

- Особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность
Дымова И. А., Карпова О. С. 649
- Стоимость здоровья: развитие методологических подходов
Обухова О. В., Кадыров Ф. Н., Базарова И. Н. 661
- Указатель статей, изданных в 2025 г. в журнале «Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки» 671

Society: Cultural and Political Development

- Assessing the Regional Influence of Government Accounts in the VKontakte Social Net
Guyval A. I. 511
- Natural Disasters in South Asia: How Governments Maintain Legitimacy in the Wake
 of Natural Disasters
Dayananda Chathurika, Marikar Faiz 523
- Impact of Musical Preferences on Social Identity of Russian Youth
Roy O. M. 534
- Political System and National Security according to D. Easton, G. Almond, and T. Parsons
Sitnikov A. P. 544
- Behavioral Effects of Discriminatory Attitudes: Justifying Xenophobia
Shamionov R. M., Volynchik N. V. 554

Sociology of Management

- Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets,
 and Sverdlovsk Regions
Kostina A. N. 565

Economics and Management: Theory and Practice

- Potential in Corporate Strategic Marketing System
Evdokimov N. N. 576
- Values in Innovation Management
Elkina O. S. 587
- New Approach to Knowledge Management in Marketing Teams of IT Companies
Pigarev V. A., Bunkovsky V. I. 603
- Digital Technologies of Sharing Economy
Ponomarev S. V., Plyasova S. V., Bondareva N. A., Abalakin A. A. 611

Regional and Sectoral Economy

- Assessing the Efficiency of Inter-Municipal Medical Centers: Methodological Approach
Borisova D. E., Sannikova I. N. 623
- Work Motivation for Generation Z: A Review
Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M. 633

Finance

- Internal Control and Audit of Economic Entities with Integrated Reporting
Dymova I. A., Karpova O. S. 649
- Cost of Health: Methodological Approaches
Obukhova O. V., Kadyrov F. N., Bazarova I. N. 661
- Index of articles published in 2025 in the journal
 "Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences" 674

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/ruojbu>

Методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте

Гайваль Антон Игоревич

Российский государственный социальный университет, Россия, Москва
josech888@gmail.com

Аннотация: Актуальность статьи обусловлена разработкой методологии измерения цифрового разрыва в сфере работы муниципальных образований в социальных медиа. Цель – определить методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте. Задачи: 1) разработать алгоритм, который строится как последовательность взаимосвязанных этапов, обеспечивающих комплексную оценку уровня вовлеченности пользователей в официальные паблики муниципальных образований в социальной сети ВКонтакте, и выявить факторы, которые определяют различия между муниципалитетами; 2) осуществить кластеризацию муниципалитетов по размеру населения, что позволит установить зависимость между демографическим масштабом территории и уровнем цифровой активности аудитории; 3) сформулировать конкретные рекомендации для органов местного самоуправления, которые направлены на повышение цифровой вовлеченности граждан. Для анализа влияния факторов на уровень вовлеченности применен метод множественной линейной регрессии. Все вычисления и статистические проверки проводились в программной среде R с использованием базовых инструментов и специализированных пакетов `lmtest`, `car` и `clubSandwich`. Значимое влияние на уровень вовлеченности оказывают численность населения, продолжительность существования госпаблика, а также расстояние до регионального центра и средняя заработная плата (на районном уровне). Сформулированы конкретные рекомендации для органов местного самоуправления, направленные на повышение цифровой вовлеченности граждан. Сформированы референтные группы муниципалитетов, и обоснованы критерии оценки цифровой активности власти как на региональном, так и на федеральном уровнях. Полученные результаты могут быть использованы для стратегического планирования цифрового присутствия органов власти, в том числе при разработке региональных программ цифровой трансформации. Методология оценки применима как для текущего мониторинга, так и для ретроспективного анализа динамики вовлеченности. Предложенный подход также способствует выявлению территорий с высоким риском информационной изоляции, что позволяет оперативно корректировать коммуникационные стратегии и развивать цифровую инфраструктуру в отстающих муниципалитетах.

Ключевые слова: цифровой разрыв, индекс вовлеченности, госпаблики, социальные медиа, ВКонтакте, муниципальные образования

Цитирование: Гайваль А. И. Методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте. *Вестник Кемеровского государственного университета*. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10. № 4. С. 511–522. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-511-522>

Поступила в редакцию 14.04.2025. Принята после рецензирования 02.06.2025. Принята в печать 02.06.2025.

full article

Assessing the Regional Influence of Government Accounts in the VKontakte Social Net

Anton I. Guyval

Russian State Social University, Russia, Moscow

josech888@gmail.com

Abstract: Regional authorities have public accounts in social nets. However, their digital presence in social media differs from region to region. The author tested different methodological approaches to assessing the impact of government accounts (VKontakte) on local communities. An algorithm of interrelated stages made it possible to assess the level of user engagement in the publications posted by the corresponding municipality, as well as to identify the factors behind the digital gaps across the country. It also revealed a correlation between the local population size and the digital activity in the region. The analysis yielded a set of recommendations for local governments that want to increase the digital involvement among the local citizens. The effect of various factors on the local digital involvement was measured using the multiple linear regression method. All calculations and statistical checks were performed in the R software equipped with *lmtree*, *car* and *clubSandwich*. The local digital involvement proved to correlate with the population size, the age of the account, the distance to the regional center and the average salary. The research also involved reference groups of municipalities and assessment criteria for the digital activity of regional and federal governments. The assessment methodology, applicable for ongoing and retrospective monitoring, may help to strategize the digital presence of local authorities, e.g., as part of regional digital transformation programs. The approach also may reveal areas with a high risk of information isolation where communication strategies and digital infrastructure have to be adjusted.

Keywords: digital divide, engagement index, state publics, social media, VKontakte social net, municipalities

Citation: Guyval A. I. Assessing the Regional Influence of Government Accounts in the VKontakte Social Net. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 511–522. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-511-522>

Received 14 Apr 2025. Accepted after review 2 Jun 2025. Accepted for publication 2 Jun 2025.

Введение

В течение продолжительного времени муниципальные образования РФ создавали официальные аккаунты в социальных сетях (страницы, сообщества или группы) исключительно по мере собственной необходимости. Однако в силу высокой гражданской активности в цифровом пространстве, особенно в отношении локальных проблем, органы местного самоуправления были вынуждены переходить к активному присутствию в социальных медиа, в том числе для того, чтобы перехватить инициативу у стихийно появившихся территориальных сообществ и попытаться перевести общественный диалог в конструктивное русло [1]. Повышение значимости соцсетей как канала коммуникации между властью и населением актуализировало необходимость институционализации такого виртуального взаимодействия. С 1 декабря 2022 г. было официально закреплено требование о наличии у каждого

муниципального образования собственной страницы в социальных медиа, при этом для этих целей разрешено использовать исключительно платформы ВКонтакте и Одноклассники, находящиеся в юрисдикции РФ¹. Для идентификации таких официальных аккаунтов (государственных пабликов) на указанных платформах появилась специальная отметка *Госорганизация*.

Интеграция социальных сетей в практику государственного управления – процесс глобальный, происходящий не только в России, но и в других странах [2]. Подобная трансформация является ответом на изменение коммуникационных предпочтений миллионов граждан, для которых социальные медиа и мессенджеры стали повседневным, удобным и оперативным способом получения информации и взаимодействия. Хотя изначально соцсети не задумывались как инструмент управления и не разрабатывались

¹ Федорова Д. С 1 декабря 2022 года госорганы должны будут вести официальные аккаунты в «ВКонтакте» и «Одноклассниках». *Гарант.ру*. 05.09.2022. URL: <https://www.garant.ru/news/1564104/> (дата обращения: 10.04.2025).

для нужд публичного сектора, их адаптация в деятельности муниципалитетов быстро продемонстрировала ряд несомненных преимуществ по сравнению с традиционными каналами: низкая стоимость коммуникаций, высокая скорость распространения информации, массовое принятие платформ, а также интуитивная простота использования [3]. Более того, госпаблики способствуют активизации общественных дискуссий и формированию цифровых сообществ, объединяющих жителей вокруг решения локальных вопросов.

Тем не менее столь интенсивное внедрение социальных сетей в административную практику сопровождалось целым рядом сложностей. Одним из ключевых вызовов стало то, что должностные лица, ведущие официальные страницы, оказались в режиме постоянной доступности, т. к. ожидания граждан относительно скорости реагирования оказались крайне высокими [4]. Кроме того, определенную негативную роль сыграла кажущаяся анонимность цифровых площадок, позволяющая пользователям открыто проявлять агрессию, грубость и неуважение как к представителям власти, так и к другим участникам общения, что, в свою очередь, демотивирует сотрудников администраций от активного взаимодействия с населением через эти каналы. На ранних этапах внедрения цифровых коммуникаций органы местного самоуправления также сталкивались с отсутствием четкого понимания объемов необходимых ресурсов и трудозатрат для ведения страницы, неопределенностью в вопросах целевой аудитории, организационной ответственности, корректного алгоритма ответа на обращения и, самое главное, отсутствием оценки эффективности цифровой коммуникации [5].

Аналогичные трудности испытали и российские муниципалитеты, которым в ускоренном порядке пришлось интегрировать социальные медиа в повседневные управленческие процессы. Несмотря на то что отдельные госпаблики функционировали уже более десятилетия к моменту вступления в силу обязательных требований, подавляющее большинство муниципалитетов либо не имели подобного опыта, либо имели, но крайне ограниченный. В этой связи отечественные исследователи [6] справедливо акцентируют внимание на таких проблемах, как низкий уровень вовлеченности граждан, распространенность плагиата контента и слабая обратная связь со стороны администрации. Кроме того, долгое время отсутствовали унифицированные методические рекомендации, которые описывали бы стандарты ведения подобных страниц. Лишь весной 2024 г. были опубликованы соответствующие

рекомендации Центров управления регионами (ЦУР), касающиеся наполнения госпабликов информацией.

Особое внимание следует уделить колоссальной нагрузке, которая в кратчайшие сроки легла на сотрудников ЦУРов. Помимо необходимости курировать работу муниципалитетов, им было поручено сопровождение запуска госпабликов для множества подведомственных учреждений. Если районы и округа в большинстве своем с 2020 г. находились в орбите методического сопровождения региональных ЦУРов, и алгоритмы их цифровой активности уже были более-менее отработаны, то на уровне поселений системная работа фактически отсутствовала. Это привело к формированию отчетливого цифрового разрыва – различия в уровне подготовки и организационного опыта создают неравные условия для цифровой коммуникации.

Системная работа по внедрению цифровых каналов коммуникации на муниципальном уровне координируется АНО «Диалог регионы» – организацией, которая выступает оператором проекта по цифровизации взаимодействия власти и граждан, в том числе через механизм ЦУРов.

Первые методические наработки и механизмы сопровождения муниципалитетов были опробованы в ходе пилотного проекта Модельных центров управления, запущенного при координации АНО «Диалог регионы» в ряде субъектов РФ. Полученные данные легли в основу масштабного распространения цифровых практик на остальные муниципалитеты.

Под методологическими подходами в статье понимается совокупность принципов, методик и инструментов, используемых для оценки уровня цифровой вовлеченности пользователей в официальных пабликах органов местного самоуправления. В первую очередь речь идет о статистических методах (множественная линейная регрессия, кластерный анализ, квартильное ранжирование), а также об авторской адаптации стандартного индекса вовлеченности под особенности публичных аккаунтов в социальной сети ВКонтакте. Предлагаемый подход ориентирован на выявление межмуниципальных различий, в связи с чем под *региональным влиянием* мы понимаем не влияние субъекта РФ, а пространственное распределение цифровой активности на территории региона как совокупности муниципалитетов.

Учитывая обязательный характер присутствия муниципальных образований в соцмедиа, рост цифрового разрыва негативно сказывается на общей эффективности административной деятельности в отстающих территориях. Органы местного самоуправления, не обладающие необходимыми

ресурсами или компетенциями, вынуждены тратить непропорционально больше времени на решение задач, с которыми более опытные коллеги справляются быстро и системно. Следствием такого положения становится формализация работы в госпабликах: стремление отчитаться о выполнении показателей нередко стоит выше содержательного наполнения, которое ориентировано на построение диалога с гражданами. Это препятствует формированию доверительных отношений между населением и властью, снижает мотивацию к совместному решению локальных задач.

Еще один важнейший вызов – отсутствие адекватных критериев оценки эффективности муниципалитетов в цифровом пространстве. Очевидно, что нельзя в одной шкале сравнивать административный центр субъекта федерации, где ведением госпаблика занимается штат профессионалов, и сельское поселение, где глава администрации – единственный штатный сотрудник, совмещающий функции руководителя, бухгалтера, администратора и специалиста по связям с общественностью. Интенсивность событий и объемы информационного потока в этих муниципалитетах будут кардинально различаться. Следовательно, при выработке методических подходов и нормативов ведения госпабликов необходимо учитывать реальную практику и объективные возможности вовлечения населения, доступные различным категориям муниципальных образований.

В связи с этим актуальность статьи обусловлена разработкой методологии измерения цифрового разрыва в сфере работы муниципальных образований в соцмедиа. Цель – определить методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте. Задачи:

- 1) разработать алгоритм, который строится как последовательность взаимосвязанных этапов, обеспечивающих комплексную оценку уровня вовлеченности пользователей в официальные паблики муниципальных образований в социальной сети ВКонтакте, и выявить факторы, определяющие различия между муниципалитетами;

- 2) осуществить кластеризацию муниципалитетов по размеру населения, что позволит установить зависимость между демографическим масштабом территории и уровнем цифровой активности аудитории;

- 3) сформулировать конкретные рекомендации для органов местного самоуправления, которые направлены на повышение цифровой вовлеченности граждан.

Анализ влияния факторов на уровень вовлеченности осуществлялся с применением метода множественной

линейной регрессии. Все вычисления и статистические проверки проводились в программной среде R с использованием базовых инструментов и специализированных пакетов *lmtest*, *car* и *clubSandwich* [7].

Под термином *госдиджитал* в статье понимается совокупность цифровых коммуникационных практик, реализуемых как непосредственно органами местного самоуправления, так и подведомственными им учреждениями бюджетной сферы – образовательными организациями, учреждениями культуры, спорта, социальной защиты и др.

Современные соцмедиа обладают способностью аккумулировать большое число количественных индикаторов, которые отражают степень активности пользователей. Сопоставляя между собой эти показатели, администраторы социальных платформ формируют представление об уровне вовлеченности аудитории. В зависимости от специфики платформы и преследуемых целей варьируется комбинация применяемых метрик, определяющих интенсивность пользовательского взаимодействия. Наиболее распространенными и открытыми для наблюдения показателями выступают: число размещенных публикаций (*posts*), объем откликов в виде лайков (*likes*), количество комментариев (*comments*), объем репостов (*reposts*), число реакций на комментарии (*com_likes*), охват в виде просмотров (*views*), а также число подписчиков сообщества (*reposts*) [8].

В зарубежном дискурсе широкое распространение получила трехкомпонентная модель индекса вовлеченности, предложенная Э. Бонсоном и М. Раткай, в которой вычисляется среднее количество интерактивных действий (реакций, комментариев, репостов) на одну публикацию на стене сообщества, отнесенное к каждой тысяче подписчиков [9]. Существенным достоинством данной модели является учет как интенсивности публикационной активности администрации, так и масштаба охвата целевой аудитории, т. к. эти аспекты оказывают непосредственное влияние на уровень обратной связи от населения.

Некоторые авторы [10] предложили модификацию исходного индекса, заменив абсолютное количество подписчиков на их долю от общего числа жителей муниципалитета. Однако, на наш взгляд, такая методика затрудняет интерпретацию итогов анализа, т. к. при идентичных параметрах активности со стороны администрации, но различной численности населения результаты могут быть смещены в сторону завышенной вовлеченности для менее населенных территорий.

В отечественном дискурсе проблема оценки вовлеченности пользователей в деятельность официальных аккаунтов органов власти в соцмедиа также

нашла свое отражение. Так, О. Г. Филатова предложила альтернативный индекс, рассчитываемый как сумма средних значений лайков, комментариев и репостов на одно сообщение [11]. Упрощенная версия данного индекса сводится к общему количеству указанных реакций, деленному на общее число подписчиков, что позволяет отказаться от использования усредненных значений. Подобный подход применяется при проведении контент-анализа пабликов руководителей субъектов РФ и официальных аккаунтов городов с численностью свыше 100 тыс. человек. Методику оценки цифрового разрыва на основе индекса вовлеченности предлагают Е. А. Прокопьев и др. Для этого они выявили официальные страницы муниципалитетов в сети ВКонтакте, рассчитали индексы вовлеченности, с помощью регрессионного моделирования проверили влияние на их величину как социально-экономических, так и иных факторов, методом кластерного анализа провели группировку муниципалитетов по индексу вовлеченности [12].

При этом рассматриваемые исследования строились на пространственном принципе отбора: либо на базе административных центров (например, в статье [13]), либо крупных городов (например, в работе [14]). В научной литературе, посвященной анализу активности администраций в социальных медиа или факторов, которые определяют наличие официальных страниц, также преобладает пространственный анализ. Лишь единичные публикации содержат компонент временной динамики (см. [15]).

Для объяснения уровня вовлеченности граждан в муниципальные госпаблики и степени активности администрации или наличия официальной страницы в соцмедиа исследователи изучали комплекс потенциальных детерминант. Наиболее часто в качестве факторов рассматривались демографические характеристики, такие как численность населения, его возрастной состав (средний и медианный возраст), доля трудоспособного населения, доля лиц старше 65 лет, уровень образования [16]. Характеристики экономической составляющей также играли важную роль (медианный доход, доход на душу населения, индекс покупательной способности) [17].

Более крупные муниципалитеты характеризуются большей активностью властей в соцмедиа, но меньшим уровнем вовлеченности граждан, что может объясняться эффектом информационной перегрузки: при высокой плотности публикаций пользователи просто не успевают на них реагировать [18]. Уровень дохода не всегда оказывает значимое влияние: в одних исследованиях он статистически

несущественен [19], в других – статистически значим [20], что может быть обусловлено культурно-национальной спецификой. Более состоятельные территории демонстрируют высокую интенсивность публикаций, но низкий отклик, что снижает итоговый индекс вовлеченности.

Дополнительно анализировались финансовые показатели муниципалитетов: размер бюджета, степень бюджетной обеспеченности, доля налоговых поступлений, коэффициенты финансовой устойчивости. Значительное внимание уделялось политическим характеристикам: уровень электоральной активности, политическая ориентация населения, конкурентность выборов, а также личностные параметры главы администрации – пол, партийная принадлежность, возраст, образование. Установлено, что молодые мэры демонстрируют более высокую активность в соцмедиа (а именно в социальной сети ВКонтакте), а также чаще публикуют сообщения, особенно женщины [21].

Метрики, отражающие степень цифровой зрелости, представлены фрагментарно. Например, исследуются такие показатели, как уровень интернет-проникновения, доля пользователей госуслуг в цифровом формате, распространенность широкополосного Интернета, число ИКТ-предприятий на душу населения. При этом практически отсутствует эмпирическое изучение влияния продолжительности существования паблика на вовлеченность: одни работы демонстрируют, что продолжительность существования страницы не коррелирует с числом комментариев, другие – что со временем возрастает число подписчиков и публикаций.

Проведенный обзор литературы позволяет заключить, что систематические исследования, которые отслеживают уровень вовлеченности в динамике, практически не осуществлялись. Более того, выборки зачастую ограничиваются определенными типами муниципальных образований, преимущественно городами с численностью населения выше определенного порога. Полномасштабные исследования с включением всех муниципалитетов редки, а в отечественной практике вообще отсутствуют.

В данной статье проведен комплексный охват муниципальных образований федерального округа, включающий как районный, так и поселенческий уровни; анализ факторов, которые влияют на вовлеченность (социально-экономические характеристики и индивидуальные особенности глав администраций), а также зафиксирован уровень вовлеченности в динамике за шестилетний период. Помимо этого, впервые рассматривается возможность применения метрик социальных медиа

в контексте измерения цифрового разрыва на уровне местного самоуправления, что и определяет новизну и значимость предложенного методологического подхода в рамках изучения влияния госпабликов в социальной сети ВКонтакте на коммуникационные процессы в муниципальной сфере.

Результаты

На **первом этапе** исследования осуществлялись идентификация и составление полного перечня официальных сообществ органов местного самоуправления (госпабликов) в социальной сети ВКонтакте, представляющих различные муниципальные образования. На **втором этапе** производился сбор статистических данных, которые характеризуют активность пользователей в отношении контента, публикуемого в официальных сообществах. На **третьем этапе** рассчитывался индекс вовлеченности, за основу которого берется модель, предложенная Э. Бонсоном и М. Раткай. Однако в рамках нашего исследования данная модель подвергается модификации: вместо показателя количества подписчиков (*fans*) используется число просмотров (*views*), что обусловлено как техническими ограничениями ретроспективного доступа к числу подписчиков, так и тем, что просмотры более адекватно отражают охват сообщений в открытых сообществах, к которым относятся госпаблики. Таким образом индекс вовлеченности рассчитывался по следующей формуле [22]:

$$INDEX_v = \frac{(likes + comments + comlikes + reposts)}{posts \times views} \times 100000.$$

При анализе открытых сообществ показатель просмотров более адекватно отражает реальный охват аудитории, включая не только подписчиков, но и случайных или нерегулярных посетителей, которые тем не менее потребляют контент. В условиях, когда значительная часть пользователей соцсетей взаимодействует с контентом, не подписываясь на страницу, метрика подписчиков может существенно занижать или искажать масштаб информационного воздействия. Просмотры же, напротив, фиксируют факт визуального контакта с публикацией независимо от наличия постоянной подписки, тем самым предлагая более чувствительный индикатор фактического охвата.

Кроме того, при работе с государственными аккаунтами, которые зачастую продвигаются за счет внутренней рекламы или репостов, именно просмотры позволяют учесть долю внешнего трафика. Это особенно актуально для малонаселенных муниципалитетов, где число подписчиков стабильно, но охват может

варьироваться в зависимости от локальных событий и вовлеченности неавторизованных пользователей.

Таким образом, включение просмотров в расчет индекса вовлеченности позволяет избежать переоценки или недооценки цифровой активности и обеспечить более объективную межмуниципальную сравнимость.

С учетом вышеуказанных оснований индекс вовлеченности отражает среднее количество взаимодействий пользователей с публикациями (лайки, комментарии, репосты и пр.), нормированное на 100 тыс. просмотров. Тем самым достигается более объективная картина уровня вовлеченности, независимо от численности аудитории группы. На **четвертом этапе**, после расчета индексных значений для всех включенных в анализ сообществ, осуществлялся сбор показателей социально-экономического развития соответствующих муниципальных образований, которые потенциально могут оказывать влияние на степень вовлеченности граждан. В их число входят такие переменные, как численность населения (*Pop*) и средняя заработная плата (*Wage*). Следует отметить, что перечень доступных показателей (период исследования – 2024 г.) для уровня поселений, представленный в официальной статистике, крайне ограничен. Так, параметры, связанные с доходами и расходами местных бюджетов, не рассматривались, т. к. соответствующие данные в актуальной редакции доступны только за 2020 г. Для расчета средней заработной платы на уровне поселений использовалась методика на основе налоговой отчетности по форме № 5-НДФЛ [23].

Особое внимание мы уделили выявлению и интеграции управляющих переменных (переменные *Дни* и *Дорога*), которые могут влиять на уровень цифрового взаимодействия граждан и органов местного самоуправления, не имея прямого отношения к классическим социально-экономическим характеристикам анализируемых территорий. Это позволяет обогатить методологический подход за счет учета контекстуальных факторов, которые часто оставались вне пристального поля зрения научного сообщества (см. раздел Введение).

1. Переменная *Дни* представляет собой продолжительность существования официального публичного аккаунта муниципалитета в социальной сети ВКонтакте. Она рассчитывается как разница между датой первой публикации и 31 декабря отчетного года. Это временное измерение позволяет оценить цифровую зрелость государственных счетов, постулируя, что более длительное присутствие способствует лучшей реализации и более успешной коммуникационной стратегии.

2. С помощью картографического онлайн-сервиса «Яндекс Карты» была определена переменная *Дорога*, которая представляет собой расстояние в километрах от того или иного муниципального образования до административного центра региона. Эта пространственная переменная позволяет нам изучить потенциальное влияние географического расстояния на качество и частоту цифровых взаимодействий. Предполагается, что чем дальше находится муниципалитет, тем ему сложнее поддерживать высокий уровень цифровой коммуникации из-за ограниченного доступа к инфраструктуре или институциональной изоляции.

Среди использованных переменных было определено несколько категорий, чтобы отразить сложность местной динамики: временные характеристики официальных счетов, географическое положение муниципалитетов по отношению к региональным административным центрам, а также личные качества муниципальных руководителей.

Новой частью исследования является анализ личностных особенностей глав местных администраций. На их основе сформировано пять конкретных переменных:

I. Возраст (*Age*). Предполагается, что возраст руководителя может влиять на его открытость к цифровым технологиям и его вовлеченность в стратегии онлайн-коммуникации.

II. Пол (*Male*) – двоичная переменная для проверки на наличие возможной гендерной предвзятости в управлении цифровыми коммуникациями.

III. Уровень образования (*Edu*). Академическая подготовка менеджера может быть связана с его способностью понимать цифровые инструменты как рычаги управления.

IV. Место жительства (*Loc*). Анализ различает случаи, когда управляющий проживает в управляемом муниципалитете, и случаи, когда он проживает в другом месте, что может повлиять на воспринимаемую гражданами близость и, следовательно, на уровень приверженности.

V. *Self*. Эта переменная указывает, участвовал ли лидер в местных выборах в качестве независимого кандидата. Этот статус может отражать более персонализированный стиль управления или другие отношения с избирателями, особенно с точки зрения прямого общения.

Сведения по этим переменным были тщательно собраны из реестров Центральной избирательной комиссии Российской Федерации, что обеспечило их достоверность и репрезентативность. Интеграция этих параметров в модель не только повышает точность статистических прогнозов,

но и исследует мало изученные в академической литературе аспекты [24].

Данный методологический подход позволяет, с одной стороны, выявить альтернативные объяснительные факторы по сравнению с традиционно мобилизованными (такие, как средний доход или плотность населения), с другой – предложить более детальное прочтение различий в приверженности в соответствии с местными и индивидуальными особенностями менеджеров. Это открывает путь к адресным рекомендациям с точки зрения государственной политики [7].

Включение контрольных переменных открывает новые возможности для исследований в рамках локального цифрового управления. Например, помогает в разработке более тонких и адаптируемых инструментов оценки, которые могут отражать разнообразие муниципальных контекстов в РФ. Таким образом, эта работа способствует созданию надежной аналитической основы, которая будет направлять органы власти в рамках реализации более эффективных, инклюзивных и территориальных стратегий цифровой коммуникации.

В ходе эмпирического анализа нами получены данные, позволившие не только определить уровень цифровой вовлеченности пользователей в официальные паблики муниципальных образований в социальной сети ВКонтакте, но и выявить существенные различия между муниципалитетами, сгруппированными по ряду социально-демографических, пространственных и институциональных признаков.

На **первом этапе** анализа была осуществлена кластеризация муниципалитетов по размеру населения, что позволило установить зависимость между демографическим масштабом территории и уровнем цифровой активности аудитории. Выделены четыре кластера:

- А (до 4,1 тыс. человек); средний $INDEX_v$ – 2,1;
- В (от 4,1 до 10 тыс.); средний $INDEX_v$ – 3,4;
- С (от 10 до 30 тыс.); средний $INDEX_v$ – 4,2;
- D (свыше 30 тыс.); средний $INDEX_v$ – 5,6.

Данные показывают отчетливую зависимость: более крупные муниципалитеты демонстрируют более высокий уровень вовлеченности пользователей, что может быть связано как с масштабом локального цифрового сообщества, так и с более развитыми стратегиями контентной работы со стороны администраций. При этом следует отметить, что в абсолютных числах большая часть включенных в анализ территорий относилась к кластерам А и В, что еще раз подчеркивает значимость малых населенных пунктов в общей картине цифрового взаимодействия.

На **втором этапе** были проанализированы значения индекса вовлеченности, отражающие уровень цифровой активности пользователей, и выделены три группы: (1) с низкой вовлеченностью ($INDEX_v < 2,0$); (2) со средней вовлеченностью ($INDEX_v = 2,0-4,5$); (3) с высокой вовлеченностью ($INDEX_v > 4,5$).

Среди муниципалитетов, которые демонстрируют устойчивые высокие значения индекса вовлеченности, можно отметить такие, как Медыньский район (Калужская область), Удомельский городской округ (Тверская область), а также Советский район (Кировская область). Общими характеристиками этих территорий являются активная работа с аудиторией, использование интерактивных форматов (прямые эфиры, опросы, челленджи), а также высокий темп публикаций. В группу (1) вошли в основном малые и удаленные муниципалитеты, где паблики либо функционируют эпизодически, либо вовсе отсутствует стратегическая коммуникационная линия.

Несмотря на обоснованное внимание к цифровому разрыву, важно также выделить успешные кейсы – муниципалитеты, продемонстрировавшие высокую вовлеченность вне зависимости от исходных условий:

1. Паблик Удомельского муниципального округа (Тверская область)² показывает стабильную и динамичную цифровую работу. Администрация округа активно использует мультиформатный подход: ежедневно публикуются не только новости и официальные объявления, но и развлекательный, просветительский, а также интерактивный контент. Широко применяются прямые трансляции с главой округа, тематические опросы и конкурсы, что формирует устойчивое внимание аудитории. Существенным фактором успеха также выступает персонализированное присутствие главы муниципалитета, регулярно появляющегося в видеоформате и демонстрирующего вовлеченность в повседневную повестку.

2. В паблике Советского района (Кировская область)³ акцент сделан на оперативность, локальность и визуальную насыщенность. Публикации адаптированы под интересы конкретных групп населения – от молодежи до пенсионеров. Кроме того, в стратегии коммуникации четко прослеживается элемент партнерства с местными некоммерческими организациями, образовательными учреждениями и предпринимателями, что позволяет расширять охват аудитории. Не менее важным фактором стало устойчивое наличие обратной связи: комментарии граждан не игнорируются, а публично обрабатываются с последующими действиями администрации.

Эти кейсы подтверждают, что даже в условиях ограниченных ресурсов возможно формирование высокоэффективной модели цифрового взаимодействия, основанной на последовательности, открытости и контекстной чувствительности.

Также выявлен цифровой разрыв между муниципалитетами, который проявляется не только в численных различиях индекса вовлеченности, но и в системных факторах, сопровождающих эти различия. Сравнительный анализ групп (1) и (3) позволил установить следующие различия по ряду ключевых переменных:

- средняя продолжительность существования паблика (*Дни*) в группе (3) составляет 820 дней, тогда как в (1) – лишь 370, что свидетельствует о недостаточном институциональном закреплении цифровых каналов в последней;
- удаленность от административного центра региона (*Дорога*) в группе (3) составляет в среднем 53 км, а в (1) – 148 км, что подтверждает гипотезу о влиянии географической изоляции на эффективность цифрового управления;
- частота публикаций в муниципалитетах группы (3) почти вдвое выше (в среднем 4,1 поста в неделю), по сравнению с муниципалитетами группы (1) (около 2,3 поста в неделю);
- главы администраций в группе (3) чаще обладают высшим образованием (87 % против 62 % в группе (1)), а также чаще участвуют в выборах как самовыдвиженцы (48 % против 17 % в группе (1)), что может свидетельствовать о более персонализированном и инициативном стиле руководства.

Таким образом, цифровой разрыв можно считать многофакторным явлением, которое обусловлено не только объективными социально-экономическими условиями, но и управленческими характеристиками, в том числе персональными особенностями глав администраций. Это подтверждается и тем, что в ряде малых и отдаленных муниципалитетов, где отсутствуют предпосылки к высокой цифровой активности, наблюдаются относительно высокие значения индекса вовлеченности, что объясняется прежде всего сильной институциональной позицией руководства, наличием постоянной коммуникации с гражданами и индивидуализированными подходами к контенту.

Также были проанализированы показатели внутри группы (2). Несмотря на промежуточные значения индекса вовлеченности, именно эта группа оказалась

² Администрация Удомельского муниципального округа. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/udomlya_okrug (дата обращения: 10.04.2025).

³ Администрация Советского района. *ВКонтакте*. URL: https://vk.com/sovetsk_adm43 (дата обращения: 10.04.2025).

самой многочисленной и разнородной по составу. Среди таких муниципалитетов фиксируются как стабильно развивающиеся паблики, находящиеся в стадии становления, так и каналы, теряющие аудиторию. Таким образом, группа (2) является переходной и потенциально может быть объектом целевых политик по стимулированию цифровой активности.

В качестве дополнительной проверки осуществлен расчет разброса значений и стандартного отклонения внутри каждой группы (SD). Наибольший разброс наблюдается в группе (2) ($SD = 1,13$), что также подтверждает ее внутреннюю неоднородность. Для групп (3) и (1) значения SD составили 0,74 и 0,69 соответственно. Проводились также *t*-тесты различий между средними значениями по ряду переменных. Так, различия между (1) и (3) группами по переменным *Дни*, *Дорога*, *Edu*, *Loc* и *Self* оказались статистически значимыми при $p < 0,05$.

Полученные результаты демонстрируют существование устойчивого цифрового разрыва между муниципалитетами, различающимися по демографическим, пространственным и институциональным характеристикам. Муниципалитеты с высокой цифровой вовлеченностью (группа (3)) характеризуются: большей продолжительностью работы официального паблика (в среднем 820 дней), меньшей удаленностью от регионального центра (в среднем 53 км), высокой частотой публикаций и разнообразием формата контента, наличием глав администраций с высшим образованием и независимым мандатом, большей персональной вовлеченностью руководства в цифровое взаимодействие с населением. Низкие показатели вовлеченности (группа (1)) наблюдаются в отдаленных и малонаселенных муниципалитетах, в которых цифровая повестка слабо институционализована, публикации носят эпизодический характер, а главами выступают назначенные, не вовлеченные в избирательный процесс управленцы, не проживающие на подконтрольной территории.

Эти различия позволяют утверждать, что эффективность цифрового взаимодействия населения с органами местного самоуправления определяется не только ресурсными или территориальными факторами, но и особенностями управленческой культуры, характером цифровой зрелости администрации, а также политико-коммуникационными стратегиями конкретных лидеров.

Установлено, что из всего набора факторов только численность населения и продолжительность существования паблика оказались значимыми как для районного (окружного), так и для поселенческого уровней. Дополнительно для районов выявлено

значимое влияние средней заработной платы и расстояния до регионального центра. Зафиксирован тренд на снижение уровня вовлеченности с течением времени, при этом показано, что высокая публикационная активность, вопреки ожиданиям, может приводить к снижению среднего уровня вовлеченности, т.к. большая масса контента рассеивает внимание аудитории [25].

Заключение

На основании проведенного анализа можно сформулировать конкретные рекомендации для органов местного самоуправления, направленные на повышение цифровой вовлеченности граждан:

1. Обеспечить устойчивое присутствие в цифровой среде, рассматривая госпаблик не как второстепенный канал, а как полноценную платформу для взаимодействия с населением. Это предполагает регулярную и разнообразную публикационную активность (не менее 3–4 постов в неделю), использование интерактивных форматов (опросы, прямые эфиры, сторис, челленджи), а также внедрение визуально ориентированного контента. Важно, чтобы официальные аккаунты вели не только пресс-службы, но и ключевые фигуры администрации, включая главу муниципалитета, что усиливает эффект личного участия и снижает уровень информационной дистанции между властью и жителями.

2. Учитывать управленческие и организационные факторы, которые влияют на успех цифровой коммуникации. Рекомендуется закрепить за госпабликом конкретное ответственное лицо или команду с цифровыми компетенциями, регулярно проводить аудит активности и вовлеченности, а также внедрить KPI по цифровому взаимодействию как часть оценки эффективности муниципального управления.

3. Учитывать местный контекст и социальную специфику: в малых и удаленных муниципалитетах особую роль играют доверие, узнаваемость администрации и неформальные каналы связи. В этих условиях целесообразно развивать контент с локальной идентичностью и подчеркнутой ориентацией на запросы конкретных сообществ.

Для повышения уровня вовлеченности предлагается сосредоточиться в дальнейших исследованиях на изучении следующих факторов: 1) характер и объем публикуемого контента; 2) тематика публикаций и ее сочетаний; 3) время размещения постов. Кроме того, при сопоставлении муниципалитетов по значениям индекса вовлеченности установлено, что наибольший цифровой разрыв наблюдается среди поселений, особенно в кластере А (с численностью населения до 4,1 тыс. человек).

Именно для данного кластера целесообразно разработать специфические критерии оценки эффективности работы в соцмедиа, отдельные методические рекомендации по ведению госпабликов, а также организовать обучение ответственных специалистов. По мере накопления опыта и расширения охвата госпабликами возможно проведение дальнейшего дробления этой группы с целью более точной настройки механизмов цифрового взаимодействия с населением [26].

Полученные результаты могут быть использованы для стратегического планирования цифрового присутствия органов власти, в том числе при разработке региональных программ цифровой трансформации. Методология оценки применима как для текущего

мониторинга, так и для ретроспективного анализа динамики вовлеченности. Предложенный подход также способствует выявлению территорий с высоким риском информационной изоляции, что позволяет оперативно корректировать коммуникационные стратегии и развивать цифровую инфраструктуру в отстающих муниципалитетах.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Дементьева К. В. Городские паблики социальной сети «ВКонтакте»: специфика привлечения аудитории, особенности подачи информации. *Вестник Томского государственного университета. Филология*. 2021. № 73. С. 287–310. [Dementieva K. V. Cities' public pages of the social network VKontakte: Features of attracting the audience and presenting information. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filologiya*, 2021, (73): 287–310. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/19986645/73/16>
2. Agostino D., Arnaboldi M. A measurement framework for assessing the contribution of social media to public engagement: An empirical analysis on Facebook⁴. *Public Management Review*, 2016, 18(9): 1289–1307. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1100320>
3. Bhatia I., Mabillard V. How do cities use their communication channels? A study of social media adoption in two European federal states. *Electronic Government*, 2022, 18(2): 119–136. <https://doi.org/10.1504/EG.2022.121970>
4. Корниенко Д. С., Дериш Ф. В., Никитина Е. Ю. Половые и возрастные различия личностной направленности пользовательской активности в социальной сети «ВКонтакте». *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика*. 2021. Т. 18. № 3. С. 631–649. [Kornienko D. S., Derish F. V., Nikitina E. Yu. Sex and age differences in the personal orientation of user activity in the Russian social network "VKontakte". *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 2021, 18(3): 631–649. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2021-18-3-631-649>
5. Рослякова М. В. Официальные страницы администраций городов России в социальных сетях: анализ активности и вовлеченности аудитории. *Социодинамика*. 2024. № 12. С. 105–122. [Roslyakova M. V. Official pages of Russian city administrations on social networks: Analysis of audience activity and engagement (2022–2023). *Sociodynamics*, 2024, (12): 105–122. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2024.12.72728>
6. Рычихина Э. Н., Боровикова А. М. Эффективность связей с общественностью органов государственного управления в социальных сетях. *Russian Economic Bulletin*. 2023. Т. 6. № 3. С. 19–24. [Rychikhina E. N., Borovikova A. M. Efficiency of relations with the public of government bodies in social networks. *Russian Economic Bulletin*, 2023, 6(3): 19–24. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rzuhxv>
7. Перельгина Ю. А., Дербенева В. В. Проблемы реализации онлайн формата гражданского участия в инициативном бюджетировании на примере Пермского края. *Весенние дни науки ИнЭУ: Междунар. конф.* (Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 г.) Екатеринбург: Ажур, 2024. С. 122–126. [Perelygina Yu. A., Derbeneva V. V. Problems of realization of the online format of civic participation in initiative budgeting on the example of the Perm Region. *Spring Days of Science at the Institute of Economics and Management: Proc. Intern. Conf.*, Ekaterinburg, 17–20 Apr 2024. Ekaterinburg: Azhur, 2024, 122–126. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ltacho>

⁴ Компания *Meta Platforms*, владеющая социальными сетями *Facebook* и *Instagram* и онлайн-мессенджером *WhatsApp*, признана экстремистской организацией, ее деятельность запрещена на территории РФ. *Meta Platforms, the parent company of Facebook, Instagram and WhatsApp Messenger, is banned in the Russian Federation as an extremist organization.*

8. Шилова В. А. Новые социальные медиа в региональном инфокоммуникативном пространстве. *Россия реформирующаяся*. 2024. № 22. С. 405–431. [Shilova V. A. New social media in the regional infocommunication space. *Rossiya reformiruyushchayasya*, 2024, (22): 405–431. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/ezheg.2024.16>
9. Bonsón E., Ratkai M. A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. *Online Information Review*, 2013, 37(5): 787–803. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2012-0054>
10. Zavattaro S. M., Sementelli A. J. A critical examination of social media adoption in government: Introducing omnipresence. *Government Information Quarterly*, 2014, 31(2): 257–264. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.007>
11. Филатова О. Г. Главы российских регионов в социальных сетях: аудит публичных коммуникаций. *PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект*. 2020. № 23. С. 6–16. [Filatova O. G. Heads of Russian regions in social media: Audit of public communications. *PR i reklama v izmenyayushchemsya mire: Regionalnyj aspekt*, 2020, (23): 6–16. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ftadba>
12. Прокопьев Е. А., Курило А. Е., Губина О. В., Шлапекко Е. А. Методика оценки цифрового разрыва на основе индекса вовлеченности «ВКонтакте». *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2024. Т. 17. № 5. С. 151–168. [Prokopyev E. A., Kurilo A. E., Gubina O. V., Shlapeko E. A. Technique for assessing the digital divide based on the engagement index on VKontakte social media platform. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2024, 17(5): 151–168. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15838/esc.2024.5.95.8>
13. Рослякова М. В. Социальные сети как инструмент вовлечения граждан в управление (на примере официальных страниц местных администраций городов ЦФО). *Социодинамика*. 2023. № 7. С. 1–18. [Roslyakova M. V. Social networks as a tool for involving citizens in governance (using the example of the official pages of local administrations of cities in central Russia). *Sociodinamika*, 2023, (7): 1–18. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.7.43708>
14. Петров А. С., Шитова Ю. Ю. Представленность и активность городских администраций в социальных сетях: структура и тренды 2021–2022 гг. *Epomen. Global*. 2023. № S34. С. 379–389. [Petrov A. S., Shitova Yu. Yu. Representation and activity of city administrations in social networks: Structure and trends in 2021–2022. *Epomen. Global*, 2023, (S34): 379–389. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lzgnia>
15. Михайлова А. А., Хвалей Д. В. География мобильного интернета в приграничных регионах России. *Балтийский регион*. 2023. Т. 15. № 3. С. 140–166. [Mikhaylova A. A., Hvalej D. V. Geography of the mobile internet in the border and interior regions of Russia. *Baltic Region*, 2023, 15(3): 140–166. (In Russ.)] <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-3-8>
16. Прокопьев Е. А. Средняя заработная плата в Северо-Западном федеральном округе: оценка территориальных диспропорций на поселенческом уровне. *Регионоведение*. 2023. Т. 31. № 2. С. 335–356. [Prokopyev E. A. The average wage in the north-west federal district: An assessment of territorial disparities on a settlement level. *Russian Journal of Regional Studies*, 2023, 31(2): 335–356. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15507/2413-1407.123.031.202302.335-356>
17. Bonsón E., Perea D., Bednárová M. Twitter as a tool for citizen engagement: An empirical study of the Andalusian municipalities. *Government Information Quarterly*, 2019, 36(3): 480–489. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.001>
18. Trunfio M., Rossi S. Conceptualising and measuring social media engagement: A systematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2021, (3): 267–292. <https://doi.org/10.1007/s43039-021-00035-8>
19. Баранов А. В. Социальные сети как инструмент формирования доверия к власти в клиентоцентричной модели государства. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2024. № 3. С. 226–235. [Baranov A. V. Social networks as a tool for building trust in government in a client-centered model of the state. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2024, (3): 226–235. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-226-235>
20. Леонтьева М. М., Санина А. Г. От информирования к взаимодействию? Особенности развития цифровых каналов коммуникации граждан и власти в регионах России. *Мир России. Социология. Этнология*. 2025. Т. 34. № 2. С. 49–74. [Leontieva M. M., Sanina A. G. From information to interaction? The development of digital communication channels between citizens and authorities in Russian regions. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, 2025, 34(2): 49–74. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2025-34-2-49-74>
21. Еникеева Е. М., Кульназарова А. В. Влияние цифрового инструментария на конфликтные коммуникации в системе «власть–общество»: опыт российских регионов. *Litera*. 2024. № 12. С. 202–214. [Enikeeva E. M., Kulnazarova A. V. The impact of digital tools on conflict communications in the "power-society" system: The experience of Russian regions. *Litera*, 2024, (12): 202–214. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25136/2409-8698.2024.12.69829>

22. Савчук Г. А., Банных Г. А., Кульпин С. В., Курашов Р. М. Коммуникация органов местного самоуправления и населения в социальных медиа: регионы Уральского федерального округа. *Регионоведение*. 2024. Т. 32. № 4. С. 653–672. [Savchuk G. A., Bannykh G. A., Kulpin S. V., Kurashov R. M. Communication of local governments and the population in social media: Regions of the Ural federal district. *Russian Journal of Regional Studies*, 2024, 32(4): 653–672. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15507/2413-1407.129.032.202404.653-672>
23. Родионова И. И., Каирова И. А. Цифровые коммуникации как инструмент формирования имиджа и репутации органов власти и самоуправления. *Молодой исследователь Дона*. 2024. Т. 9. № 3. С. 93–100. [Rodionova I. I., Kairova I. A. Digital communications as a tool for image and reputation formation of government and self-government bodies. *Young Researcher of Don*, 2024, 9(3): 93–100. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pnqtqc>
24. Абрамова С. Б., Путимцева К. Р., Кондрашов А. О. Социальные сети органов власти: вовлеченность молодежи и оценка эффективности. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2024. Т. 16. № 1. С. 54–78. [Abramova S. B., Putimtseva K. R., Kondrashov A. O. Social networks of authorities: Youth engagement and evaluation of effectiveness. *Ars Administrandi*, 2024, 16(1): 54–78. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-54-78>
25. Харьковская О. М., Петрова В. В. Взаимодействие органов исполнительной власти в формировании комфортной городской среды. *Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания*. 2024. № 3. С. 31–33. [Harkova O. M., Petrova V. V. Interaction of executive authorities in developing a comfortable urban environment. *Aktualnye problemy socialno-gumanitarnogo i nauchno-tekhnicheskogo znaniya*, 2024, (3): 31–33. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mpzeag>
26. Колобова Е. Ю. Политический PR в международных цифровых коммуникациях: опыт евразийского медиапространства. *Евразийская интеграция: экономика, право, политика*. 2024. Т. 18. № 3. С. 122–132. [Kolobova E. Yu. Political PR in international digital communications: The experience of the Eurasian media space. *Eurasian Integration: Economics, Law, Politics*, 2024, 18(3): 122–132. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-03-122-132>

full article

<https://elibrary.ru/zqhlfd>

Natural Disasters in South Asia: How Governments Maintain Legitimacy in the Wake of Natural Disasters

Chathurika Dayananda

Southbank Montessori, Commonwealth of Australia, Western Australia, Perth, East Victoria Park

Faiz Marikar

General Sir John Kotelawala Defence University, Sri Lanka, Ratmalana

<https://orcid.org/0000-0003-4579-7263>

faiz@kdu.ac.lk

Abstract: The article focuses on the effect of natural disasters on the legitimacy of South-Asian governments. The likelihood of a government to face a legitimacy crisis in a post-disaster context depends on the following parameters: 1) the frequency of disasters, 2) the quality of government response to disasters, 3) the type of political regime. This article introduces two case studies of Bangladesh and India in the aftermath of cyclone Aila in 2009. Both governments demonstrated poor preparation, as well as an inadequate immediate and long-term response, which resulted in public criticism, anti-government protests, and anti-president votes. When opposition parties converted the public frustration into broader political mobilization, the trust to the official governments plummeted, causing a crisis of legitimacy. Contrary to popular belief, democracy may not provide the easiest political environment for effective disaster response. The level of state response depends on the political security anxieties, the extent of administrative effectiveness, the corruption level, the role of the military in the disaster response, the socio-economic issues of the people affected, and the political leadership competition during the disaster management process. This study provides a deeper understanding of disaster-induced political and social tensions in Bangladesh and India. As too much of their energy was spent on disaster management, it diminished their ability to control. Political leaders in Bangladesh and India used disasters as opportunities to strengthen patronage and reject political opposition in affected areas.

Keywords: democracy, disaster management, legitimacy, natural disasters, political tension, Bangladesh, India

Citation: Dayananda Chathurika, Marikar Faiz. Natural Disasters in South Asia: How Governments Maintain Legitimacy in the Wake of Natural Disasters. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 523–533. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-523-533>

Received 11 May 2025. Accepted after review 9 Jun 2025. Accepted for publication 9 Jun 2025.

оригинальная статья

Стихийные бедствия в Южной Азии: как правительства сохраняют легитимность после катастроф

Даянанда Чатурика

Саутбэнк Монтессори, Содружество Австралии, Западная Австралия, Перт, Восточный Виктория Парк

Марикар Фаиз

Университет обороны имени генерала сэра Джона Котелавала,

Шри-Ланка, Ратмалана

<https://orcid.org/0000-0003-4579-7263>

faiz@kdu.ac.lk

Аннотация: Цель – изучить влияние стихийных бедствий на легитимность правительств стран Южной Азии. Вероятность того, что правительство столкнется с кризисом легитимности на фоне стихийных бедствий, зависит от следующих параметров: 1) частоты стихийных бедствий, 2) качества реагирования правительства на стихийные бедствия, 3) типа политического режима. Представлены два тематических исследования последствий циклона Айла в Бангладеш и Индии в 2009 г. Оба правительства продемонстрировали плохую подготовку, а также неадекватную немедленную и долгосрочную реакцию, что привело к общественной критике, антиправительственным протестам и антипрезидентским голосованиям. Когда оппозиционные партии превратили общественное недовольство в более широкую политическую мобилизацию, доверие к официальным правительствам резко упало, что привело к кризису легитимности. Вопреки распространенному мнению, демократия может оказаться не самой простой политической средой

для эффективного реагирования на стихийные бедствия. Уровень реагирования государства зависит от политических опасений в области безопасности, степени административной эффективности, уровня коррупции, роли вооруженных сил в ликвидации последствий стихийных бедствий, социально-экономических проблем пострадавших людей и конкуренции за политическое руководство в процессе ликвидации последствий стихийных бедствий. Статья позволяет глубже понять политическую и социальную напряженность, вызванную стихийными бедствиями, в Бангладеш и Индии. Так как слишком много их энергии было потрачено на борьбу со стихийными бедствиями, это ослабило способность контролировать ситуацию. Установлено, что политические лидеры Бангладеш и Индии использовали стихийные бедствия как возможность усиления покровительства и подавления политической оппозиции в пострадавших районах.

Ключевые слова: демократия, борьба со стихийными бедствиями, легитимность, стихийные бедствия, политическая напряженность, Бангладеш, Индия

Цитирование: Даянанда Чатурика, Марикар Фаиз. Стихийные бедствия в Южной Азии: как правительства сохраняют легитимность после катастроф. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 523–533. (In Eng.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-523-533>

Поступила в редакцию 11.05.2025. Принята после рецензирования 09.06.2025. Принята в печать 09.06.2025.

Introduction

National governments have to cope with major natural disasters, such as earthquakes, tsunamis, floods, volcanic eruptions, hurricanes, etc. While most natural disasters are unavoidable, they may have serious political consequences for governments [1]. They may threaten to undermine popular support as well as the legitimacy of the political system in general. A legitimacy crisis, when it occurs, is not a direct result of a natural disaster but a consequence of people's perceptions of the government's preparedness, emergency response, and recovery efforts [2]. People may not blame their government for bad luck and may not expect perfect prevention of damage and fatalities; yet, they will be likely to expect their government to respond to disasters in an effective and accountable manner. The quality of government response to a disaster, thus, becomes an influential variable affecting the political environment in which the post-crisis political system is embedded [3]. A well-prepared government that is able to respond effectively and accountably is likely to enjoy the support of the people.

A prominent example of successful political maneuvering of disaster events is the 2002 Elbe flashflood in Germany, where Gerhard Schroder's timely and liberal relief and rehabilitation efforts earned him a win in the national election in the same year¹. Government disaster response can also facilitate national integration. In 2004, the Indonesian government used an Indian Ocean Tsunami to expedite an ongoing peace

agreement in the Aceh province, which eventually achieved loyalty of the Aceh rebels to the Indonesian state and its government [4]. After a flashflood of 2010, the newly elected government of Pakistan dramatically lost public support, allegedly due to its inattentiveness to the crisis [5].

This article describes how major natural disasters contribute to the legitimacy of the government. Natural disaster events kill thousands and affect even more people, destroy millions of dollars of wealth, and cause shocks to economic growth. While governments are not responsible for these events and may not have the know-how to prevent damage and fatalities, they often face the challenge of maintaining the post-disaster context.

The article focuses on following questions. Given that the disaster legitimacy relationship must translate through government's disaster responsiveness, how does the quality of government response to a given disaster event affect its legitimacy in the post-disaster context? Why and in what contexts are some governments able to translate crisis events to their political benefit while others act in ways that undermine their political legitimacy? How does the location of the disaster-affected area within the country correlate with the quality of the government response?

Democratic, authoritarian, and hybrid political regimes demonstrate their own strengths and weaknesses in disaster management. Democracies, e.g., Japan, often emphasize transparency, public

¹ Berlemann M., Hausteine E., Steinhardt M. F., Tutt J. Do natural disasters affect household saving? Evidence from the August 2002 flood in Germany, Discussion Paper, No. 2024/4. Berlin: Freie Universität Berlin, School of Business & Economics, 2024. <https://doi.org/10.17169/refubium-45307>

accountability, and decentralized response systems. For instance, Japan's handling of the 2011 Tōhoku earthquake showcased the benefits of local autonomy and community preparedness². However, democracies may face slower response times due to bureaucratic procedures and the need for consensus. In contrast, authoritarian regimes, such as China, can mobilize resources and enforce compliance more rapidly, as seen in the 2008 Sichuan earthquake [6]. Yet, these regimes often lack transparency, restrict information flow, and may suppress early warnings or post-disaster data to maintain political control.

Quantitative data further clarifies these differences. A cross-national study found that authoritarian regimes are 20–30% faster in mobilizing emergency responses but 25% more likely to underreport disaster impacts [7]. Moreover, a report by the Asian Development Bank [8] shows that some democratic governments in Asia, e.g., India and Indonesia, invest more in disaster-risk reduction (2.1% GDP) than such authoritarian states as Vietnam or Myanmar (1.3%). For example, India's democratic governance supports awareness programs and disaster insurance while Vietnam's single-party model enables swift evacuation enforcement. These patterns indicate that while authoritarian regimes excel in rapid execution, democracies often build more resilient and transparent disaster-response systems.

Natural disasters are a relevant research topic. At present, disasters occur more frequently than ever. A recent interdisciplinary study showed that extreme weather-related disasters were more common during the last third of the 20th century and in the early 21st century than at any other time in the recent history [9]. The Emergency Event Data Base (EM DAT) of the World Health Organization calls a disaster event a *natural laboratory* [10] that makes it possible to investigate various factors, including political institutions, regime type, and level of political support prior to a disaster. Disaster events provide a unique opportunity for challenging and advancing the existing theories of government behavior and political legitimacy. Disaster cases may explain why some leaders are more or less able to translate uncertainty and threat into political capital, e.g., the Bengali leader Sheikh Mujibur Rahman in 1970, German Chancellor Gerhard Schröder in 2002, etc. [11].

In the face of increasing vulnerability and loss from natural disasters, more researchers try to investigate how natural disasters may create strains on a political system. Natural disasters may correlate with voting and electoral returns, macroeconomic stability, change in social policy,

decomposition and breakdown of regimes, political and social unrest, political repression, regional, ethnic and class inequality, violent civil conflict, intrastate conflict, and diplomatic relationships between countries [12; 13].

Studying disasters, therefore, contributes to the knowledge base from which governments and policy makers have to draw as they work to solve the problems posed by the increasing number of disaster events throughout the world. Such studies also shed new light on the concepts of governmental legitimacy, effectiveness, and responsiveness.

The damaging effect of disasters is not limited to the economic health of a society measured in terms of gross domestic product (GDP) or growth rate. It includes adverse effects on the environment, health, and human settlements [14]. Furthermore, disasters may halt the *momentum of development* for many countries, not only by inflicting various adverse effects, but also by truncating the administrative capacity of the government required to provide basic services and protect people from those damaging effects.

Overcoming the scarcity of critical resources becomes a tough challenge for the government when a significant portion of resources and energy are diverted to disaster management. The ability to respond quickly, sensibly, and responsibly to a wide range of major acute emergencies is now a "must have" for government leaders [15]. This preoccupation with disaster management may disturb the efficiency of the overall process of governance. In this respect, studying disasters contributes to the knowledge base new governments use to solve problems caused by the previous governments. Whether due to blind retrospection or availability of a rare opportunity to wither autocrats, a natural disaster is expected to have a direct and negative impact on the legitimacy of the political system. However, this disaster-legitimacy relationship is contingent on the type of political regime.

Methods and materials

Data Collection Method

Content analysis was the primary data collection method employed in this research. Content analysis boasts a wide range of applications in political science. It is often used to collect data from textual materials, such as newspapers, legal statutes, and open-ended survey questions. It reveals the characteristics of the communication, message, or the text itself. In this study, the method made it possible to summarize the content of journalistic reports of government responses to disaster events.

² Disaster resilience in Asia. A special supplement of Asia's journey to prosperity: Policy, market, and technology over 50 years. Philippines: Asian Development Bank, 2021. <http://dx.doi.org/10.22617/TCS210193-2>

Data Sources

Selecting sources of news reports is a critical step in a content analysis. Some sources are more representative of the people and the issues concerned than others, some sources are more informative than others, and still some sources are more accurate than others. Inappropriately selected documents are more likely to generate a biased analysis. Thus, when the analyses are done on news reports, both the newspapers to be used as sources and the articles to be coded would have to be chosen on the basis of rigorous criteria. In the context of natural disaster-related news, proximity effects may indicate that local newspapers should be favored over national or international sources. Local papers are close to the disaster event and may function as the voice of the affected community. When people are not satisfied with the response from the national government, it is the local news reporters who get the first impression of the public grievances. However, gaining access to community level media is methodologically problematic. Most publicly available newspaper archives fail to include local newspapers. Moreover, many regional newspapers are in local, not national languages. Often, these newspapers rely on the reporters of a well-established national newspaper or broadcast media. In many cases, local news outlets are state-controlled or subject to state censorship. In the context of natural disasters, local newspapers tend to dramatize and over-report disaster events with large death-tolls. This tendency may reflect local citizens' urges to the national government and international relief agencies to react to the event more rapidly and adequately.

Limitation / Delimitations

The study of the way the governments maintain the legitimacy in the wake of major disasters is to define the behavior pattern demonstrated by the government in a natural disaster and how it tackles the challenge. This study is limited to a number of case studies from several South-Asian countries that differ from each other in many ways. Therefore, the results cannot be extrapolated on the entire South Asian region.

Research Significance

Major natural disasters may trigger legitimacy crises of governments. Unavoidable as they are, they take lives and cause major financial damage. Unable to prevent the events and their consequences, governments often face the challenge of maintaining their legitimacy in the post-disaster context. It depends on the quality of government response to the natural disaster and its aftermath. Some governments manage to translate crisis events to their political advantage while others

act in such ways that undermine their own political legitimacy. Very often, the location of the affected area within the country affects the quality of government response, which also depends on the political regime.

Results

Case Study: Bangladesh

In 2001, the military-backed authoritarian government of Bangladesh responded quite well to the tropical cyclone Aila in 2009, demonstrating preparedness and long-term planning. The case study is based on the media reports regarding the Aila disaster that covered the quality of government response, pre-disaster protective measures, long-term planning, and recovery issues, as well as the way the Bangladeshi people and the out-of-power political parties reacted to the government activities and how government response was casually linked to legitimacy. The general contextual factors included the geographic and physical vulnerability of Bangladesh with its socio-economic and political development challenges.

Cyclone Aila

The cyclone Aila case allows for a cross-country comparison. Originating in the Bay of Bengal, Aila travelled through parts of Bangladesh and the Indian state of West Bengal before it weakened in Northeast India and Bhutan. It shows how the governments of these countries responded in terms of preparedness and immediate response, how the peoples and different political powers reacted to the actions taken by the official governments, and how the natural disaster affected their legitimacy.

Challenges of Socio-Economic and Political Development

Bangladesh is geographically vulnerable to such disasters as floods, storms, cyclones, earthquakes, landslides, and draughts. Altogether, the country had an average of 6.5 disasters per year between 2005 and 2010, which made it the ninth highest in this period in the world (together with Pakistan and Mexico). These disasters killed, on average, about 1,083 and affected 5,093,112 people per year while causing an economic loss of 447.3 million in US dollars per year. According to the World Bank, an average of 4.6% Bangladeshis were affected by disasters between 1990 and 2009 [16]. Floods and tropical cyclones are the most common types of disasters in Bangladesh. In an average year, 40% of the country's total land area is flooded [17]. According to the Emergency Event Database of the Center for Research on the Epidemiology of Disaster (EM-DAT CRED), between 2005 and 2010, the country experienced 13 floods killing 1,244 and

affecting 16,923,855 people while causing 114 million US dollars of damage. The flood of 2007 alone affected 13,771,380 people, the highest in Bangladesh between 2005 and 2010, and killed 1,110, the second highest in the country during the same period [18].

Economic status of Bangladesh

According to the UN, the population density in Bangladesh is 1,033 people live per square kilometer, which is almost three times as many as in India (373 people/km²) and eight times as many as in China, the world's most populated country (136 people/km²). According to the World Bank, its GDP was about 1,291 US dollars per capita in 2007, which grew to 1,419 in 2009 and 1,488 in 2010. To picture its economic status against other countries in 2010 [19], Bangladesh was in the low-income category (together with Kenya and Ghana) and the poorest in South Asia, except for Nepal with its GDP of 1,079 US dollars. The source of obvious comparisons are the regional giants, India and Pakistan, whose GDP in 2010 were 3,038 and 2,411 US dollars per capita, respectively. All South Asian countries, however, do poorly when compared to the world's economically well-to-do nations, such as Singapore (52,169 US dollars), the United States (42,079 US dollars), and Germany (33,414 US dollars). In addition to its low-income status, Bangladesh is also marked by extreme poverty and income inequality. In 2010, about 31.5% of its population lived below the national poverty line, which is similar to India (29.8%), but much worse than, e.g., Sri Lanka (8.9%) [20].

Health and Education

Besides poverty and inequality, Bangladesh struggles in some other key development indices, including health and education. According to the Human Development Report made by the United Nations Development Program (UNDP) in 2020, the average life expectancy at birth was 68.63 years. This is one year below the global mean (69.67 years) but more than three years above the South Asian mean (65.28), India (65.13 years), and Pakistan (65.19 years). While Bangladesh does better than other South Asian countries in terms of average life expectancy at birth, it is far behind such economically advanced countries as Japan (82.9 years), Australia (81.6 years), or France (81.3 years) [17]. The level of education is another important area where the country lags behind. In 2010, the mean period of schooling for adults (≥ 15 y.o.) was 4.8 years, which is roughly the same as in Pakistan

or Haiti (4.9 years). Compared to the countries with high scores in the Human Development Index, such as Germany (12.2 years), the United States (12.4 years), or Japan (11.6 years), Bangladesh is far behind in adult education. However, it is slightly above the South-Asian average (4.6 years). Due to inadequate performances in the above socio-economic areas, Bangladesh is mapped as one of the least developed countries in the world. For example, Bangladesh demonstrated a Human Development Index of 0.561 in 2010 (the value ranges between 0, the lowest, and 1, the highest), which put the country into the rank of 146 amongst 187 countries. In 2005, the Human Development Index value was 0.462. Although the country obviously improved its Human Development Index, it remained a low human development country [21].

Political History

A number of trends in Bangladesh society provide a deeper context for understanding its politics. After its independence in 1971, the country was subject to a series of military coups, the last one being the 1982 coup that installed Lieutenant General Ershad as the dictator president of the country. Ershad ruled the country until he was overthrown by a mass uprising in 1990 and was succeeded by an elected government of Begum Khaleda Zia, the chief of the Bangladesh Nationalist Party. Since then, Bangladesh has been plagued by confrontational interaction between two major political parties – the Awame League and the Bangladesh Nationalist Party. These two political parties, either independently or through pre-electoral coalition building, have rotated control of government since 1991. Competition between the two has been fierce at electoral winning. As a John Gastright, Deputy Secretary for South and Central Asian Affairs, remarked in 2007, "the opposition's sole focus was on bringing down the government at any cost"³. An example of the confrontational politics can be drawn from during that period encounter between the prime minister Sheikh Hasina of the Awame League and Khaleda Zia, the Bangladesh Nationalist Party chief. While conducting an anti-government rally, Khaleda Zia accused the Awame League-led "grand alliance" government of being "desperate to remain in power at any cost (*authors' note* – even at the cost of promulgating emergency)"⁴ [22]. From the rally, Khaleda Zia announced various anti-government programs including a countrywide road blockade to press

³ Pakistan: Critical Foreign Policy Goals. *U.S. Department of State Archive*. URL: <https://2001-2009.state.gov/p/sca/rls/2007/103442.htm> (accessed 5 May 2025).

⁴ State of Emergency. *The Daily Star*. 14 Dec 2012. URL: <https://archive.thedailystar.net/magazine/2012/12/02/current.htm> (accessed 5 May 2025).

home its demand on the reinstatement of the caretaker government. The prime minister severely criticized the Bangladesh Nationalist Party chief for the comment and raised the question of whether the Bangladesh Nationalist Party wanted itself to create a state of emergency by announcing violent programs. Sheikh Hasina urged the Bangladesh Nationalist Party, who had been boycotting most sessions of the parliament, to join the parliament to discuss their demand and warned them not to "push the country towards destruction"⁵.

A comparative case study of Cyclone Aila in 2009 offers a valuable opportunity to assess how different regime types, i.e., democracy (India) and anocracy / autocracy (Bangladesh at the time), responded to the same transboundary disaster. While both countries were impacted, their governance structures influenced how each managed preparedness, response, and recovery.

India, with a more entrenched democratic structure, relied heavily on decentralized governance, civil society engagement, and early warning dissemination, particularly through the West Bengal Disaster Management Authority [23]. On the other hand, Bangladesh, though officially democratic, was experiencing a period of reduced political pluralism and stronger central control following a 2007 military-backed caretaker government, showing more autocratic traits. The central government coordinated a rapid response using top-down enforcement mechanisms, including forced evacuations and military-led relief [24].

This comparison suggests that democracies may foster better public trust, inclusiveness, and long-term resilience while more autocratic systems may enable quicker short-term mobilization though often at the cost of transparency and participation⁶. The effectiveness of disaster response thus appears context-dependent, with regime type influencing the method and legitimacy of action rather than guaranteeing better outcomes in isolation.

To credibly assess how regime type affects disaster response, it is essential to apply a recognized metric for measuring democratic governance. In this context, the Polity IV dataset [23] provides a popular and standardized measure of a country's regime characteristics on a spectrum from autocracy to full democracy. According to Polity IV scores in 2009, India was classified as a full democracy (Polity score +9) while Bangladesh, emerging from a military-backed caretaker government (2007–2008), was categorized as an anocracy with a Polity score around +4, reflecting limited democratic consolidation.

This regime difference influenced their responses to Cyclone Aila in 2009. India's democratic setup enabled state-level disaster authorities, such as the West Bengal Disaster Management Department, to coordinate locally tailored responses with the help of non-government organizations and panchayats, i.e., a system of rural local self-government [23]. Conversely, Bangladesh leveraged a more centralized, hierarchical structure to deploy military and paramilitary forces for evacuation and relief, reflecting an autocratic tendency to prioritize command-control mechanisms over participatory approaches [24].

This comparison suggests that while democratic regimes may enhance transparency and inclusiveness, hybrid or autocratic systems may achieve faster mobilization through coercive authority. However, without sustained institutional capacity and accountability, such responses may lack long-term effectiveness or public legitimacy.

Tropical Cyclone Aila, 2009

Tropical cyclone Aila hit parts of both Bangladesh and India on May 25, 2009. With wind speeds of about 65–75 mph, the cyclone crossed Bangladesh beginning around 2.00 a.m. and lasting over a period of 5 hours. Aila was a category one cyclone, which on its path to the state of West Bengal devastated 11 districts in the southwestern coastal region of Bangladesh. It affected about four million people and inflicted an estimated economic loss of 270 million US dollars [25]. This created a considerable burden to Bangladesh as the country was still recovering from the effects of cyclone Sidr that occurred in November 2007, less than 18 months before Aila made its landfall.

News reports on Aila

While the confusion about the arrival of the cyclone delayed the early warning process, it also left the responding actors, particularly the government, and the victims largely unprepared. A journalist alleged that "local administration, concerned lawmakers, and non-governmental organizations were all ill-prepared and did not show enough agility" [26].

The lack of readiness of the responders may explain why a large number of people did not evacuate to safe places, especially to public cyclone shelters, schools, and colleges. According to a Red Cross and Red Crescent Societies report published two days after the cyclone struck, "3,300,000 people in eight districts were affected

⁵ No vote for those driving country to destruction: Sheikh Hasina. *Daily Sun*. 21 Mar 2017. URL: <https://www.daily-sun.com/post/213828/budget2025-2026> (accessed 5 May 2025).

⁶ Freedom in the world 2009: The annual survey of political rights and civil liberties. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2009, 918.

by the cyclone. Around 100,000 were taken to safe shelters under an evacuation campaign by volunteers and law enforcement agencies⁷.

In a press briefing, the Food Minister Razzaq, eschewing the issues about warning and readiness of the government responders, explained, there are only five cyclone shelters in a union where 37,000 people live. As a result, even though there are warnings on cyclone, all people cannot take shelter in the cyclone centers [26].

Just as the government's ineffective early warning process was well documented and criticized in the news reports, the pre-disaster protection initiatives of the government were also high frequency issues discussed in press reports. Most of them focused on a 284-kilometer-long flood-protection embankment which had not been repaired after it was severely hit 18 months earlier (November 2007) by Cyclone Sidr. It is noted that not much repair work was done on the embankments and indeed hardly any new ones were built as a precaution against subsequent natural disasters⁸. Already crying out for thorough repairing, the embankment was once again hit by Aila and was breached in at least in five spots.

Emphasizing the importance of repairing the embankment, Aktaruzzaman Mukul, a shareholder of shrimp farms affected by the cyclone, complained to a Daily Star reporter: "Natural disasters wreak havoc in the district almost every year, and the damaged embankment needs to be repaired immediately to protect it from widespread destruction"⁹ [27]. Protecting the embankment is a crucial issue. Besides protecting the area from floods, it serves two important purposes: it stops saline water carried by the oceanic rivers from contaminating the clean water sources that are used for drinking, agriculture, and homestead usage. Second, since the embankment is the only place not likely to be submerged by the cyclone-drawn water, it can serve as the shelter for hundreds of people. As the embankment was not properly maintained and repaired, the local people feared that, should the embankment give away, they would have no place to keep dry.

Assistance

The second major dimension of immediate response codes various initiatives that a government takes to assist the affected people. The most important of these are rescue and relief operations. These operations are distributional in nature; thus, their quality can be assessed by finding whether the resources spent on rescue and relief operations were equitable and if everyone affected had an equal and adequate chance of getting these resources. The government repeatedly asserted that relief was being distributed throughout the affected areas. Two days after the storm, the Food and Disaster Management Minister said that "the government volunteers are distributing food and other essentials throughout the coastal districts. Helicopters are being used to send relief materials to faraway places"¹⁰. The Minister also said that the government had been distributing drinking water along with food and medicine. The night before, the Prime Minister ordered the related ministries to step up measures to help the affected people and take immediate steps to repair the embankments and other infrastructure left battered by the cyclone¹¹.

Despite these assertions, the people from the affected area reported to BBC Bangla and the Daily Star that they either received no or inadequate relief assistance from the government. A person from a village of Patuakhali district was quoted as saying, almost all people in union have been affected by the cyclone, but we have yet to see any relief materials¹².

Thousands of people in Shatkhira district were reported to have remained marooned in various places in the district, over 100,000 of them did not have any food and drinking water [28]. A chairman of a union council said to the Daily Star that relief distribution operations were not being carried out properly¹³. After more than a week of the storm, hundreds were waiting homeless on the embankment for the government to salvage them. More than a month later, people of a sub district in Khulna district made a peaceful demonstration demanding adequate relief for Aila victims and a better embankment. They sought the Prime Minister's urgent

⁷ Annual report 2009. International Federation Red Cross and Red Crescent Societies, 2009. URL: <https://www.ifrc.org/sites/default/files/Annual-report-2009.pdf> (accessed 5 May 2025).

⁸ Benson C., Clay E. Bangladesh: Disasters and public finance. Washington: The World Bank, 2002. URL: <https://www.gfdrr.org/sites/default/files/publication/Bangladesh-Disasters%20and%20Public%20Finance.pdf> (accessed 5 May 2025).

⁹ Aila ravages shrimp farms in Satkhira. *The Daily Star*. 1 Jun 2009. URL: <https://www.thedailystar.net/news-detail-90749> (accessed 5 May 2025).

¹⁰ Food, drinking water crisis in the coast. *The Daily Star*. 28 May 2009. URL: <https://www.thedailystar.net/news-detail-90163> (accessed 5 May 2025).

¹¹ Benson C., Clay E. Bangladesh: Disasters...

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

intervention in the rehabilitation process and appealed to the government for allocation of funds needed to re-construct a 40-kilometer-long embankment that might give away anytime.

Case Study: India

As part of its disaster preparedness, a government is expected to run a system of early warning, facilitate an evacuation process, and take measures to protect the people from the potential disaster. This case study focuses on India's geographic and physical vulnerability, challenges of socio-economic and political development, and institutional capacity for disaster response.

In India, cyclone Aila (2009) was responded to by the elected government of Chief Minister Buddhadeb Bhattacharjee of the Left-Front alliance of left ideological parties, which was in power between 1977 and 2011. Focusing on these areas, the current chapter evaluates the performance of both West Bengal and central governments for the impending Aila disaster.

The overall performance of the early warning system was less than adequate. The Indian Meteorological Department, a federal department with a regional center near Calcutta, did detect a storm as it formed in the Bay of Bengal on May 22, 2009, about three days before it transformed into cyclone Aila and hit West Bengal [28]. It immediately started informing the people about the upcoming heavy rain and strong wind. Nonetheless, the Meteorological Department could not issue a cyclone warning until May 24, less than twenty-four hours before the cyclone hit West Bengal. Part of the reason of this delayed and imprecise warning was that the storm itself did not intensify until a few hours before landfall. The imprecision of the warning system was partly due to the failure of a weather monitoring station at Contai in East Mednapore, which was supposed to track the storm as it progressed northwards. Its power supply and sensor wires had been broken before Aila was formed, but the authorities failed to detect that in time.

As a result, the evacuation started too late, delayed by two factors. First, the state civil administration at the district authorities, unsure about the course of the cyclone, preferred to wait until the cyclone became a real threat. The Indian defense ministry officials blamed the civil administration for such inaction because the Indian Coast Guard had asked them to evacuate residents of remote islands in the Sundarbans at least two days before the cyclone struck. The defense ministry also criticized the state government for not engaging the Indian Navy and the Coast Guards enough in the disaster response process. Second, people were not

ready – partly because of a lack of timely warning and partly because of their casual approach to the weather, although it had been raining for hours with strong winds. When the wind suddenly picked up and the rain became severe around noon on May 25, people in Calcutta were surprised as they did not know what to expect.

Immediate Response: West Bengal

Leadership is an important aspect of post-disaster government response. The current section focuses on the leadership competition over the disaster response process following Aila, in terms of visits to affected areas, public addresses, official directives, and roles in assessing the damage and the needs of the affected people. Following Aila, the Left-Front-led state government of Bhattacharjee and the Banerjee-led All India Trinamool Congress competed with one another in responding to the disaster. While, according to the National Disaster Management Act (2020), the state government had the primary responsibility to respond to the disaster, Banerjee repeatedly blamed the government for inaction and wanted the central government to take the lead bypassing the state government. Finance Minister Pranab Mukherjee played a critical role in this competition between the state government and the other party. Bhattacharjee visited many of the affected islands in the Sundarbans on May 26, 2009, the very next day of the disaster. He also dispatched five ministers of his government to various affected areas to monitor the rescue and relief operations [29]. During this visit, he met with the local civil administration, police officials, and the Sundarbans development authority to discuss rescue and rehabilitation plans. He addressed hundreds of villagers at a temporary camp, where he assured them of relief within two days. He informed the people that his government opened community kitchens across Sundarbans region, and he called the national army to help in rescue and relief operations.

Bhattacharjee was welcomed in villages where the majority of the people were Left-Front supporters. More confident, Bhattacharjee listened to the villagers who complained about various irregularities in the relief and rehabilitation operations, including shortages of food and drinking water, as well as medicine black-marketing. He reached out to the people in an effort to win their support, and in his address to the villages, he assured them that he would not leave without meeting the demands of food and medicine that were placed before him. He also assured them that he would persuade the central government to allocate funds to rebuild the embankments, and his government would rebuild the damaged houses of the villagers. By the first day of the cyclone, Bhattacharjee called the central

government to send the military forces to carry out rescue operations in various parts of the Sundarbans. He reported to the media that he would seek army's help specifically to reach assistance (rescue and relief) to Pathapatima, Gosaba, and Basanti Islands as those areas would be difficult for the civil administration to reach quickly. The Indian Army, Border Security Force, and Indian Air Force started their rescue and relief operations in coordination with the local police forces.

Research perspectives

Proposed solution to enhance the scientific rigor and reliability of conclusions in disaster management research is to include appendices with primary content analysis data. These appendices could contain field notes, interview excerpts, coding schemes, GIS maps, or data tables from surveys and early warning assessments. This approach ensures that the analytical process is transparent and verifiable by other scholars or practitioners.

In disaster management studies, where interdisciplinary and context-specific data are critical, transparency is essential for ensuring credibility. According to [30], documentation of primary data and analytical methods in appendices reinforces the robustness of emergency preparedness and response evaluations. Additionally¹⁴, argue that access to raw disaster impact data and vulnerability indicators enables more precise policy evaluation and replicability across regions. For instance, in post-tsunami research in Indonesia, the inclusion of coded transcripts and field maps in appendices allowed for in-depth cross-verification of recovery trends and local adaptation strategies [31].

Conclusion

This research focused on major natural disasters and the way they contribute to the crisis of legitimacy of governments. Cyclones, floods, droughts, earthquakes, tsunamis, extreme temperatures, and volcanic eruptions are occurring more frequently than ever. These disasters

kill thousands of people and affect even more, destroying millions of dollars in wealth and creating shocks to economic growth, especially in developing countries. While governments are not responsible for these events and may not have the know-how to prevent damage and casualties, they often face the challenge of maintaining legitimacy in the post-disaster context.

The theoretical framework developed in the results drew on a small but emerging literature on disaster policy and a diverse literature on crisis management, regime behavior, civil conflict, and political support from governments and regimes.

Within the theoretical framework, the study identified three major factors that may explain the crisis of legitimacy of a government in a post-disaster context: 1) the number and type of disasters that have occurred, 2) *the quality of the government's response*, 3) the type of political regime.

The research yielded three major conclusions:

1. The lower the quality of the government response to natural disasters, the greater the risk of a legitimacy crisis.
2. The overall quality of government response tends to be highest in democracies, followed by autocracies, and lowest in anocracies.
3. A surge in the number of disasters increases the risk of government legitimacy crisis by increasing the risks of national anti-government political activities.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

References / Литература

1. Singh A. Pandemic and the emerging threshold of disaster law in South Asia. *Dhaka University law journal*, 2022, 32(1): 152–173. <https://doi.org/10.3329/dulj.v32i1.57185>
2. Rana I. A., Asim M., Aslam A. B., Jamshed A. Disaster management cycle and its application for flood risk reduction in urban areas of Pakistan. *Urban Climate*, 2021, (38). <https://doi.org/10.1016/j.uclim.2021.100893>

¹⁴ Gall M., Cutter S. L., Nguyen K. H. Governance in disaster risk management. UNDRR, 2014, 36. <https://doi.org/10.13140/2.1.2130.2568>

3. Sloggy M. R., Suter J. F., Rad M. R., Manning D. T., Goemans C. Changing opinions on a changing climate: The effects of natural disasters on public perceptions of climate change. *Climatic Change*, 2021, 168. <https://doi.org/10.1007/s10584-021-03242-6>
4. Sindre G. M. Dynamics of post-rebel party and East Timor governance: Balancing patronage politics and popular democracy. *The effects of rebel parties on governance, democracy and stability after civil wars: From guns to governing*, eds. Ishiyama J., Sindre G. M. London: Routledge, 2022, 37–52.
5. Ahmad D., Afzal M. Flood risk public perception in flash flood-prone areas of Punjab, Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 2022, 29: 53691–53703. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19646-5>
6. Drury A. C., Olson R. S. Disasters and political unrest: an empirical investigation. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1998, 6(3): 153–161.
7. Tareen H. The 2008 Sichuan earthquake and its impacts on economy. *European Scientific Journal*, 2023, 19(13): 49–62. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n13p49>
8. Shaw R. Disaster risk reduction and community approaches. *Community practices for disaster risk reduction in Japan*, ed. Shaw R. Tokyo: Springer, 2014, 3–20. https://doi.org/10.1007/978-4-431-54246-9_1
9. García-Hernández C. Disaster, demographics, and vulnerability: Interrogating the long-term effects of an extreme weather event. *Geographical Research*, 2022, 60(4): 549–562. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12550>
10. Marlier M. E., Resetar S. A., Lachman B. E., Anania K., Adams K. Remote sensing for natural disaster recovery: Lessons learned from Hurricanes Irma and Maria in Puerto Rico. *Environmental Science & Policy*, 2022, 132: 153–159. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.02.023>
11. Oh C. H., Oetzel J. Multinational enterprises and natural disasters: Challenges and opportunities for IB research. *Journal of International Business Studies*, 2022, 53: 231–254. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00483-6>
12. Baccini L., Leemann L. Do natural disasters help the environment? How voters respond and what that means. *Political Science Research and Methods*, 2021, 9(3): 468–484. <https://doi.org/10.1017/psrm.2020.25>
13. Al-Shuely W., Ibrahim Z. Z., Al-Kindi A., Al-Saidi S., Khan T., Marikar F. A., Al-Busaidi M. Heavy metals contents on beach sediments North and South of Sohar industrial area, Oman. *Journal of Environmental Science and Technology*, 2009, 2(2): 73–79. <https://doi.org/10.3923/jest.2009.73.79>
14. French M. A., Barker S. F., Taruc R. R. et al. A planetary health model for reducing exposure to faecal contamination in urban informal settlements: Baseline findings from Makassar, Indonesia. *Environment International*, 2021, 155. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106679>
15. Misra S. K., Sharma S. K., Gupta S., Das S. A framework to overcome challenges to the adoption of artificial intelligence in Indian Government Organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, 194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122721>
16. Islam M. N., Tamanna S., Van Amstel A. et al. Climate change impact and comprehensive disaster management approach in Bangladesh: A review. In: Islam M. N., Van Amstel A. *Bangladesh II: Climate change impacts, mitigation and adaptation in developing countries*. Cham: Springer, 2021, 1–39. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71950-0_1
17. Parven A., Pal I., Witayangkurn A., Pramanik M., Nagai M., Miyazaki H., Wuthisakkaroon C. Impacts of disaster and land-use change on food security and adaptation: Evidence from the delta community in Bangladesh. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2022, 78. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103119>
18. Zaman T., Tahsin K. T., Rousseau Rozario S., Kamal A. B., Khan M. R., Huq S., Bodrud-Doza M. An overview of disaster risk reduction and anticipatory action in Bangladesh. *Frontiers in Climate*, 2022, 4. <https://doi.org/10.3389/fclim.2022.944736>
19. Heinzl M., Weaver C., Jorgensen S. Bureaucratic representation and gender mainstreaming in international organizations: Evidence from the World Bank. *American Political Science Review*, 2025, 119(1): 332–348. <https://doi.org/10.1017/S0003055424000376>
20. Newman B. M., Newman P. R. *Theories of human development*. 3rd ed. NY: Routledge, 2022, 584. <https://doi.org/10.4324/9781003014980>
21. Gunasingham A. South Asia: Afghanistan, Bangladesh, India, Maldives, Pakistan, Sri Lanka. *Counter Terrorist Trends and Analyses*, 2021, 13(1): 52–85. <https://www.jstor.org/stable/26979986> (accessed 5 May 2025).
22. Tazneen F., Rahman H., Rahman S., Sultana N., Refat Faisal B. M. Preliminary application of space-based remote sensing and geospatial technology for investigation on the geo-environmental consequences of cyclone Aila 2009 in the Bangladesh. *International Journal of Environment and Geoinformatics*, 2021, 8(3): 229–244. <https://doi.org/10.30897/ijegeo.837770>

23. Mukhopadhyay A. *Cyclone Aila and the Sundarbans: An enquiry into the disaster and politics of aid and relief*. Kolkata: Mahanirban Calcutta Research Group, 2009, 24.
24. Paul B. K. Why relatively fewer people died? The case of Bangladesh's cyclone Sidr. *Natural Hazards*, 2009, 50: 289–304. <https://doi.org/10.1007/s11069-008-9340-5>
25. Parven A., Pal I., Hasan M. S. Ecosystem for disaster risk reduction in Bangladesh: A case study after the cyclone "Aila". *Disaster resilience and sustainability: Adaptation for sustainable development*, eds. Pal I., Shaw R., Djalante R., Shrestha S. Elsevier, 2021, chpt. 12, 277–300. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85195-4.00003-2>
26. Hayat T., Kamal A. M., Hossain M. S., Zaman S., Hossain B. R., Chakraborty T. R. Accessibility analysis of cyclone shelters – a case study for Atulia Union, Satkhira, Bangladesh. *Journal of the Asiatic Society of Bangladesh, Science*, 2020, 46(2): 163–178. <https://doi.org/10.3329/jasbs.v46i2.54412>
27. Yeasmin M., Rahman M. A., Molla S. R. The effect of drinking water sources due to cyclone Aila at Shyamnagar, Satkhira district, Bangladesh. *Journal of Tropical Resources and Sustainable Science*, 2022, 10(1): 1–8. <https://elibrary.ru/kpjlaf>
28. Ray K., Giri R. K., Ray S. S., Dimri A. P., Rajeevan M. An assessment of long-term changes in mortalities due to extreme weather events in India: A study of 50 years' data, 1970–2019. *Weather and Climate Extremes*, 2021, 32. <https://doi.org/10.1016/j.wace.2021.100315>
29. Alam E., Ray-Bennett N. S. Disaster risk governance for district-level landslide risk management in Bangladesh. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2021, 59. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102220>
30. Alexander D. Towards the development of a standard in emergency planning. *Disaster Prevention and Management*, 2005, 14(2): 158–175. <https://doi.org/10.1108/09653560510595164>
31. *Post-disaster reconstruction: Lessons from Aceh*, eds. Clarke P., Fanany R., Kenny S. London: Routledge, 2010, 288. <https://doi.org/10.4324/9781849775137>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/yhtrpu>

Влияние музыкальных предпочтений на социальную идентичность российской молодежи

Рой Олег Михайлович

Институт философии и права Уральского отделения РАН, Россия, Екатеринбург

eLibrary Author SPIN: 2404-7079

<https://orcid.org/0000-0003-1885-7865>

roi_omsk@mail.ru

Аннотация: Современная стадия развития российского общества характеризуется разрушением многих стереотипов, сложившихся в условиях тесного сотрудничества Российской Федерации с Западом. Процессы глобализации способствовали интенсивному обмену информацией, кадрами, культурными образцами между странами, вызвав иллюзию замещения национальных ценностей ценностями других государств, ослабление значения образцов национальной культуры и отечественных традиций. Особую актуальность обретает определение того, как эти процессы сказываются на самосознании молодежи, ее социальной идентичности. Социальная идентичность проявляется в приверженности гражданина национальным ценностям и традициям, отечественным образцам культуры, рассмотренным под углом восприятия влияния внешних факторов. Одним из важнейших каналов влияния на социальную идентичность является музыка, которая выступает инструментом социализации формирующейся личности. Цель статьи – определить структуру музыкальных предпочтений и их влияние на социальную (национальную) идентичность молодежи. Проведен анализ механизмов восприятия музыкального произведения посредством трехуровневой модели, что позволяет глубже понять процесс формирования социальной идентичности и определить уровни (витальный, стилевой и когнитивный) формирования музыкальной культуры личности. На основе интернет-опроса (n = 217), проведенного в ноябре-декабре 2024 г., проанализированы музыкальные предпочтения молодежной аудитории, определено влияние различных факторов на выбор музыкальных приоритетов, обозначены лидеры и аутсайдеры восприятия музыкальных произведений в молодежной среде. Выявлена неустойчивая зависимость между музыкальными предпочтениями молодых людей и параметрами их социальной идентичности: при достаточно низкой оценке отечественных образцов музыкальной культуры респонденты четко обозначили свою национальную принадлежность и приверженность традициям. Установлена связь между музыкальными предпочтениями молодежи и слабым знанием отечественных образцов музыкальной культуры. Официальные средства массовой информации не привлекают молодых людей интересными проектами, пропагандирующими высшие образцы отечественного музыкального искусства. Отсутствие комплексной государственной политики по развитию музыкальной культуры в молодежной среде способствует распространению в ней инородных российским традициям течений.

Ключевые слова: глобализация, социальная идентичность, историческая память, социализация личности, молодежь, музыкальные приоритеты, музыкальное произведение, восприятие музыкального произведения

Цитирование: Рой О. М. Влияние музыкальных предпочтений на социальную идентичность российской молодежи. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 534–543. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-534-543>

Поступила в редакцию 23.04.2025. Принята после рецензирования 02.06.2025. Принята в печать 02.06.2025.

full article

Impact of Musical Preferences on Social Identity of Russian Youth

Oleg M. Roy

Institute of Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Russia, Ekaterinburg

eLibrary Author SPIN: 2404-7079

<https://orcid.org/0000-0003-1885-7865>

roi_omsk@mail.ru

Abstract: The former close cooperation between Russia and the Global West yielded many social stereotypes, which started to crumble in the aftermath of the recent geopolitical shift. Globalization processes were responsible for cross-cultural exchange in information, personnel, and cultural patterns. As a result, the national values started to give way to those shaped abroad, weakening the significance of samples of national culture and traditions. These processes could not but affected the social identity of the young generation. Social identity is one's own national values, traditions, and cultural patterns, considered from the perspective of external influences. Music is an important factor of social identity as it affects socialization and personality development. This research featured mechanisms of music perception as a three-level model, which provided a deeper understanding of social identity formation on the vital, stylistic, and cognitive levels of personal musical culture. An online survey (n = 217; November-December 2024) revealed the effect of various factors on musical preferences of young Russians, including the leaders and outsiders among music influencers. The musical preferences and the social identity demonstrated an unreliable dependence: those participants who gave low score to Russian music samples tended to demonstrate a rather strong national identity and adherence to Russian traditions. However, some musical preference patterns correlated with poor knowledge of Russian musical culture. Official mass media do not attempt to introduce the highest standards of Russian music to young audience. The poor state policy in the sphere of musical culture contributes to the spread of foreign music patterns.

Keywords: globalization, social identity, historical memory, socialization of personality, youth, musical priorities, musical composition, perception of music

Citation: Roy O. M. Impact of Musical Preferences on Social Identity of Russian Youth *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 534–543. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-534-543>

Received 23 Apr 2025. Accepted after review 2 Jun 2025. Accepted for publication 2 Jun 2025.

Введение

Социальная идентичность выступает важнейшим элементом диагностики общества, его способности консолидировать интересы людей в рамках общественно значимых ценностей. Она является результатом восприятия гражданами условий своего существования и способом самовыражения, отнесения к определенной общественной группе, сообществу. Социальная идентичность может проявляться в самых разных формах, таких как социокультурная, территориальная, религиозная, гражданская и др. Она является предметом постоянного конструирования и последовательно проявляющимся результатом процесса социализации личности [1]. Согласно В. А. Ядову, социальная идентичность представляет собой самоопределение индивидов в социально-групповом пространстве относительно различных общностей, воспринимаемых индивидом как *чужие* и *свои* [2].

И в этом плане социальная идентичность не может быть окончательно достигнутой, она непрерывно обновляется, модифицируется с каждым последующим поколением [3; 4].

Рамки социальной идентичности определяются границами национального государства, ее участием в формировании гражданского самосознания, развитии национальных традиций и идеалов. Социальная идентичность воплощается в приверженности гражданина национальным ценностям и традициям, отечественным образцам культуры, рассмотренным под углом восприятия влияния внешних факторов. Особо показательным исследование социальной идентичности представляется по отношению к молодежи, которая последовательно переживает процесс социализации и наиболее чутко реагирует на влияние внешней среды, ценности и установки других социальных сообществ [5; 6].

Духовно человек идентифицирует себя с национально-государственным образованием не напрямую, а через систему социальных идентификаторов – музыку, литературу, кинематограф и пр., транслирующих национальные традиции, культурные образцы, которые способствуют социализации личности и ее приверженности национальным идеалам. Посредством этих идентификаторов человек воспринимает информацию об особенностях отечественной культуры, национальном характере и т. д. Люди обнаруживают различия в реакции на получаемую через соответствующие источники информацию. Так, при положительном отношении они осуществляют репликацию и становятся ее ретранслятором, при отрицательном – информация игнорируется или вызывает активное противодействие.

Одним из наиболее показательных способов рассмотрения социальной идентичности молодых людей является оценка их приверженности национальным идеалам через призму музыкальных предпочтений. Влияние музыки на процессы социализации личности имеет большое значение [7–10], т. к. для молодежи музыкальный контент выступает важнейшим источником социальной информации. В связи с этим возникает угроза замещения национальных ценностей ценностями других национальных сообществ, переносимыми через музыкальный контент. Цель – определить структуру музыкальных предпочтений и их влияние на социальную (национальную) идентичность молодежи. Для этого необходимо установить факторы, влияющие на музыкальные вкусы молодых людей, определить значимость национальной принадлежности в выборе их музыкальных предпочтений, а также выяснить, насколько сильными в РФ являются национальные музыкальные традиции, которые сохраняют свое значение перед иностранными образцами, и какова роль музыкальных предпочтений в формировании социальной идентичности.

Методы и материалы

В ноябре-декабре 2024 г. был проведен интернет-опрос с использованием анкеты, которая включала в себя как стандартизированные закрытые вопросы с заданным перечнем готовых ответов, так и открытые, позволяющие расширить представления об исследуемом предмете. Цель исследования не предусматривала большой выборки респондентов ($n = 217$). Среди опрошенных в подавляющем большинстве присутствовала студенческая молодежь в возрасте 19–25 лет (98,0 %). Из этого списка 68,0 % составили девушки, что равно примерно доле их представительства в студенческой среде. При этом

76,4 % опрошенных отметили отсутствие у них музыкального образования. Применена стандартная математическая обработка результатов исследования, и проведено несколько фокус-групп со студентами 2–3 курсов Омского государственного университета им. Ф. М. Достоевского, в рамках которых уточнены отдельные фрагменты анкеты и скорректированы полученные результаты. Особое внимание было уделено зависимости между музыкальными предпочтениями молодежи и их пространственной самоидентификацией, для выявления которой был проведен корреляционный анализ.

Результаты

Музыкальные предпочтения как предмет исследования социальной идентичности

Выдающийся музыкальный критик и философ, представитель франкфуртской школы Т. Адорно считал, что ключевой проблемой в исследовании влияния музыки на общество является изучение опыта ее рецепции обществом, выявление противоречий между ее производством и восприятием [11]. Между музыкальным продуктом и его восприятием человеком может находиться рассредоточенная по времени и пространству протяженность, наполненная различными смыслами и ценностными установками. Люди могут воспринимать музыкальное произведение не так, как замыслил автор, придавая произведению качества, полученные от нахождения в этой виртуальной протяженности. Социальные проявления восприятия музыкальных произведений занимают важное место в зарубежной научной литературе. Музыкальная индустрия претерпела колоссальные изменения в отношении способов производства, распространения и потребления из-за экспоненциального развития новых технологий, а именно потоковых платформ [12]. Тенденции глобализации способствуют формированию новых парадигм в восприятии музыкальных произведений, стремительному распространению музыкального контента и в то же время активизируют роль этнического и культурного партикуляризма в формировании музыкального сознания, транскультурные факторы, в которых такой партикуляризм заложен [13].

Восприятие музыкального произведения происходит путем осуществления индивидуального выбора на трех уровнях:

I. Витальный: первичная установка на разделение музыкальных произведений на жанры развлекательной и серьезной (академической) музыки. Соответствующий выбор обусловлен особенностями музыкальной культуры личности, ее отношением к роли

музыки в современном мире, жизненными ориентирами и пр.

II. Стилиевой: выделение отдельных разновидностей в рамках предпочитаемого жанра, их соответствие вкусам индивида.

III. Когнитивный: соотнесение избранного стиля с исполнителем музыкального произведения, индивидуальная оценка социокультурного контекста произведения, первичная рефлексия по поводу его предпочтительности. Именно на этом уровне производится консолидация индивидуальных предпочтений и формируется общественный статус музыкального произведения, его популярность и способность завоевывать вкусы потенциальных поклонников.

Музыкальные предпочтения обусловлены комплексом социальных условий формирования личности, горизонтом ее знаний, способностью оценивать значение услышанного произведения для себя и определять его достоинства для других.

Музыкальные предпочтения и социальная идентичность

Наличие различных уровней восприятия музыкального произведения является условием формирования музыкальных предпочтений индивида. Для одних это формирование осуществляется главным образом на витальном уровне, для других – на стилевом или когнитивном. Важно отметить, что определенную роль в формировании музыкальных предпочтений играет коллективная самооценка, что позволяет связывать музыкальные предпочтения с механизмами *социальной идентичности* [14].

Музыкальные вкусы и пристрастия начинают формироваться и развиваются в процессе социализации человека и становятся частью его общей культуры [15; 16]. При этом разнообразие музыкальных произведений является основой для дифференциации субкультур, которые разделены вокруг определенных стилей и образцов музыкальной культуры. Особое значение придается молодежной субкультуре, для которой музыкальные пристрастия выступают важнейшим критерием самоидентификации. Приверженность той или иной категории музыкальных произведений способна обуславливать формы поведения, стиль, виды активности, сформированной на музыкальных предпочтениях социальной группы [17; 18]. Создание музыкальных платформ типа Spotify обеспечило высокую доступность к каналам музыкального контента любой направленности, что актуализировало вопрос о зависимости музыкальных предпочтений от места жительства пользователя и его демографических характеристик [19].

Качество музыкального произведения не всегда связано со степенью его общественного влияния. Низкохудожественные и профессионально примитивные произведения становятся источником формирования социальной идентичности для различных социальных групп. Как правило, их отличает идеология социального нигилизма и резкая критика наиболее устоявшихся в обществе музыкальных предпочтений и вкусовых приоритетов [20]. Языковая палитра образцов такого выбора состоит из коротких и малоразличимых фраз, лозунгов и шумовых эффектов.

Музыкальное произведение способно влиять и на политические пристрастия, если ее автором, исполнителем или героем выступает знаковая политическая фигура. Также оно может являться символом исторической памяти, воплощая в себе элементы национальной культуры, представленные в яркой запоминающейся форме. В связи с этим особенно значимым выступает песенный жанр, в котором важная роль отводится вербальным способам выражения. Используемые в языке музыкального произведения образы, слова, характерные междометия содержат присущий данной эпохе эмоциональный фон, ценностное отношение к произошедшим событиям или переживаниям героев [21–23].

В соответствии с классической теорией А. Тэшфела и Дж. Тернера осознание человеком его места в социуме базируется на отнесении к определенной социальной группе. Осознание группового членства реализуется посредством социальной категоризации (осмысление социального окружения как состоящего из различных групп), социальной идентификации (сделанный на основе сравнения выбор группы, в которую помещает себя индивид) и собственно социальной идентичности. В этих условиях индивид осознает свою принадлежность к группе в совокупности с эмоциональной привязанностью и принятием ее ценностей [24].

Музыкальные предпочтения распространяются на духовно-ценностную идентичность людей, которые не всегда связаны общностью проживания, общей культурой или языком, – объединение может осуществляться исключительно по признаку схожести музыкальных вкусов и темперамента. Музыкальные предпочтения имеют сложную социально-психологическую природу, укорененную в традициях воспитания человека, его личностных приоритетах [25]. Они служат основой формирования социальных групп по отношению к определенным образцам музыкальной культуры. Ключевыми вопросами связи социальной идентичности с музыкальными предпочтениями являются:

- связь осознания своей национальной принадлежности с предпочтениями образцов национальной музыкальной культуры;
- роль языка в оценке предпочтительности музыкального произведения;
- степень информированности об истоках национальной музыкальной культуры.

Соединение социальной идентичности и музыкальных предпочтений в функциональных границах национально-государственного образования теоретически обеспечивает высшую степень проявления гражданского самосознания, сочетающего материальные и духовные стороны социального сплочения. В то же время музыкальные предпочтения представляются более подвижной материей и чаще всего малочувствительны к территориальной локации личности. Это связано с непрерывной пространственной диффузией музыкальной культуры и ее проникновением в культурные традиции других стран.

Результаты проведения интернет-опроса и фокус-групп

В течение многих лет музыкальная культура западных стран оказывала значительное воздействие на формирование музыкальных предпочтений российской молодежи. В связи с этим необходимо определить:

- насколько устойчива эта зависимость;
- оказывает ли она влияние на социальную идентичность российской молодежи;
- степень «импортозамещения» российской музыкальной культурой ведущих образцов западной музыкальной культуры.

По результатам интернет-опроса установлена высокая музыкальная потребительская активность опрошенных: 75,5 % респондентов ежедневно слушают музыкальные произведения. На каждом иерархическом уровне музыкального восприятия смещение музыкального предпочтения на 2/3 приходилось на популярный сегмент, в котором лидирующие позиции заняли рок (49,5 %), хип-хоп (45,4) и электронная музыка (25,5). В то же время среди исполнителей популярной музыки респонденты достаточно редко указывали современные популярные российские рок-группы. В большей степени фигурировали группы, пик популярности которых пришелся на 1980–2000-е гг. («Кино», «Наутилус Помпилиус», «Король и шут»). Наибольшее отторжение опрошенные продемонстрировали в отношении фолка, т.е. народной музыки (28,2 % негативных оценок), далее идут классическая, электронная музыка и джаз (14, 15 и 17 % негативных оценок соответственно).

Среди жанров русской музыки наиболее низкие ранговые оценки получили опера, романс, авангардная музыка и бардовская песня. Лидерами молодежных предпочтений являются русский рэп и русская рок-музыка. В то же время русский рэп (хип-хоп) получил диаметрально разные оценки (практически одинаковое количество ответов с низшей и высшей оценкой). Невысокого мнения современная молодежь и о народной музыке, современной российской поп-музыке и русских симфонических произведениях. В то же время в перечне любимых русских композиторов первые позиции занимает Петр Чайковский, Дмитрий Шостакович, Сергей Рахманинов и др. Однако эти же фамилии встречаются и в перечне нелюбимых авторов, в который входят Моргенштерн (признан иноагентом на территории РФ), Инстасамка и др.

В целом интернет-опрос выявил достаточно нейтральное отношение молодежи к российской музыке. На наш взгляд, интерес представляет недовольство студентов используемыми в музыкальных произведениях текстами (39,8 %). Кроме того, на *несоответствие моему темпераменту* указало 25,5 % опрошенных. Неожиданными оказались результаты оценки респондентами одного из самых популярных в настоящее время представителей российской поп-культуры и носителя ярко выраженного патриотического дискурса в музыке Ярослава Дронова (Шамана). Больше половины опрошенных (55,5 %) дали отрицательную оценку творчеству певца.

Для выявления социальной идентичности опрошенных в анкету были включены следующие вопросы, связанные с:

I. Самоидентификацией. Основными вариантами ответа были: *житель своего поселка (города); россиянин, не идентифицирующий себя с каким-либо местом или национальностью; европеец; космополит*. Большинство респондентов отнесли себя либо к россиянам, либо к тем, для кого национальность и место проживания не имеют значения (35,0 и 29,6 % соответственно). Позицию космополита выбрали 7,9 % опрошенных, к европейцам себя отнесли только 1,4 %. В рамках проведенных фокус-групп большинство участников также заявили об отсутствии конфликта между их приверженностью российским традициям и увлечением западными образцами музыкальной масскультуры.

II. Предпочтительностью языков при прослушивании музыкальных произведений. В текстовом сегменте респонденты почти одинаково указали следующие варианты ответа: *на русском и не имеет значения* (по 38,0 % соответственно). Третье место занял вариант *на английском* (19,9 %).

Таким образом, обнаружена сравнительно невысокая степень вербальных признаков в восприятии музыкальных произведений, более низкое предпочтение когнитивных начал по отношению к инструментальным способам выражения. Значение слов и смысловых нарративов в музыкальных произведениях не занимает ведущих позиций в музыкальном восприятии молодежи. Исключение составила группа респондентов, избравшая в качестве предпочитаемого языка музыкального произведения – русский: для них значение текста более чем в 2 раза превысило актуализацию этого параметра со стороны других групп. Большая часть опрошенных рассматривает музыку как *релакс* и *развлечение*, а из разновидностей академического жанра приоритет отдается инструментальной (симфонической) музыке. Главной доминантой в определении музыкальных предпочтений является *мелодичность* (60,0 %), хотя и *значениям текстов* и *ритма* в музыкальном произведении была высказана определенная поддержка (45,0 и 30,0 % соответственно). *Громкости* как атрибуту звучания было отдано не более 2,0 % положительных оценок. Гендерных различий в предпочтении признаков музыкальных произведений обнаружить не удалось. Однако зафиксировано небольшое превышение значения *мелодичности* произведений у женщин (на 3,0 %).

Какой-либо устойчивой приверженности западным образцам музыкального искусства не выявлено. В то же время большая часть респондентов не рассматривает национальную прописку музыкального произведения в качестве ключевого фактора своего выбора. Популярными являются общемировые тренды молодежной субкультуры – рок-музыка, хип-хоп, а предпочтительными исполнителями примерно в равной степени признаются как зарубежные, так и отечественные артисты. Среди первых отмечаются такие, как The Weeknd, Lana del Rey и др., среди вторых – Егор Крид, Noize MC (признан иноагентом на территории РФ), Pyrokinesis, Олег ЛСП, Скриптонит. Музыкальные группы преимущественно представлены следующими: подмосковной «Дайте танк (!)», тувинской «Три дня дождя», азербайджанской «Каспийский груз», российско-украинской «Нервы», южнокорейской BTS, американской Imagine Dragons и др. Не утрачивают популярности среди молодежи и оставшиеся без своих лидеров отечественные рок-группы «Король и Шут» и «Кино».

По результатам исследования подтверждена слабая информированность респондентов об источниках музыкальной культуры в России: свое представление о музыкальных памятниках страны

студенты формируют большей частью по именам исполнителей, не имея представления о характере произведений, сочиняемых ими. К примеру, называя классиков российской музыкальной культуры при проведении фокус-групп, лишь немногие могли назвать произведения, которые принадлежат этим композиторам. Основная часть респондентов получает представление о мире и своих увлечениях не из телевизора, а из Интернета, что отражается на структуре их предпочтений, представленных большей частью из имен и произведений, которые имеют наибольшие просмотры на популярных интернет-платформах и в социальных сетях.

Музыка играет важную роль в процессе социализации современной молодежи, которая уделяет ее восприятию значительную часть своего свободного времени. Потребность в восприятии музыки является наиболее значимой духовной потребностью молодых людей нашего времени. Однако, по мнению автора, они высказывают свои предпочтения, следуя определенной моде, сложившейся вокруг исполнителей достаточно узкой стилиевой направленности. Слова, используемые в такого рода произведениях, имеют разную степень сценического выражения, и если одни отдельные фрагменты проходят рефреном и отчетливым звучанием, то другие – растворяются в инструментальном сопровождении, что не предполагает целостности в восприятии всего произведения.

На наш взгляд, имеющиеся музыкальные предпочтения молодежи являются определенной реакцией на уход от музыкального мейнстрима, который их сопровождает в повседневной жизни в окружении официальных средств массовой информации. Обращение к нетиражируемым средствам массовой информации – музыкальным произведениям – подчеркивает бессознательный отказ молодых людей от традиционных вкусов, воплощенных в продуктах массовой национальной культуры. Для большинства такой отказ проявляется в предпочтении Интернета как источника информации перед телевидением и / или радио.

Кроме того, музыкальные предпочтения молодежи также следует связывать с межпоколенческими различиями, которые выражены в России достаточно сильно. Молодые люди, выбирая свои предпочтения, пытаются противопоставить себя своим родителям, чтобы подтвердить собственную самостоятельность и независимость.

Рассмотрение социальной идентичности молодежи преимущественно 19–25 лет подчеркивает актуальность исследования социальной когорты, названной в западной научной литературе как

поколение Z, в соответствии с теорией поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува [26]. Жизнь этого поколения разворачивалась на фоне последствий мирового финансового кризиса и развития мобильных систем связи и Интернета [27; 28]. На активную стадию формирования мировоззрения поколения Z пришлось переоценка сформировавшихся в советский период ценностей, дополненная резким всплеском информационного давления, переключавшего в виртуальную реальность.

Сложившийся к середине 1920-х гг. способ распространения и восприятия информации формирует специфические формы поведения молодежи в электронных сетях, которые стимулируются цифровыми алгоритмами. Стриминговый сервис Spotify научился не только анализировать музыкальные вкусы пользователей, но и предсказывать события. Используя свои технологии для анализа предпочтений 60 млн подписчиков по всему миру, Spotify уже несколько лет готовит точные прогнозы победителей в основных номинациях одной из самых авторитетных музыкальных премий в мире – «Грэмми» [29]. Также подтверждается наличие запрограммированных искусственным интеллектом приоритетов музыкальных предпочтений, которые основаны на усредненных вкусах [30]. И эта тенденция будет только усиливаться. Реакцией общества и государства на нее может быть только эффективное просвещение, адаптированное к особенностям восприятия текущей интернет-информации.

Глобализация оказала влияние не только на формирование наднациональных политических институтов, но и вызвала стремительное распространение образцов массовой культуры, главными центрами производства которой являются страны Европы и США. Технологическое оснащение этих образцов и их стилевое разнообразие активно привлекают молодежь незападных стран, вызывая у них чувство причастности к стандартам доминирующих в мире культур.

Интернет-опрос показал, что большинство респондентов ничего не знают о музыкальных традициях своего региона. К примеру, из музыкальных деятелей Омской области респонденты назвали только покойного фронтмена панк-группы «Гражданская оборона» Егора Летова. В масштабе страны опрошенные в качестве любимых композиторов в основном называют классиков XIX и отчасти XX в. – Петра Чайковского, Сергея Рахманинова, Михаила Глинку и др. Из современных композиторов были упомянуты только Максим Фадеев, Игорь Крутой, Игорь Николаев и пр.

Стилевые предпочтения респондентов подтвердили предположение, что популярностью пользуются адаптированные к русскоязычному сегменту ведущие тренды западной масс-культуры. Среди наиболее предпочитаемых музыкальных направлений в опросе преобладают рэп-исполнители и малоизвестные альтернативные рок-группы.

Приверженность молодежи национальным традициям, языку и культуре является достаточно сильной. В связи с этим масштабного влияния западной музыкальной культуры на мировоззрение российской молодежи не выявлено. Российский пользователь с большим воодушевлением принимает творчество даже малоизвестных отечественных исполнителей, что подтверждает успех композиций «Хумай» башкирской группы AY YOLA, «Матушка-земля» Татьяны Куртуковой или незатейливой «Сигма-бой» Betsy и Марии Янковской.

Однако музыкальный контент, отличающийся по стилю от популярных чартов, очень слабо воспринимается молодежным сегментом, которому просто негде получать информацию о значении российской музыкальной культуры и ее влиянии на мировые тренды в развитии музыки. Респонденты в своем большинстве не имеют представления об истории современной музыки, ее основных источниках. Ведь даже в предпочитаемых ими музыкальных стилях, на наш взгляд, сформировались интересные образцы отечественной поп-музыки, например малознакомые современной аудитории произведения дуэта «Михей и Джуманджи». Большинство участников интернет-опроса признали свою неинформированность в идентификации стилей музыкальных произведений, непонимание критериев качества в их оценке, неосведомленность в отдельных направлениях музыкального искусства.

Среди предпочитаемых молодежью групп фактически не встречаются музыкальные коллективы, ставшие настоящими символами советской музыкальной массовой культуры, такие как «Песняры», «Цветы», «Поющие гитары» и пр. Следует отметить и игнорирование молодежной аудиторией высших образцов западной поп-музыки, к которым в первую очередь следует отнести Pink Floyd, Beatles или Deep Purple, которые оказали огромное влияние на мировую музыкальную культуру. Отсутствие в общеобразовательных школах эффективной системы музыкального образования приводит к снижению качества музыкального вкуса формирующейся личности молодого человека, некритическому восприятию второсортных произведений популярной культуры, пренебрежению отечественными музыкальными традициями.

Стоит напомнить, что в России традиционно музыкальная культура была на самом высоком уровне. Самыми эффективными способами ее повышения у молодежи являются бесплатные музыкальные школы. Так, значимую роль в развитии русского музыкального искусства имело создание в 1862 г. М. А. Балакиревым и Г. Я. Ломакимым бесплатной музыкальной школы. В современной российской школе, к сожалению, не получили распространения методики обучения школьников музыке, позволяющие им оценивать качество музыкальных произведений, осознавать вклад в мировую музыкальную культуру российских композиторов.

Заключение

Музыка является великим достоянием человечества, способствующим единению людей разных национальностей и мест проживания. Через музыку человек не только обретает душевное равновесие и снимает психологическое напряжение, но и формирует собственное мировоззрение и отношение к обществу, в котором он живет. При этом музыка способна не только делать людей добрее и человечнее – она может вызывать агрессию и нетерпимость к другим, формировать нигилистическое отношение к существующим социальным институтам. Поэтому одним из важнейших направлений государственной политики должно стать музыкальное просвещение, ориентированное в первую очередь на формирование здорового музыкального вкуса, которое основано на изучении высочайших образцов человеческого музыкального гения. Россия внесла огромный вклад в развитие мировой культуры, в связи с чем остается непонятным, почему в музыкальных приоритетах молодежной аудитории преобладают произведения, не соответствующие уровню этих образцов и не имеющие корней в отечественной музыкальной культуре.

Из всех форм современного искусства музыка обладает наиболее сильным воздействием на молодежь, т.к. не предусматривает предварительной подготовки к восприятию того или иного музыкального произведения. Если для восприятия литературных источников человек должен хотя бы научиться читать, то удовлетворение музыкальных потребностей личностью не предполагает с ее стороны

дополнительных усилий. И это превращает музыку в мощное средство социализации, через которое люди воспринимают значительную часть информации. В этих условиях недостаточное внимание государства к вопросам музыкального просвещения молодежи вызывает серьезные риски в формировании их национальной идентичности, некритическом заимствовании чуждых образцов инородной культуры. Позитивное отношение человека к своей стране, региону должно поддерживаться посредством специальной политики государства по продвижению отечественной музыкальной школы, ее соответствия высшим образцам мировой музыкальной культуры.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта «Создание российской историографической модели политико-правовых знаний и ее применение для разработки перспективных средств противодействия идеологическим искажениям цивилизационного развития России» при финансовой поддержке Минобрнауки России (соглашение № 075-15-2024-639 от 12.07.2024).

Funding: The research was supported by the Russian Ministry of Education and Science (Agreement No. 075-15-2024-639 dated 07/12/2024): Russian historiographical model of political and legal knowledge for counteracting ideological violations of Russia's civilizational development.

Благодарности: Автор выражает благодарность студентам Омского государственного университета имени Ф. М. Достоевского Л. Сеппенен и Д. Игониной за помощь в организации опроса.

Acknowledgments: The author expresses gratitude to L. Seppenen and D. Igonina, Omsk State University, for their help in organizing the survey.

Литература / References

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Academia-Центр; Медиум, 1995. 323 с. [Berger P., Luckmann T. *The social construction of reality. A treatise on sociology of knowledge*. Moscow: Academia-Centr; Medium, 1995, 323. (In Russ.)]
2. Ядов В. А. Социальные и социально-психологические механизмы формирования социальной идентичности личности. *Мир России. Социология. Этнология*. 1995. № 3-4. С. 158–181. [Yadov V. A. Social and

- socio-psychological mechanisms of formation of social identity of the individual. *Universe of Russia. Sociology. Ethnology*, 1995, (3-4): 158–181. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tskdiw>
3. Иванов В. Н. Влияние глобализационных процессов на национальную идентичность на современном этапе. *Фундаментальные исследования*. 2014. № 8-4. С. 1003–1007. [Ivanov V. N. Influence of globalization to national identity in modern circumstances. *Fundamentalnye issledovaniya*, 2014, (8-4): 1003–1007. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sjmnst>
 4. Ковалева А. И. Разновидности социальной идентичности: подходы к классификации. *Знание. Понимание. Умение*. 2019. № 4. С. 89–103. [Kovaleva A. I. Kinds of social identity: Approaches to classification. *Knowledge. Understanding. Skill*, 2019, (4): 89–103. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17805/zpu.2019.4.7>
 5. Shamionov R. M. The role of civic identity in the preferences of civil and political forms of social activity in Russian youth. *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 2020, 17(3): 459–472. <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2020-17-3-459-472>
 6. Великая Н. М., Лисенкова А. А. Социально-культурная идентичность студенческой молодежи в условиях социальной неопределенности российского общества. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. 2023. Т. 16. № 4. С. 374–390. [Velikaya N. M., Lisenkova A. A. Socio-cultural identity of students in the conditions of uncertainty of Russian society. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2023, 16(4): 374–390. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21638/spbu12.2023.402>
 7. Серафимова Л. И. Музыкальное образование и его роль в сохранении культурного наследия. *Современное профессиональное образование*. 2024. № 1. С. 45–48. [Serafimova L. I. Music education and its role in the preservation of cultural heritage. *Modern professional education*, 2024, (1): 45–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/luivza>
 8. Полянская Е. Н., Каргина Н. В. Музыкально-стилевые предпочтения российских студентов. *Знание. Понимание. Умение*. 2018. № 1. С. 187–194. [Polyanskaya E. N., Kargina N. V. Music style preferences of Russian students. *Knowledge. Understanding. Skill*, 2018, (1): 187–194. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17805/zpu.2018.1.15>
 9. Таниева Г. М. Музыка как фактор формирования социальной идентичности у молодежи. *Современные исследования социальных проблем*. 2014. № 3. [Tanieva G. M. Music as a determinant of social identification among the student youth. *Sovremennye issledovaniya socialnyh problem*, 2014, (3). (In Russ.)] <https://doi.org/10.12731/2218-7405-2014-3-11>
 10. Сазонова И. Г. Когнитивные аспекты восприятия музыкальных произведений студентами политехнического университета. *Азимут научных исследований: педагогика и психология*. 2019. Т. 8. № 2. С. 378–381. [Sazonova I. G. Cognitive aspects of perception of musical works by students of the polytechnic university. *Azimuth nauchnyh issledovaniy: Pedagogika i psihologiya*, 2019, 8(2): 378–381. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26140/anip-2019-0802-0085>
 11. Адорно Т. Л. В. Избранное: социология музыки. СПб.: Университетская книга, 1999. 448 с. [Adorno T. L. W. *Introduction to the sociology of music*. St. Petersburg: Universitetskaya kniga, 1999, 448. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xdtnth>
 12. Barata M. L., Coelho P. S. Music streaming services: Understanding the drivers of customer purchase and intention to recommend. *Heliyon*, 2021, 7(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07783>
 13. Davis R. A. Music education and cultural identity. *Educational Philosophy and Theory*, 2005, 37(1): 47–63. <https://doi.org/10.1111/j.1469-5812.2005.00097.x>
 14. Clark A. B., Lonsdale A. J. Music preference, social identity, and collective self-esteem. *Psychology of Music*, 2023, 51(4): 1119–1131. <https://doi.org/10.1177/03057356221126202>
 15. Шевченко Е. П. Социологический анализ источников музыкальных предпочтений современных тинейджеров. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология*. 2012. Т. 12. № 3. С. 20–25. [Shevchenko E. P. Sociological analysis of sources of musical preferences of modern teenagers. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2012, 12(3): 20–25. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pjxonp>
 16. Толубинская М. Д. Музыка как необходимый фактор в воспитании личности. *Культура и цивилизация*. 2024. Т. 14. № 4-1. С. 58–63. [Tolubinskaya M. D. Music as a necessary factor in personality development. *Kultura i civilizaciya*, 2024, 14(4-1): 58–63. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oayiu6>
 17. Черногорцева С. Ю., Филонова М. К. Маркетинговое исследование «Музыкальное погружение»: сегментация ценностей и потребительских мотивов молодежной аудитории с точки зрения музыкальных предпочтений. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2005. № 5. С. 35–42. [Chernogortseva S. Yu., Filonova M. K. Marketing research "Musical immersion": Segmentation of values and consumer motives

- of the youth audience from the musical preference perspective. *Marketing i marketingovye issledovaniya*, 2005, (5): 35–42. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/huwtxn>
18. Панова Н. Г. Музыкальное исполнительство как средство нравственного воспитания детей и молодежи в условиях досуга. *Мир науки, культуры, образования*. 2021. № 6. С. 190–192. [Panova N. G. Musical performance as a means of moral education for children and youth in the context of leisure time. *Mir nauki, kultura, obrazovaniya*, 2021, (6): 190–192. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1991-5497-2021-691-190-192>
19. Way S. F., Gil S., Anderson I., Clauset A. Environmental changes and the dynamics of musical identity. *ICWSM-19: Proc. 13th Intern. Conf.*, München, 11–14 Jul 2019. München: IBIMA, 2019, 527–536. <https://doi.org/10.1609/icwsm.v13i01.3250>
20. Керимов А. А., Эбзеев А. А. Факторы и тенденции протестной активности молодежи в современной России. *Дискурс-Пи*. 2022. Т. 19. № 1. С. 104–123. [Kerimov A. A., Ebzееv A. A. Factors and trends of youth protest activity in modern Russia. *Discourse-P*, 2022, 19(1): 104–123. (In Russ.)] https://doi.org/10.17506/18179568_2022_19_1_104
21. Озерова К. А. Историческая память, групповая идентичность и национальная музыка: теоретико-методологические основания социологического исследования. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2015. № 4. С. 42–48. [Ozerova K. A. Historical memory, group identity and national music: Theoretical and methodological foundations of sociological research. *Kazanskii socialno-gumanitarnii vestnik*, 2015, (4): 42–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vcqqoub>
22. Бедрикова М. Л. Русская литература и музыка на рубеже XX–XXI вв.: к вопросу о национальной идентичности. *Libri Magistri*. 2018. № 5. С. 87–91. [Bedrikova M. L. Russian literature and music at the turn of XX–XXI centuries: National identity. *Libri Magistri*, 2018, (5): 87–91. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uxdkbt>
23. Грищук А. В. Текст патриотической песни как вид креолизованного текста. *Современное профессиональное образование*. 2025. № 1. С. 177–181. [Grishchuk A. V. The text of a patriotic song as a kind of creolized text. *Modern professional education*, 2025, (1): 177–181. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xybyyy>
24. Tajfel H., Turner J. C. An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, eds. Austin W. G., Worchel S. Monterey: Brooks/Cole, 1979, 33–47.
25. Greasley A., Lamont A. Musical preferences. *The Oxford handbook of music psychology*, eds. Hallam S., Cross I., Thaut M. H. 2nd ed. Online: Oxford University Press, 2016, chpt. 17, 263–281. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198722946.013.58>
26. Strauss W., Howe N. *The fourth turning: An American prophecy – what the cycles of history tell us about America’s next rendezvous with destiny*. NY: Crown, 1997, 400.
27. Колесниченко М. Б., Колупаева В. В. Социальные аспекты интернет-зависимости молодежи. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2017. № 1. С. 97–105. [Kolesnichenko M. B., Kolupaeva V. V. Social aspects of the youth Internet-dependence. *Vestnik Permskogo nacionalnogo issledovatel'skogo politehnicheskogo universiteta. Socialno-ekonomicheskie nauki*, 2017, (1): 97–105. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ykjuzb>
28. Лapidус Л. В., Гостилович А. О., Омарова Ш. А. Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2020. № 83. С. 271–293. [Lapidus L. V., Gostilovich A. O., Omarova Sh. A. Features of digital technologies penetration into generation Z life: Values, behavioral patterns and consumer habits of the Internet generation. *Public Administration. E-journal (Russia)*, 2020, (83): 271–293. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rbwlek>
29. Снежинская М. Г. Музыкальная индустрия в эпоху больших данных: перспективы социологических и маркетинговых исследований. *Социологическая наука и социальная практика*. 2018. Т. 6. № 4. С. 161–172. [Snezhinskaya M. G. Music industry in the big data era: Sociological and marketing research. *Sociologicheskaiia Nauka i Socialnaia Praktika*, 2018, 16(4): 161–172. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/snsp.2018.6.4.6093>
30. Пальмов С. В., Скакун О. О. Использование искусственного интеллекта музыкальными сервисами. *Прикладные экономические исследования*. 2023. № 1. С. 198–203. [Palmov S. V., Skakun O. O. Use of artificial intelligence by music services. *Applied Economic Research*, 2023, (1): 198–203. (In Russ.)] https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_1_198

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/yjjwid>

Политическая система обеспечения национальной безопасности: теоретический аспект в контексте идей Д. Истона, Г. Алмонда и Т. Парсонса

Ситников Алексей Петрович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 6043-7566

<https://orcid.org/0000-0002-7028-1691>

dr.alexeyitnikov@me.com

Аннотация: Цель – обосновать структуру и функции системы обеспечения национальной безопасности как политической системы в контексте теоретических идей классиков политической науки и ученых других специальностей, обосновывающих объективность системности в обществе и природе. На основе политологического анализа идей Д. Истона, Г. Алмонда и Т. Парсонса раскрыта политическая сущность социальной системы обеспечения национальной безопасности. В ней выделены специфические функциональные и структурные компоненты, имеющие методологическое значение. На основании философского психологического представления феномена деятельности выделяются и характеризуются основные функции современной политической системы обеспечения национальной безопасности. Предложено авторское видение функциональных и структурных компонентов политической системы обеспечения национальной безопасности и представлена ее структурно-функциональная модель. Первые компоненты подразделяются на гностические, проектировочные, конструктивные, коммуникативные и организаторские. Ко вторым относятся цели системы; принципы деятельности системы; материальные, финансовые, интеллектуальные ресурсы общества и государства; органы, силы и средства государства, предназначенные для выполнения задач по обеспечению безопасности; негосударственные организации, органы и учреждения, которые оказывают содействие государству в реализации задач обеспечения безопасности; интересы основных объектов безопасности (личности, общества и государства); среда безопасности (вызовы, опасности и угрозы объектам безопасности).

Ключевые слова: национальная безопасность, среда безопасности, политическая система, функциональные компоненты системы, структурные компоненты системы, Д. Истон, Г. Алмонд, Т. Парсонс

Цитирование: Ситников А. П. Политическая система обеспечения национальной безопасности: теоретический аспект в контексте идей Д. Истона, Г. Алмонда и Т. Парсонса. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 544–553. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-544-553>

Поступила в редакцию 28.07.2025. Принята после рецензирования 27.10.2025. Принята в печать 27.10.2025.

full article

Political System and National Security according to D. Easton, G. Almond, and T. Parsons

Alexey P. Sitnikov

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 6043-7566

<https://orcid.org/0000-0002-7028-1691>

dr.alexeyitnikov@me.com

Abstract: Society and nature are systemic phenomena. In this respect, national security is a political system. It was best described by David Easton, Gabriel Almond, and Talcott Parsons, who specified its functional and structural components, as well as its methodological significance. This article introduces the main functions of the modern

political system and national security based on the philosophical and psychological concept of activity. It offers an authentic structural and functional model of the political system that provides the national security. The functional components can be gnostic, design, constructive, communicative, or organizational. The structural components of the system include: 1) objectives and principles, 2) material, financial, and intellectual resources of the state and society, 3) national bodies, forces, and tools designed for security tasks, 4) non-governmental organizations, bodies, and institutions that assist the state in security tasks, 5) security facilities (individuals, society, and the state), 6) security environment (challenges, dangers, and threats to security facilities).

Keywords: national security, security environment, political system, functional components of the system, structural components of the system, David Easton, Gabriel Almond, Talcott Parsons

Citation: Sitnikov A. P. Political System and National Security according to D. Easton, G. Almond, and T. Parsons. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 544–553. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-544-553>

Received 28 Jul 2025. Accepted after review 27 Oct 2025. Accepted for publication 27 Oct 2025.

Введение

Системный подход и метод, разработанные Д. Истоном, Т. Парсонсом, Г. Алмондом, оказали огромное влияние на политические исследования и по-прежнему являются ключевыми методологическими основами в современной политологии. Идеи теоретиков системного метода в политических исследованиях весьма полезны при изучении различных аспектов обеспечения национальной безопасности [1–3].

Теория систем в исследовании субъектности общества в политике как междисциплинарная теория занимает одно из центральных мест. Национальная безопасность рассматривается нами как политическая система с присущими любой системе структурными и функциональными компонентами. Следуя традиции Г. Алмонда, автор уходит от формально-правового описания политической системы и рассматривает в ней не только институциональный, но и ориентационный уровень. Это позволяет сфокусироваться как на институтах, составляющих структуру политической системы, так и на изучении ориентации людей на политическую систему и ее институты. В этом случае можно выделить комплекс ориентаций людей на систему, ее цели и институты, т.е. комплекс отношений людей к системе – когнитивные, аффективные и ценностные ориентации. Такой подход представляет особую важность при исследовании субъектности общества в политике обеспечения национальной безопасности, т.к. общество выступает равноправным субъектом этой политики наряду с государством и личностью.

Изучение политической системы обеспечения национальной безопасности и ее структурных компонентов, одним из которых является общество, сопряжено с целым рядом трудностей, например с предположением о том, что политическая

система функционально связана с социальной и ее неполитическими элементами. Понять это отношение – значит познать механизмы и суть политического процесса [2–5].

Системный подход к исследованию политического процесса в целом позволяет связать политические переменные с социальными и др., представляя их средой / факторами, которые влияют на политическую систему. Следует отметить, что на аналитическом уровне политическое и социальное можно рассматривать по отдельности, однако на эмпирическом между ними обнаруживаются сходства, т.е. фиксируется сглаживание различий.

Системная теория с точки зрения ее популярности в обобщении и анализе политических явлений и процессов во многом обязана идеям философов, кибернетиков, биологов и психологов. В особенности на ее развитие повлияла монография Т. Куна «Структура научных революций» (1962 г.). Предложенные ученым идеи оказались весьма полезны и для политологии. Так, политическая наука получила ресурс для продвижения теории интересов, теории систем, а также приобрела неоценимый инструмент для выдвижения гипотез.

Цель – обосновать структуру и функции системы обеспечения национальной безопасности как политической системы в контексте теоретических идей классиков политической науки и ученых других специальностей, обосновывающих объективность системности в обществе и природе.

Результаты

Кибернетика обогатила системную теорию многими интеллектуальными положениями. Биологи и психологи обосновали системный подход в исследовании поведения людей. После Второй мировой войны

на фундаменте системной теории обосновывается междисциплинарный подход, доказавший вредность изоляции научных дисциплин друг от друга: их во многом искусственные границы препятствуют процессу познания природы и общества. Активным проводником этой идеи в контексте системной теории был профессор Чикагского университета Д. Истон. Его труды [6–8] пронизаны единой идеей: безопасность республики зависит от состояния политической науки в стране. При исследовании общества Д. Истон отводит политической науке роль моральной и причинно-следственной теории. Он пытается подчинить феномен политики, политического процесса определенным причинно-следственным правилам, которые, по его мнению, позволят проникнуть в загадки политических трансформаций.

Общество, по определению Д. Истона, – самая большая группа, которая позволяет всем членам реализовывать свои нужды на выживание и развитие [6]. Аксиологические идеи теории Д. Истона обращены больше к организации процесса формирования ценностей общества, а не к их содержательной стороне. Так, он считает, что движущей силой политического процесса выступает моральная заинтересованность общества. Именно мораль определяет, что должно делать общество, т.е. функции общества как основной структуры системы.

Интерес для нас также представляет взгляд теоретика на механизмы взаимодействия элементов политической системы – ценностей, интересов, целей, отдельных личностей, групп, политических институтов – как между собой, так и с внешней средой. Определение среды, в которой функционирует политическая система, в качестве элемента политической системы имеет важное методологическое значение. Оно «нацеливает» на поиск и исследование факторов среды, так или иначе влияющих на субъектность общества в политике обеспечения национальной безопасности. Д. Истон определяет политическую систему как взаимодействия в ходе социального поведения, посредством которых устоявшиеся ценности становятся авторитетными для общества. Ученый не уточняет, какие именно элементы политической системы взаимодействуют в процессе выработки общих ценностей, а делает акцент на процессе: система и отдельные акторы находятся в процессах поддержания и сохранения динамического равновесия в самой системе.

В качестве основной единицы анализа используется сама политическая система, в которой политическая жизнь рассматривается как система поведения. Также отмечается, что система отделяется от среды при анализе, но остается открытой для воздействия окружающей среды [6].

При отделении системы от среды появляется возможность дробить систему обеспечения национальной безопасности на отдельные сферы – экономическую, экологическую, информационную и др. – путем изменения границ и содержания среды безопасности. Обычно границы устанавливаются с помощью взаимодействия внутренних и внешних (принадлежащих к другой политической системе, т.е. сфере обеспечения безопасности) акторов.

Объективно взаимодействие системы со средой происходит постоянно. В связи с этим для нас в теории Д. Истона важными являются понятия *вход*, *выход* и *обратная связь*. Уяснение данных категорий позволяет сделать вывод, что политическая система является открытой и саморегулируемой. Ей присущ процесс обмена информацией как внутри, так и вовне системы, что позволяет избежать статичности и застоя.

Входом системы обеспечения национальной безопасности служат жизненно важные интересы личности, общества и государства, национальные ценности и цели. По существу, вход системы – это основные направления государственной политики и стратегии обеспечения национальной безопасности¹. Компонентом входа также выступает среда безопасности – внешние и внутренние вызовы, опасности и угрозы объектам безопасности. Функция входа задает режимы и содержание работы всех внутренних структурных компонентов системы. Без этой функции система не сможет работать, выполнять свое функциональное предназначение. По Д. Истону, *вход* – это требования к системе, которые диктует среда, имеющая в распоряжении ресурсы (материальные и интеллектуальные). Требования могут формулироваться и выдвигаться как индивидами, так и социальными группами.

Требования на входе и ресурсы выдвигающих требования определяют *выход* системы. Д. Истон предупреждает, что необдуманные требования на входе и их несоответствие ресурсам группы / общества / государства могут привести к «стрессу» системы или ее разрушению. Это положение политической теории имеет весьма важное практическое значение для

¹ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации. Указ Президента РФ № 400 от 02.07.2021; О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г. Указ Президента РФ № 309 от 07.05.2024. СПС КонсультантПлюс.

исследования субъектности общества в реализации государственной политики обеспечения национальной безопасности.

Схема функционирования политической системы в теоретическом контексте Д. Истона представлена на рисунке 1.

Приоритетной целью любой политической системы является сохранение ее работоспособности (выживаемости). Обратная связь способствует корректировке требований на входе, снижает вероятность работы системы в стрессовом режиме, поддерживает ее работоспособность и выживаемость. Констатация необходимости системного равновесия содержится в зарубежных и отечественных системных теориях национальной безопасности [4; 5; 9–11].

Обратная связь дает возможность системе проводить необходимую коррекцию деятельности ее структурных компонентов. Благодаря информации, содержащейся в обратной связи, лица, которые принимают решения, могут судить об эффективности своих действий. Таким образом, обратная связь работает в роли нового входа в систему. На практике роль обратной связи выполняют государственные и негосударственные информационно-аналитические центры, институты изучения общественного мнения, статистические органы государства. Информация, которая содержится в обратной связи, показывает, как реализованы цели, поставленные авторитетными лицами перед системой, и какие действия необходимо предпринимать в различных перспективах.

Теоретическая политическая система Д. Истона не лишена недостатков: нет описания взаимодействия акторов по отстаиванию ценностей, не описывается работа политических институтов и технологии их взаимодействия между собой и с гражданским обществом, не дается определение понятия *природы политического*, слабая связь с жизнью конкретного государства и общества и т.д. [1; 12; 13]. Несмотря на это, теория Д. Истона содержит фундаментальные положения для обоснования как социальных систем безопасности, так и политической системы

обеспечения национальной безопасности, в частности обоснования общества в качестве одного из субъектов политической системы обеспечения национальной безопасности.

На многие вопросы, поставленные Д. Истона, ответы находятся в теоретическом наследии политического социолога Т. Парсонса и политолога Г. Алмонда – представителей школы структурного функционализма.

Заслугой Т. Парсонса является выделение и обоснование структурных компонентов политической системы. Одной из важнейших функций политической системы исследователь считает **целеполагание**. В целеполагание им вкладываются идеи безопасности общества, самой политической системы через мобилизацию ресурсов общества и государства. Задачи мобилизации ресурсов призвана решать функция **адаптации**. Т. Парсонс подчеркивает, что все структурные компоненты системы имеют свои функции, при этом они могут быть как однофункциональными, так и многофункциональными. Для координации деятельности отдельных структурных акторов и групп (институтов) обоснована функция интеграции. Здесь представлена идея межведомственной координации и межведомственного взаимодействия при реализации задач и достижении поставленных целей. Функция интеграции предполагает также объединение усилий и ресурсов всех субъектов, обеспечивающих национальную безопасность.

Функция **латентности**, или воспроизводства образца, направлена на поддержание в обществе общепризнанных норм и ценностей культурной системы, на передачу ценностей последующим поколениям. Эта функция включает в себя также деятельность по наложению санкций на тех, кто нарушает признанные культурные нормы и не поддерживает установленные в обществе ценности [14]. Анализируемое Т. Парсонсом *социетальное сообщество* характеризуется легитимной властью, которая поддерживается индивидами и группами.



Рис. 1. Функционирование политической системы в теоретическом представлении Д. Истона

Fig. 1. Political system according to David Easton

Политика же включает основные функции правительства в его отношениях с социетальным сообществом, отношения групп внутри сообщества, организацию и мобилизацию ресурсов для достижения целей. По мере развития современного общества государство все больше отделяется от социетального сообщества как орган управления и ядро политической системы. Также меняются отношения между социетальным сообществом и государством: формат *монарх – подданные* постепенно сменяется на зависимость власти политических лидеров от поддержки широких народных масс, которые обладают определенной властью по отношению к политическим лидерам. Параллельно идет процесс дифференциации и секуляризации общества, что объективно выдвигает специфические требования к лидеру и лидерству, обуславливает рост административной бюрократии [14]. Функция **целестроения** становится основной и поддерживается экономическими, культурными, правовыми и общественными институтами (семья, партии и др.).

Несмотря на ряд таких недостатков теории Т. Парсонса, как игнорирование роли личности, склонность к коллективности и т. п., его идеи являются полезными для исследования как системы национальной безопасности в целом, так и роли общества в системе обеспечения национальной безопасности. Особую ценность представляет вклад ученого в развитие теории структурно-функционального анализа: выделение целеполагания как основного элемента политической системы, ролей внутренних компонентов структуры системы и роли общества в качестве субъекта политики; обоснование функции **интеграции**, которое позволяет поставить вопрос о межведомственном взаимодействии и межведомственной координации как условия достижения цели национальной безопасности. Также эта функция актуализирует необходимость объединения усилий государства и общества в реализации практических задач государственной политики обеспечения национальной безопасности. В этой связи важным представляется замечание американского политолога Г. Каплана о том, что парсоновский метод может быть использован с довольно высокой степенью эффективности как для дополнения, так и в систематических исследованиях культурно-институциональных источников социального поведения [15].

Определенный вклад в развитие теории политических систем и системного анализа внесли работы Г. Алмонда по сравнительным исследованиям

политических культур различных стран. С точки зрения разработки теоретико-методологической базы исследования субъектности общества в политике заслуживает внимания обоснование ученым монополии государства на принуждение, изучение образцов политического поведения и ориентаций на политические действия, а также анализ ролевой структуры различных типов политических систем (англо-американской, доиндустриальной, тоталитарной и европейской). Теоретический интерес для нас представляет алмондовская трактовка политической системы как системы взаимодействий, «которую мы встречаем во всех независимых обществах, осуществляющей функции интеграции и адаптации с помощью <...> более или менее легитимного физического принуждения. ...легитимное насилие – красная нить, проходящая через входы и выходы политической системы»² [16, р. 7–8].

Для обоснования исследуемой нами политической системы важны выводы Г. Алмонда о том, что все системы имеют свое назначение и свои характеристики, выражающиеся в структуре системы; все политические системы выполняют одни и те же функции, которые, однако, отличаются по стилю и манере реализации; все системы являются смешанными с культурологической точки зрения и мультифункциональными, а также сравнимы с современными системами. Помимо этого, внимания заслуживает и расширенное трактование ученым функции *входа* политической системы с обоснованием таких элементов, как политическая социализация и политическое рекрутирование; политическая коммуникация; формулирование и объединение интересов. Функция *выхода* также предельно конкретизирована и включает формулирование правил; применение правил; вынесение судебных решений.

Таким образом, научные открытия Г. Алмонда стали новым методологическим направлением в теории сравнительного анализа. Для нашего исследования методологическое значение имеет обоснование, во-первых, важности интересов как движущей силы любого политического действия, во-вторых, необходимости объединения и согласования интересов всех акторов и групп, в-третьих, реализации на практике политической коммуникации как условия ресурсного обеспечения деятельности по достижению целей.

Исходя из политических теорий Д. Истона, Т. Парсонса и Г. Алмонда, можно предположить, что система национальной безопасности является как социальной, так и политической системой. Она находится

² Здесь и далее по тексту перевод выполнен автором статьи.

под воздействием внешней и внутренней среды, служит реализации интересов, имеет внутреннюю структуру, обладает взаимосвязанностью структурных элементов. Ее теоретическая модель представлена на рисунке 2.

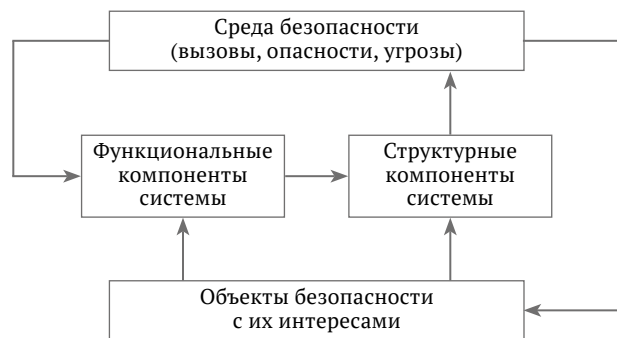


Рис. 2. Теоретическая модель политической системы национальной безопасности

Fig. 2. Political system of national security: theoretical model

Среда безопасности представляется вызовами, опасностями и угрозами, которые оказывают определяющее влияние на функциональные компоненты системы и воздействуют на интересы объектов безопасности. Объекты безопасности в лице граждан, групп, общества в целом и государства как института управления выдвигают свои требования к функциональным компонентам системы и тем специальным структурам, которые призваны обеспечивать безопасность. Реализуя требования (интересы) безопасности, специальные структуры воздействуют на среду, отвечая на вызовы, устраняя либо локализуя опасности и грозы объектам безопасности. Это – простая логическая схема, отвечающая теоретическим представлениям признанных теоретиков политической науки.

Важно подчеркнуть, что общество в этом логическом представлении одновременно является и объектом, и субъектом безопасности. В первом случае это обусловлено тем, что общество находится под воздействием вызовов, опасностей и угроз, во втором – оно участвует в выработке и реализации требований к системе (ее структурам) по обеспечению безопасности.

Теоретические подходы к исследованию политических систем, политических отношений Д. Истона, Т. Парсонса, Г. Алмонда и других политологов использовались в современных исследованиях безопасности политических общностей, национальных

общностей, государств, групп государств отечественными и зарубежными учеными. Любая политическая система функционирует в рамках политического сообщества как постоянно взаимодействующей группы общественных объединений и государственных институтов и включена в процесс принятия решений для объединения, формирующего политическое сообщество. «Границы политической системы определяются всеми теми действиями, более или менее прямо связанными с объединяющими общество решениями, <...> политические действия, структурирующие себя в политических ролях и политических группах, <...> выступают элементами политической системы» [6, р. 184–185].

В политической системе обеспечения национальной безопасности действия сконцентрированы в функциональных компонентах политического сообщества (государства) по защите объектов безопасности (личности, общества, самого государства как политического института) от опасностей и угроз. При рассмотрении функциональных компонентов системы автор опирается как на политическую теорию, так и на анализ совокупности основных факторов, которые определяют современную среду безопасности сообществ вообще и РФ в частности. Нами проведена интеграция функциональных компонентов системы, предложенных Д. Истоном, Т. Парсонсом и Г. Алмондом, психолого-педагогической теории деятельности, разработанной А. Н. Леонтьевым, В. В. Давыдовым, Н. В. Кузьминой, Б. М. Бадмаевым, А. А. Деркачем и другими отечественными учеными³ [17–20]. Вместо семи компонентов-функций по Г. Алмонду нами предложено пять, объединение которых произошло на основе логики взаимозаменяемости или схожести при реализации в практических действиях специальных институтов, органов, организаций обеспечения национальной безопасности. Ранее такая попытка уже была сделана А. В. Возжениковым и А. А. Прохожевым, но без раскрытия содержания деятельности авторов политической системы обеспечения национальной безопасности [2; 3].

Рассмотрение феномена человеческой деятельности в философско-психологическом аспекте позволяет увидеть в ней не только субъект-объектные, но и субъект-субъектные отношения⁴ [18; 20]. Субъект-субъектные отношения – это коммуникация между отдельными личностями и их объединениями. Сегодня в условиях информатизации нельзя не учитывать в деятельности по обеспечению

³ Алымова А. Теория деятельности. *Alter*. 18.03.2025. URL: <https://blog.alter.ru/glossary/teorija-dejatelnosti/> (дата обращения: 20.07.2025).

⁴ Там же.

безопасности коммуникационную составляющую. Субъект-объектные же отношения представляют деятельность, направленную на познание окружающей среды.

Автор переносит ключевые идеи теории деятельности А. Н. Леонтьева на современные функции политической системы обеспечения национальной безопасности. Так, цель как функциональный компонент системы имманентно присущ любой человеческой деятельности. В нашем случае это защита жизненно важных интересов личности, общества и государства. Мотив как причина, побуждающая к действию, представляет собой вызовы, опасности и угрозы жизненно важным интересам объектов безопасности.

В авторской интерпретации функциональные компоненты политической системы обеспечения национальной безопасности представлены в таблице.

Все пять функциональных компонентов органически взаимосвязаны: один компонент вызывает необходимость реализации другого. В конечном счете все они работают на реализацию главной цели политической системы.

Введение **гностического** функционального компонента объясняется необходимостью для систем безопасности постоянного и всестороннего изучения среды; накопления информации в реальном времени о вызовах, опасностях и угрозах объектам безопасности; отслеживания изменений в среде безопасности в интересах объектов безопасности; своевременного обнаружения знания вызовов национальным интересам. Эта функция имманентна

для всех социальных систем и выступает опорой для других функций, т. к. без нее невозможно целенаправленное функционирование системы.

В проектировочный функциональный компонент включены действия, направленные на обеспечение целенаправленности в работе системы, т. е. шаги и способы по достижению стоящих задач. Эти действия также направлены на своевременное обеспечение системы материальными и техническими ресурсами, финансами, силами и средствами, что позволяет избежать сбоев в работе системы при задаваемых параметрах на входе.

Конструктивный функциональный компонент включает действия по аналитическому обеспечению подготовки управленческих решений, которые подаются на вход системы, и обработке информации, получаемой из обратной связи. Он также нужен для композиционного построения воздействий на среду. Другими словами, наряду с проектировочными функциональными компонентами он призван вырабатывать не только политику и стратегию, но и при необходимости – тактику действий системы при реагировании на вызовы, опасности и угрозы. Данный функциональный компонент также определяет (рекомендует) применение тех или иных принципов и методов реагирования системы на вызовы, опасности и угрозы.

С учетом повсеместного повышения роли и значения систем передачи информации, бурного развития коммуникаций в стране и мире, повышения их роли в подготовке населения к обороне страны автор считает необходимым выявить в функциях системы **коммуникационный** компонент.

Табл. Функциональные компоненты политической системы обеспечения национальной безопасности

Tab. Political system of national security: functional components

Компоненты	Содержание деятельности акторов по осуществлению функции системы
Гностический	Деятельность информационно-аналитического, научного характера по синтезу новых знаний о среде безопасности (о вызовах, опасностях, угрозах, национальных интересах внутри сообщества и других сообществ); изучение ценностных ориентиров групп, составляющих сообщество; обоснование предложений по локализации опасностей и устранению угроз
Проектировочный	Деятельность по планированию изменения среды (отражению угроз, локализации опасностей); выбор сил, средств, ресурсов для достижения поставленных целей; разработка целей и научно обоснованных предложений по достижению целей
Конструктивный	Деятельность по отбору методов воздействия на угрозы и опасности (силовые, ненасильственные, информационные, психологические и т. д.); выработка политики и стратегии обеспечения безопасности
Коммуникативный	Установление целесообразного взаимодействия между компонентами внутри системы и с внешними системами (субъект-субъектные отношения между акторами)
Организаторский	Действия по реализации стратегии обеспечения безопасности, конкретных мероприятий по локализации опасностей и устранению угроз объектам безопасности

Он должен включать действия, которые связаны с обеспечением устойчивой связи и целенаправленного взаимодействия со всеми структурными компонентами, составляющими ту или иную систему безопасности, а также с внешней средой.

Организаторский функциональный компонент необходим не только для упорядочения управленческих команд, которые поступают на вход системы, но и деятельности органов и сил внутри системы. Он также призван упорядочить воздействия на среду, всю деятельность – от обработки информации обратной связи до принятия управленческого решения, поступающего на вход. На практике эта функция включает действия по реализации задач на входе и необходимых воздействий на среду. Эти действия, как правило, означают отражение, устранение или локализацию угроз жизненно важным интересам личности, общества и государства.

Д. Истон, Т. Парсонс и Г. Алмонд подробно не описывают структурные компоненты политической системы. Они лишь обращают внимание на то, что ими могут быть политические и социальные институты, организации и индивидуальные политические акторы. Мы разработали теоретическую модель политической системы обеспечения национальной безопасности, в качестве структурных компонентов которой предлагаются:

- цели системы;
- принципы деятельности системы;
- материальные, финансовые, интеллектуальные ресурсы общества и государства;
- органы, силы и средства государства, предназначенные для выполнения задач по обеспечению безопасности;
- негосударственные организации, органы и учреждения, которые оказывают содействие государству в реализации задач обеспечения безопасности;
- интересы основных объектов безопасности (личности, общества и государства);
- среда безопасности (вызовы, опасности и угрозы объектам безопасности).

Совокупность структурных и функциональных компонентов составляет структурно-функциональную модель политической системы обеспечения национальной безопасности (рис. 3). Помимо этого, указанные компоненты представляют теоретическую модель любой политической системы обеспечения национальной безопасности, которая удовлетворяет требованиям по всем формальным признакам политической системы: связанности элементов, стабильности, наблюдаемости и обозримости; связи с внешней средой и др.

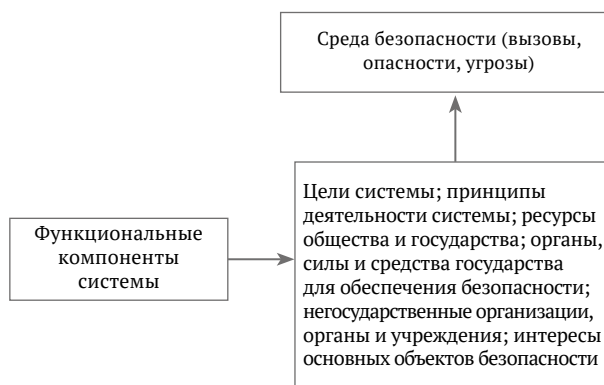


Рис. 3. Структурно-функциональная модель политической системы обеспечения национальной безопасности
Fig. 3. Political system of national security: structure and function

Система безопасности отличается от системы обеспечения безопасности наличием в последней политических акторов, групп, институтов, которые реализуют конкретные задачи по изменению среды в соответствии с целями политической системы. Целью политической системы обеспечения национальной безопасности является изменение среды, генерирующей вызовы, опасности и угрозы для интересов личности, общества и государства.

Цель формируется объектами обеспечения национальной безопасности в соответствии с их жизненно важными интересами. У ряда авторов [1; 3–5; 17; 21] цель также представляется структурным компонентом системы обеспечения национальной безопасности. Цель, по существу, выступает продуктом переработки среды объектами обеспечения национальной безопасности на основе информации о вызовах, опасностях и угрозах интересам объектов. Исходя из целей вырабатываются принципы обеспечения национальной безопасности.

Заключение

Авторская модель системы обеспечения национальной безопасности несет в себе все формальные признаки политической системы и соответствует теоретическим воззрениям на системный подход. Она обладает целостностью и связанностью всех входящих в нее элементов, связана с внешней средой и обладает внутренними связями, наблюдаема и обозрима. Внешние связи системы предполагают наличие у национальной безопасности как внутренней, так и внешней сторон. Реальное функционирование объектов безопасности во множестве сфер жизнедеятельности предполагает многосферность и многоуровневость политической системы обеспечения национальной безопасности.

Выделение внешней и внутренней сторон системы обеспечения национальной безопасности обосновывает методологическая идея Д. Истона о разделении политической системы на два блока – внутренней (национальной) системы и международной (наднациональной) мегасистемы. Данное обстоятельство позволяет судить и оценивать особые международные факторы внутривнутриполитических процессов [8].

Политическая система обеспечения национальной безопасности создается для защиты жизненно важных интересов личности, общества и государства от угроз и опасностей в различных сферах жизнедеятельности. В силу многообразия интересов она многофункциональна, ее деятельность распространяется на все сферы жизни общества и государства. Общество в данной системе выступает в двух ипостасях: в качестве объекта и в качестве субъекта обеспечения национальной безопасности.

Теоретическое обоснование структурных и функциональных компонентов системы обеспечения национальной безопасности представляется важной научной задачей, имеющей практическое значение

в государственном управлении. В настоящее время обоснование структурных и функциональных компонентов системы в отечественной публицистике носит дискуссионный характер. Политические государственные нормативно-правовые акты стратегического характера⁵ не дают четкого представления о системе и ее составляющих компонентах. Дискуссии ученых в представлении функций и структуры политической системы обеспечения национальной безопасности тают в себе скрытую опасность в коммуникации научного сообщества, а также выступают сдерживающим негативным фактором внедрения искусственного интеллекта в практику государственного управления.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Буркин А. И., Возжеников А. В., Синеок Н. В. Национальная безопасность России в контексте современных политических процессов. М.: РАГС, 2008. 478 с. [Burkin A. I., Vozzhenikov A. V., Sineok N. V. *Russia's National security in the context of modern political processes*. Moscow: RAGS, 2008, 478. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qohmtv>
2. Возжеников А. В. Национальная безопасность России: методология комплексного исследования и политика обеспечения. М.: РАГС, 2002. 423 с. [Vozzhenikov A. V. *Russia's national security: Integrated research methodology and security policy*. Moscow: RAGS, 2002, 423. (In Russ.)]
3. Возжеников А. В., Прохожев А. А. Государственное управление и национальная безопасность. М.: РАГС, 1999. 132 с. [Vozzhenikov A. V., Prohozhev A. A. *Public administration and national security*. Moscow: RAGS, 1999, 132. (In Russ.)]
4. Возжеников А. В. Национальная безопасность: теория, политика, стратегия. М.: Модуль, 2000. 234 с. [Vozzhenikov A. V. *National security: Theory, policy, and strategy*. Moscow: Modul, 2000, 234. (In Russ.)]
5. Возжеников А. В. Национальная безопасность в России в контексте современного политического процесса России (теория и политика обеспечения): дис. ... д-ра полит. наук. М., 2002. 391 с. [Vozzhenikov A. V. *National security in Russia in the context of the Modern Russian political process: Theory and ensuring policy*. Dr. Polit. Sci. Diss. Moscow, 2002, 391. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qdshup>
6. Easton P. *A framework for political analysis*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1965, 143.
7. Easton P. *A systems analysis of political life*. Chicago: The University of Chicago, 1979, 507.
8. Easton P. *The political system: An inquiry into the state of political science*. NY: Alfred A. Knopf, 1953, 320.
9. Meehan E. J. *Contemporary political thought: A critical study*. Homewood: The Dorsey Press, 1967, 428.
10. Манкиева А. В., Воропаев И. Г., Решетняк С. Р. Правовые основы и проблемы обеспечения национальной безопасности в современной России. *Социально-политические науки*. 2022. Т. 12. № 4. С. 188–194. [Mankieva A. V., Voropaev I. G., Reshetnyak S. R. Legal foundations and problems of ensuring national security in modern Russia. *Sociopolitical Sciences*, 2022, 12(4): 188–194. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33693/2223-0092-2022-12-4-188-194>

⁵ О Стратегии национальной безопасности...; О национальных целях развития...; О безопасности. ФЗ № 390-ФЗ от 28.12.2010; О стратегическом планировании в Российской Федерации. ФЗ № 172-ФЗ от 28.06.2014. СПС КонсультантПлюс.

11. Шеколдина С. В. Основные теоретические подходы к феномену «деятельность». *Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки*. 2022. № 2. С. 46–61. [Shchekoldina S. V. The main theoretical approaches to the phenomenon of "activity". *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Seriya № 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki*, 2022, (2): 46–61. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/weijob>
12. Sorzano J. S. David Easton and the Invisible Hand. *American Political Science Review*, 1975, 69(1): 91–106. <https://doi.org/10.2307/1957887>
13. Возжеников А. В. Парадигма национальной безопасности реформирующейся России. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЭДАС ПАК, 2000. 358 с. [Vozzhenikov A. V. *The national security paradigm of a reforming Russia*. 2nd ed. Moscow: EDAS PAK, 2000, 358. (In Russ.)]
14. Парсонс Т. Система современных обществ. М.: Аспект Пресс, 1998. 270 с. [Parsons T. *The system of modern societies*. Moscow: Aspekt Press, 1998, 270. (In Russ.)]
15. Kaplan H. The Parsonian image of social structure and its relevance for political science. *The Journal of Politics*, 1968, 30(4): 885–909. <https://doi.org/10.2307/2128681>
16. Almond G. A. Introduction: A functional approach to comparative politics. *The politics of the developing areas*, eds. Almond G. A., Coleman J. S. Princeton: Princeton University, 1960, 3–64. <https://doi.org/10.2307/j.ctt13x19q7.5>
17. Ефимов Н. Н. Политико-военные аспекты национальной безопасности России. М.: URSS, 2006. 238 с. [Efimov N. N. *Political and military aspects of Russia's national security*. Moscow: URSS, 2006, 238. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxfgua>
18. Ждан А. Н., Соколова Е. Е. Дело, Мысль и Слово Алексея Николаевича Леонтьева. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*. 2023. Т. 46. № 2. С. 23–45. [Zhdan A. N., Sokolova E. E. Deed, thought, and word of Alexey Nikolaevich Leontiev. *Lomonosov Psychology Journal*, 2023, 46(2): 23–45. (In Russ.)] <https://doi.org/10.11621/LPJ-23-14>
19. Колсариева Н. Ш. Вклад Д. Истона в изучение политической системы, как политико-правовой категории. *Бюллетень науки и практики*. 2023. Т. 9. № 3. С. 304–311. [Kolsarieva N. Sh. D. Easton's contribution to the study of the political system as a political-legal category. *Bulletin of Science and Practice*, 2023, 9(3): 304–311. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33619/2414-2948/88/37>
20. Лекторский В. А. Психологическая теория деятельности А. Н. Леонтьева и современные когнитивные исследования. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*. 2023. Т. 46. № 2. С. 67–83. [Lektorsky V. A. Psychological theory of activity by A. N. Leontiev and current cognitive studies. *Lomonosov Psychology Journal*, 2023, 46(2): 67–83. (In Russ.)] <https://doi.org/10.11621/LPJ-23-16>
21. Литвинов В. А. Основы национальной безопасности России. 2-е изд. М.: URSS; ЛЕНАНД, 2014. 319 с. [Litvinov V. A. *Fundamentals of Russia's national security*. 2nd ed. Moscow: URSS; LENAND, 2014, 319. (In Russ.)]

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/tnqfsg>

Поведенческие эффекты дискриминационных установок личности: оправдание ксенофобии

Шамяионов Раиль Мунирович

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, Саратов
eLibrary Author SPIN: 9529-8906
<https://orcid.org/0000-0001-8358-597X>

Волынчик Никита Викторович

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, Россия, Саратов
<https://orcid.org/0009-0001-9010-289X>
mr.volynchik2010@yandex.ru

Аннотация: В связи с социальным развитием и современной глобализацией представители разных этнических групп сталкиваются друг с другом в повседневной жизни, что не всегда приводит к взаимному пониманию и принятию. Порой в ходе такого взаимодействия возникают негативные установки, например *ксенофобия* – страх или неприязнь к незнакомым людям или идеям, которые отличаются от собственных. В современном обществе данное социальное явление часто основано на предрассудках и дефиците знаний о других культурах и людях, их представляющих. Это явление может приводить к дискриминации в отношении представителей других этнических, национальных или религиозных групп. Цель – изучить поведенческие эффекты дискриминационной установки личности в виде оправдания ксенофобии. В 2024 г. проведен опрос через платформу Google Forms. В нем приняли участие 411 респондентов 14–64 лет: мужчин – 20 %, женщин – 80 %. Для анализа дискриминационных установок использовалась короткая версия методики Дж. Даккита, адаптированная Д. С. Григорьевым. Для оценки установок оправдания ксенофобии применена авторская анкета, которая включает утверждения, направленные на изучение предубеждений, оправдывающих ксенофобию на основании религиозных, национальных, экономических, гендерных, а также культурных ценностей. Установлено, что ксенофобию оправдывают около трети респондентов (и столько же не делают этого). Среди наиболее значимых оправданий выделяются: отказ от следования нормам принимающей стороны и насаждение своих норм, несоблюдение законов и вызывающее поведение, чуждость культуры. Установлена корреляционная связь между оправданием ксенофобии с авторитаризмом правого толка, доминированием, верой в опасный и конкурентный миры. Оправдание ксенофобии обуславливается поддержкой установок на социальное доминирование и веру в конкурентный мир. Ориентация на авторитаризм правого толка объясняется косвенной оценкой ксенофобии. Снижение напряженности дискриминационных установок связано с усилиями, направленными на культурную интеграцию «чужих» в российское общество и на подготовку принимающего населения.

Ключевые слова: ксенофобия, дискриминационные установки, авторитаризм, социальное доминирование, оправдание ксенофобии, мигранты, принимающее население

Цитирование: Шамяионов Р. М., Волынчик Н. В. Поведенческие эффекты дискриминационных установок личности: оправдание ксенофобии. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 554–564. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-554-564>

Поступила в редакцию 12.05.2025. Принята после рецензирования 19.06.2025. Принята в печать 23.06.2025.

full article

Behavioral Effects of Discriminatory Attitudes: Justifying Xenophobia

Rail M. Shamionov

Saratov State University, Russia, Saratov

eLibrary Author SPIN: 9529-8906

<https://orcid.org/0000-0001-8358-597X>

Nikita V. Volynchik

Saratov State University, Russia, Saratov

<https://orcid.org/0009-0001-9010-289X>

mr.volynchik2010@yandex.ru

Abstract: In global environment, representatives of different ethnic groups interact in everyday life. This interaction seldom leads to mutual understanding and acceptance; on the contrary, it may eventually result in xenophobia, i.e., fear or distaste of strangers or and their ways. This social phenomenon is often based on prejudice and cultural ignorance, which may cause discrimination against other ethnic, national, or religious groups. This research focused on the behavioral effects of a discriminatory personal attitude manifested as justification of xenophobia. It relied on a Google Forms survey of 411 people (14–64 y.o.; 20% men, 80% women). The discriminatory attitude analysis involved an express version of J. Duckitt's methodology, adapted by D. S. Grigoriev. The level of xenophobia justification was assessed using an authentic questionnaire, which included statements of religious, national, economic, gender, and cultural prejudices. One third of respondents justified xenophobia while another third denied it. The most popular excuses for xenophobia included refusal to follow the norms of the host country, attempts to impose foreign norms on the host population, non-compliance with local laws, defiant behavior, and cultural alienation. The justification of xenophobia correlated with right-wing authoritarianism, social domineering, and belief in dangerous / competitive worlds. Less intensive discriminatory attitudes were associated with efforts to increase cultural integration and intercultural awareness.

Keywords: xenophobia, discriminatory attitudes, authoritarianism, social dominance, justification of xenophobia, migrants, host population

Citation: Shamionov R. M., Volynchik N. V. Behavioral Effects of Discriminatory Attitudes: Justifying Xenophobia. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 554–564. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-554-564>

Received 12 May 2025. Accepted after review 19 Jun 2025. Accepted for publication 23 Jun 2025.

Введение

Современное общество сталкивается с серьезной проблемой распространения дискриминационных установок личности. Предубеждения и стереотипы восприятия различных социальных групп, особенно мигрантов и представителей иных культур, являются одним из наиболее актуальных и сложных социальных явлений. Эти предрассудки не только усложняют межкультурное взаимодействие, но и служат основой для оправдания ксенофобии и нетерпимости [1–7].

Люди судят о представителях других этнокультурных групп на основании этнических стереотипов, которые формировались длительное время в результате практического опыта общения разных народов [8; 9]. Ксенофобия как один из видов дискриминации затрагивает многие аспекты жизни общества, включая экономику, политику, культуру и социальную сферу. Идентичность любого общества строится на двух основаниях: первое – смыслы, или ценности, вокруг которых общество объединяется,

второе – образ *другого*, по отношению к которому оно самоопределяется [10].

Проблема дискриминации и ксенофобии рассматривалась:

1. А. Н. Леонтьевым, который изучал процессы формирования личности в контексте культуры и социальных установок, а также влияние этих процессов на поведение индивида. В частности, он обращал внимание на то, что дискриминационные установки способствуют формированию негативных стереотипов и предубеждений, которые влияют на поведение индивидов и групп [11].

2. Г. В. Оллпортом, разработавшим теорию ксенофобии и предложившим подход к ее изучению. Согласно американскому психологу, ксенофобия – неприятие и страх перед людьми, которые отличаются от нас по расе, религии, национальности или другим признакам. Ученый также показал, что данное социальное явление может приводить к различным

поведенческим эффектам, таким как социальная изоляция, предрассудки и дискриминация [12].

3. М. С. Егоровой и Р. Мертоном, по мнению которых ксенофобия может приводить к различным формам насилия и конфликтов, нарушению прав человека и социальной несправедливости [13; 14].

4. И. С. Шилкиной, которая анализировала различные формы дискриминации и их влияние на социальную структуру общества. Она рассматривала ксенофобию как один из наиболее распространенных видов дискриминации, затрагивающий этнические, национальные и религиозные группы. На ее взгляд, дискриминационные установки личности могут быть сформированы под влиянием исторических, культурных и личностных факторов [15].

5. Д. З. Мутагировым, изучавшим механизмы формирования ксенофобии и ее влияние на поведение индивидов и групп. Он утверждал, что ксенофобия может приводить к негативным последствиям как для отдельных лиц, так и для общества в целом [16].

6. Р. М. Шамионовым, который описывал социально-психологические факторы дискриминационных установок личности и их структуру [17].

Преимущественно во всех исследованиях, посвященных вопросам ксенофобии и дискриминации, подчеркивается важность изучения дискриминационных установок личности, т.к. они способствуют созданию напряженности и конфликтов в обществе. Понимание природы и механизмов формирования этих установок является ключевым шагом к преодолению дискриминации и построению более инклюзивного и толерантного социума. Ключевыми переменными в работах о дискриминационном поведении, выделенными Дж. Даккитом и К. Г. Сибли, являются [18]:

I. Социальное доминирование (*social dominance orientation* – SDO) – психологическая ориентация, отражающая предпочтение иерархических, неравных социальных отношений между группами [19]. Люди с высоким уровнем SDO склонны поддерживать системы, которые укрепляют иерархию между группами и принижают положение низших групп [20]. В контексте дискриминационного поведения SDO связан с поддержкой неравенства между группами и предвзятым отношением к определенным социальным группам [21].

II. Авторитаризм правого толка (*right-wing authoritarianism* – RWA) – психологическая ориентация, которая характеризуется поддержкой традиционных порядков, конформностью властям,

враждебностью к аутгруппам и поддержкой авторитарных практик [22].

RWA и SDO взаимодействуют при формировании предвзятого отношения и дискриминационного поведения [23]. Например, М. Веркуйтен предложил двухкомпонентную модель предрассудков, согласно которой авторитаризм правого толка и социальное доминирование объясняют различные аспекты предвзятого отношения к разным группам [24].

RWA и SDO являются важными переменными, которые связаны с дискриминационным поведением [25], и их изучение продолжает оставаться актуальным в современной науке. Работа в данном направлении важна для государства, принимающего законы и проводящего политику защиты прав; общественных организаций и некоммерческих организаций, иницилирующих социальные проекты и акции; образовательных учреждений, формирующих у молодежи установки на равенство и уважение друг к другу; средств массовой информации, влияющих на формирование общественного мнения; международных институтов, содействующих координации действий государств в борьбе с дискриминацией. Комплексный подход, который объединяет научно-исследовательские разработки, учебные программы и эффективное законодательство, является необходимым условием для изменения ситуации с правами уязвимых групп населения.

Цель – изучить поведенческие эффекты дискриминационной установки личности в виде оправдания ксенофобии. Задачи:

- 1) проанализировать содержательные характеристики оправдания ксенофобии;
- 2) оценить взаимосвязь между субъективной оценкой оправдания ксенофобии и выраженностью авторитаризма правого толка, установки на социальное доминирование, веры в опасный мир, веры в конкурентный мир;
- 3) рассмотреть роль субъективной оценки оправдания ксенофобии в вариациях авторитаризма правого толка и социального доминирования.

Методы и материалы

Для оценки оправдания ксенофобии использована авторская анкета¹. Она включала специально разработанные шкалы. Респондентам предлагалось оценить степень своего согласия с утверждениями по 5-балльной шкале (где 1 – *совсем не согласен*, 5 – *полностью согласен*). Утверждения были сформулированы таким образом, чтобы содержательно

¹ Она была анонимной и размещена в Google Forms. Респондентам было предложено принять участие в опросе на тему *Социально-психологические механизмы и факторы принятия ксенофобии* (2024 г.).

(мотивированно) характеризовать возможные оправдания ксенофобии по отношению к представителям различных социальных групп и на основании различных признаков. Для оценки авторитаризма правого толка, доминирования, веры в опасный мир и веры в конкурентный мир использовалась короткая версия методики Дж. Даккита, адаптированная Д. С. Григорьевым [7]. Она включает 16 вопросов, распределенных по ряду шкал: с шагом в 9 пунктов – авторитарное подчинение, авторитарная агрессия, конвенционализм, доминирование, эгалитаризм и с шагом в 7 пунктов – вера в опасный мир, вера в конкурентный мир.

Выборка респондентов формировалась методом *снежного кома* и онлайн-опроса в социальных сетях. Участие в исследовании приняли 411 человек в возрасте 14–64 лет (средний возраст $M = 25,6$; $SD = 11,2$): мужчин – 20 %, женщин – 80 %. Репрезентативность не рассчитывалась, т.к. целью было получение валидных данных о взаимосвязях переменных.

Анализ данных проводился в несколько этапов (с использованием программного обеспечения IBM SPSS 26):

I этап: первичный анализ показателей выраженности ксенофобии.

II этап: корреляционный анализ по методу Пирсона для выявления взаимосвязи между выраженностью отдельных параметров оправдания ксенофобии и показателей авторитаризма правого толка, доминирования, веры в опасный мир, веры в конкурентный мир.

III этап: регрессионный анализ, в котором в качестве зависимых переменных выступают результаты исследования авторитаризма правого толка, доминирования, веры в опасный и конкурентный миры, а в качестве независимых – субъективные оценки оправдания ксенофобии.

Результаты

На вопрос о том, считает ли респондент оправданным ограничение возможностей на выражение этнических меньшинств в нашей стране, большинство ответило отрицательно, определяя, что ограничений нет совсем (31,0 %). Между тем 18,7 % допускают ограничения, если приезжие не будут следовать нормам и правилам общества, в которое они приехали, а 12,0 % оправдывают ограничения в случае навязывания «чужих» культурных ценностей коренным жителям.

На вопрос анкеты о трудоустройстве мигрантов 60,0 % ответили, что приезжие не обязаны работать только на низкоквалифицированной работе или в сервисе. По их мнению, нужно индивидуально

рассматривать квалификацию каждого, т.е. к каждому необходим персональный подход в соответствии с его опытом работы и образованием. Не согласны с этим утверждением 19,0 % опрошиваемых, при этом они отрицают наличие предвзятого отношения к приезжим в трудовой деятельности.

Вопрос об оправдании негативного отношения к мигрантам вызвал неоднозначную реакцию. Так, 23,0 % респондентов полностью отрицают наличие негативного отношения к данной группе населения. Однако 18,0 % оправдывают такое отношение, считая приезжих «чужими», а 16,0 % убеждены, что «чужие» сами формируют к себе такое отношение своим поведением в обществе. Вместе с тем 14,1 % опрошиваемых считают правильным наличие индивидуального подхода к каждому человеку, и их негативное отношение дифференцировано.

Радикальные методы движения националистов по отношению к приезжим не оправдывают 76,2 % опрошиваемых, однако 7,8 % положительно относятся к радикальным методам, обосновывая это высоким уровнем преступности из-за мигрантов, несоблюдением ими законов страны, в которую они приехали, и игнорированием данной проблемы властью страны.

На вопрос о возможности оправдания нетолерантного отношения к «чужим» 26,0 % респондентов высказали мнение, что негативного отношения заслуживают только определенные приезжие, а ксенофобия, проявляемая полностью ко всем, не может быть оправдана. Свое негативное отношение к «чужим» 12,6 % аргументировали несоблюдением приезжими законов и правил в стране, в которую они прибыли.

Результаты корреляционного анализа по методу Пирсона между установками оправдания ксенофобии и показателями авторитаризма правого толка, ориентацией на социальное доминирование и веры в опасный мир и конкуренцию (табл. 1) позволяют говорить о перспективности дальнейшего регрессионного анализа (табл. 2). Таким образом, около 36 % дисперсии RWA объясняются следующими социальными представлениями, формирующими установку на ксенофобию:

- использование мигрантами специфического сленга отрицательно сказывается на молодежи;
- негативное влияние ситуации в стране оправдывает агрессивные действия против приезжих;
- женщины в хиджабах воспринимаются как источник опасности и возможная угроза терроризма;
- защита чести народа становится важным аспектом поведения в условиях обид и нападок на соотечественников.

При этом некоторые аспекты ослабляют выраженность авторитарных убеждений: личный опыт или свидетельствование ситуаций пренебрежения женщинами в российском контексте, пережитый опыт унижения личности по признаку вероисповедания или национальной принадлежности, неприятие принципа равенства, закрепленного Конституцией РФ.

Исходя из сведений таблицы 3, около 73 % дисперсии SDO связано с тем, что респонденты склонны объяснять оправдание ксенофобии стереотипами о слабости моральных устоев мигрантов и их предполагаемым негативным влиянием. Предикторы

социального доминирования – утверждения из авторской анкеты, которые отражают стереотипы о мигрантах (например, Гастарбайтеры и мигранты – это в первую очередь люди низкой культуры и моральных устоев) и оправдание враждебности (например, Враждебные действия к «чужим» оправданы тяжелой ситуацией в стране).

Данные таблицы 4 подтверждают, что 23 % дисперсии веры в опасный мир объясняются тем, что приезжие не соблюдают и не уважают законы страны, в которую они приехали, государство предоставляет им больше льгот в образовательной сфере, ущемляя

Табл. 1. Корреляционный анализ по методу Пирсона

Tab. 1. Pearson's correlation analysis

Параметры ксенофобии	Авторитаризм правового толка	Доминирование	Вера в опасный мир	Вера в конкурентный мир	Среднее	Стандартное отклонение
Вы считаете оправданным нетолерантное отношение к «чужим»	0,285**	0,223**	0,256**	0,266**	2,060	1,240
Вы считаете оправданным, что приезжие должны работать только на низкоквалифицированной работе или в сфере сервиса	0,252**	0,176**	0,146**	0,225**	1,660	1,046
Вы считаете оправданным негативное отношением к «чужим»	0,261**	0,210**	0,271**	0,242**	2,110	1,234
Вы считаете оправданным идеи и радикальные методы движения националистов по отношению к приезжим	0,273**	0,190**	0,258**	0,136**	1,570	1,008
Вы считаете оправданным насилие в сторону приезжих, так как это необходимая мера, чтобы повлиять на несправедливо устроенный по отношению к защитникам своей культуры мир	0,337**	0,239**	0,241**	0,202**	1,420	0,862
Вы считаете оправданным существующее непринятие приезжих, потому что оно незначительно и не сильно их ущемляет	0,283**	0,220**	0,286**	0,231**	1,830	1,052
Вы считаете оправданным существующее непринятие приезжих, потому что это естественная природа, мы все не равны и роли между этническими группами справедливо разделены	0,310**	0,335**	0,171**	0,302**	1,640	1,033
Вы считаете оправданным существующее непринятие приезжих, потому что они являются угрозой существующему порядку	0,269**	0,250**	0,280**	0,211**	2,160	1,314
Вы считаете оправданным существующее непринятие приезжих, потому что они тоже негативно относятся к вам и вашим культурным ценностям	0,213**	0,180**	0,298**	0,222**	2,590	1,449
Вы считаете оправданным ограничение возможностей на выражение этнических меньшинств	0,238**	0,091	0,231**	0,167**	2,190	1,212

Прим.: ** – обозначает высокий уровень статистической значимости полученного значения при $p < 0,01$.

коренных жителей, отодвигая их на второй план. Помимо этого, из-за приезжих люди не чувствуют себя в безопасности в городе и вынуждены отстаивать честь своего народа, когда оскорбляют кого-то из его представителей по национальному признаку.

Исходя из сведений в таблице 5, порядка 67 % дисперсии веры в конкурентный мир объясняется опасностью женщин в хиджабе, т.к. они несут террористическую угрозу, отстаиванием чести своего народа в ситуациях его оскорбления, а также установкой,

Табл. 2. Авторитаризм правого толка и оправдание ксенофобии: регрессионный анализ
Tab. 2. Right-wing authoritarianism vs. justification of xenophobia: regression analysis

Параметры ксенофобии	Нестандартизованные коэффициенты	Стандартная ошибка	Стандартизованные коэффициенты	t	p
Константа	0,966	0,188	–	5,136	0,001
Мигранты часто используют при коммуникации в обществе сленг, что плохо влияет на молодежь, которая начинает им подражать	0,211	0,035	0,294	6,041	0,001
Вы будете отстаивать честь своего народа, когда в Вашем присутствии оскорбляют людей Вашей национальности	0,173	0,029	0,248	5,932	0,001
Вы встречали случаи унижения достоинства из-за национальности или вероисповедания	–0,103	0,026	–0,168	–4,013	0,001
Конституция РФ закрепляет равенство всех людей независимо от пола, расы, национальности и др.	0,119	0,028	0,182	4,303	0,001
Враждебные действия к «чужим» оправданы тяжелой ситуацией в стране	0,112	0,030	0,161	3,783	0,001
Вас беспокоят приезжие женщины, которые одеты в хиджаб, т.к. Вы опасаетесь террористических акций	0,093	0,031	0,137	2,991	0,003
Приезжие не уважают женщин в стране, в которую они приехали	–0,077	0,031	–0,118	–2,483	0,013

$R^2 = 0,36$; $F = 15,4$; $p < 0,001$

Табл. 3. Социальное доминирование и оправдание ксенофобии: регрессионный анализ
Tab. 3. Social domineering vs. justification of xenophobia: regression analysis

Параметры ксенофобии	Нестандартизованные коэффициенты	Стандартная ошибка	Стандартизованные коэффициенты	t	p
Константа	1,827	0,108	–	13,576	0,001
Гастарбайтеры и мигранты – это в первую очередь люди низкой культуры и моральных устоев	0,202	0,470	0,215	4,311	0,001
Враждебные действия к «чужим» оправданы тяжелой ситуацией в стране	0,100	0,044	0,113	2,258	0,240

$R^2 = 0,73$; $F = 17,85$; $p < 0,001$

что гастарбайтеры и мигранты – это люди низкой культуры и моральных устоев.

Анализ поведенческих эффектов дискриминационных установок, проявляющихся в виде оправданий ксенофобии, позволяет выявить основные пути адаптации индивидуального поведения к требованиям общечеловеческой морали. Такие оправдания служат не просто реакциями на внешние обстоятельства, но свидетельствуют о внутреннем осознании несправедливости дискриминационного

поведения. Таким образом, они становятся попыткой установления внутреннего баланса между собственными негативными установками и общественными моральными нормами.

Установлено, что достаточно большое число респондентов (30,0 %) вовсе не считают оправданными какие-либо ограничения на самовыражение мигрантов. Однако ровно такое же количество опрошенных поддерживают возможность ограничения права на самовыражение иностранцев, если они

Табл. 4. Вера в опасный мир и оправдание ксенофобии: регрессионный анализ

Tab. 4. Belief in a dangerous world vs. justification of xenophobia: regression analysis

Параметры ксенофобии	Нестандартизованные коэффициенты	Стандартная ошибка	Стандартизованные коэффициенты	t	p
Константа	1,546	0,174	–	8,872	0,001
Приезжие не соблюдают и не уважают законы страны, в которую они приехали	0,238	0,056	0,267	4,285	0,001
Приезжим государство предоставляет больше льгот в образовательной сфере, ущемляя коренных жителей, отодвигая их на второй план	0,135	0,041	0,170	3,270	0,001
Вы будете отстаивать честь своего народа, когда в Вашем присутствии оскорбляют людей Вашей национальности	0,121	0,040	0,135	3,013	0,005
Из-за приезжих вы не можете находиться в безопасности в Вашем городе	0,144	0,051	0,173	2,807	0,005
$R^2 = 0,232$; $F = 24434$; $p < 0,001$					

Табл. 5. Вера в конкурентный мир с установками ксенофобии: регрессионный анализ

Tab. 5. Belief in a competitive world vs. xenophobic attitudes: regression analysis

Параметры ксенофобии	Нестандартизованные коэффициенты	Стандартная ошибка	Стандартизованные коэффициенты	t	p
Константа	1,888	0,131	–	14,403	0,001
Вас беспокоят приезжие женщины, которые одеты в хиджаб, т.к. Вы опасаетесь террористических акций	0,107	0,035	0,165	3,032	0,003
Гастарбайтеры и мигранты – это в первую очередь люди низкой культуры и моральных устоев	0,092	0,059	0,130	2,376	0,018
Вы будете отстаивать честь своего народа, когда в Вашем присутствии оскорбляют людей Вашей национальности	–0,680	0,032	–0,102	–2,104	0,036
$R^2 = 0,67$; $F = 9,730$; $p < 0,001$					

отказываются соблюдать нормы местного общества или пытаются навязывать собственные культурные традиции. Эти данные свидетельствуют об определенной поляризации мнений. Полученные данные подтверждают традиционные взгляды на разделение общества на категории *свой – чужой*. Такие различия зависят от личных идеологических предпочтений индивидов и поддерживаются общественным мнением относительно принятия или непринятия иностранцев либо групп-аутсайдеров [26].

Подавляющее большинство респондентов отказывается рассматривать приезжих как низкокачественную рабочую силу. Поэтому оправдание притеснений в отношении работы ими не приветствуются. Генерализованное отношение к «чужим» связано у пятой части респондентов с отсутствием родства и порядка. Ответственность за негативное отношение к «чужим» приписывают им же в силу их поведения 16,0 % опрошенных. Несмотря на то что небольшое количество ответов респондентов связано с оправданием притеснений приезжих со стороны националистов, около четверти готовы оправдать негативное отношение к ним в целом, а еще около 12,5 % – нарушением прибывшими мигрантами местных законов, традиций и культурных норм, принятых в российском обществе.

Эти результаты демонстрируют наличие скрытого негативного отношения к «чужим» у достаточно большого количества респондентов (порядка 37,0 %). Поэтому, несмотря на относительно низкие средние показатели дискриминационных установок, содержательный анализ свидетельствует о распространности ксенофобии. Из-за непредставительного характера выборки данные не могут экстраполироваться на все население РФ, но отражают тенденции в исследуемой группе.

Поскольку RWA и SDO являются наиболее важными показателями дискриминационных установок [27], можно установить связь оправданий ксенофобии с этими переменными. В результате регрессионного анализа установлено, что ориентация на авторитаризм правого толка объясняется косвенной оценкой ксенофобии, т.е. в качестве ее оправдания выступают негативное коммуникативное поведение мигрантов, опасность, которую представляют женщины в традиционной мусульманской одежде, неблагоприятная ситуация в стране и идея равенства прав, зафиксированная в Конституции РФ. Подрываются же подобные установки противоположными обоснованиями ксенофобии, связанными с личным опытом и непосредственными переживаниями конкретного субъекта,

который сталкивается с актами неуважения женщин в стране пребывания или прямым дискриминационным отношением на основании национального или религиозного признака. Ориентация на социальное доминирование объясняется оценкой оправдания ксенофобии низкой культурой мигрантов и тяжелой ситуацией в стране. Между тем SDO в 2 раза чаще объясняется параметрами оправдания ксенофобии, что свидетельствует о том, что для большинства респондентов более важны не столько социальный порядок и безопасность, сколько социальное доминирование – примат социума над личностью.

Индивидуально-психологические характеристики личности, такие как высокий уровень тревоги, низкая самооценка и агрессия, влияют на формирование дискриминационных установок и оправданий ксенофобии [28]. Практические меры, способствующие снижению уровня враждебности и созданию атмосферы взаимопонимания, включают тренинги по повышению эмоционального интеллекта, обучению саморегуляции и воспитанию уважения к разнообразию культур.

Исходя из представлений о двух базовых ориентациях, которые лежат в основе дискриминационных установок, следует отметить наличие соответствующих социальных верований – в опасный и конкурентный мир [24]. Проведя регрессионный анализ, мы установили, что вера в конкурентный мир более чем в 2 раза чаще объясняется оправданием ксенофобии. Согласно теории Дж. Даккита, вера в конкурентный характер мира лежит в основе ориентации на социальное доминирование. Именно поэтому выявленные нами закономерности не представляются случайными.

Вместе с тем не все параметры регрессионных анализов совпадают. В случае с верой в конкурентный мир предикторами являются такие оправдания ксенофобии, как необычная одежда и культура приезжих, а отрицательным предиктором является активное отстаивание чести своего народа. Вера в опасный мир объясняется отсутствием безопасности, несоблюдением норм и правил приезжими, наделением их приоритетными правами, а снижающим фактором выступает активное отстаивание чести своего народа. Эти данные согласуются с результатами более ранних исследований по этой теме [13], в соответствии с которыми для оправдания ксенофобии часто используются стратегии дискредитации и создания отрицательного образа мишени. Также имеются данные о связи ксенофобии с такими личностными характеристиками, как тревожность, склонность к фрустрации и пр. [29].

Заключение

Дискриминационные установки могут потенциально влиять на поведенческие интенции, что требует дальнейшего изучения в лонгитюдных или экспериментальных исследованиях. В частности, ксенофобия как одна из форм дискриминации проявляется в негативных реакциях на приезжих, их культуру и традиции. Оправдание ксенофобии является индикатором дискриминационного поведения или поддержки дискриминационных установок. При этом существует значительная доля лиц, которые выступают против дискриминации и негативной оценки мигрантов.

Основные суждения оправдания ксенофобии сосредоточены вокруг понятий опасность и угроза. Вместе с тем имеются также суждения, которые характеризуют культурные вторжения (нормы, культура) и интервенции, социальную конкуренцию, отношение к поведению, демонстрирующему неуважение к принимающему населению.

Оправдание ксенофобии проявляется в различных аспектах жизни общества, таких как трудоустройство мигрантов, восприятие их культуры и моральных устоев, убеждение в необходимости отстаивания чести своего народа и видение мигрантов как угрозы для безопасности и стабильности страны.

Выявлено, что оправдание ксенофобии существенно объясняет распространенность установок на авторитаризм правого толка, стремление к социальному доминированию, веру в опасный и конкурентный мир. Помимо этого, параметры оправдания ксенофобии подтверждают более значительную долю дисперсии установок на социальное доминирование и веру в конкурентный мир.

Ключевыми направлениями редукции дискриминационных установок могут служить изменения,

связанные с усилиями, которые направлены на аккультурацию прибывающих мигрантов в условиях России и их персонификацию в восприятии принимающего населения.

Основные ограничения исследования: 1) качество выборки (преобладание в ней лиц женского пола и молодежи); 2) провокативная стратегия нашей работы, в соответствии с которой было предложено оценить оправданность ксенофобии и указать свой вариант оправдания.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Финансирование: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-28-00529 «Социально-психологические механизмы и факторы поддержки дискриминационных установок: межпоколенный анализ». <https://rscf.ru/project/24-28-00529/>

Funding: The research was supported by the Russian Science Foundation, Project No. 24-28-00529: Socio-psychological mechanisms and factors of support for discriminatory attitudes: Intergenerational analysis, <https://rscf.ru/en/project/24-28-00529/>

Литература / References

1. Евгеньева Т. В., Селезнева А. В. Образ «врага» как фактор формирования национальной идентичности современной российской молодежи. *Полития: Анализ. Хроника. Прогноз*. 2007. № 3. С. 83–92. [Evgenyeva T. V., Selezneva A. V. The image of the enemy as a factor in the formation of national identity of modern Russian youth. *Politeia. Analysis. Chronicle. Forecast*, 2007, (3): 83–92. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mlipad>
2. Терещенкова В. Д. Формы и методы профилактики терроризма и экстремизма в образовательной среде. *Профилактика и противодействие экстремизму и терроризму в информационной среде как условие обеспечения гармонизации межнациональных и этноконфессиональных отношений: III Всерос. науч.-практ. конф. с Междунар. уч. (Абакан, 21 октября 2021 г.)* Абакан: ХГУ им. Н. Ф. Катанова, 2021. С. 203–207. [Tereshchenkova V. D. Forms and methods of prevention of terrorism and extremism in the educational environment. *Prevention and counteraction to extremism and terrorism in the information environment as a condition for ensuring harmonization of interethnic and ethno-confessional relations: Proc. II All-Russian Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation*, Abakan, 21 Oct 2021. Abakan: KSU named after N. F. Katanov, 2021, 203–207. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tnbmyb>

3. Kashpur V. V., Myagkov M. Yu., Baryshev A. A., Goiko V. L., Shchekotin E. V. Where Russian online nationalists go when their communities are banned: A case study of Russian nationalism. *Nationalism and Ethnic Politics*, 2020, 26(2): 145–166. <https://doi.org/10.1080/13537113.2020.1751921>
4. Wilson M. S., Liu J. H. Social dominance orientation and gender: The moderating role of gender identity. *British Journal of Social Psychology*, 2003, 42(2): 187–198. <https://doi.org/10.1348/014466603322127175>
5. Federico C. M., Golec de Zavala A., Bu W. Collective narcissism as a basis for nationalism. *Political Psychology*, 2023, 44(1): 177–196. <https://doi.org/10.1111/pops.12833>
6. Esses V. M., Dovidio J. F. The role of emotions in determining willingness to engage in Intergroup Contact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002, 28(9): 1202–1214. <https://doi.org/10.1177/01461672022812006>
7. Григорьев Д. С. Дискриминация мигрантов в социоэкономической сфере: роль межгрупповых установок принимающего населения. *Социальная психология и общество*. 2017. Т. 8. № 3. С. 63–84. [Grigoryev D. S. Discrimination of migrants in the socio-economic sphere: The role of intergroup attitudes of the host population. *Social Psychology and Society*, 2017, 8(3): 63–84. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zqqmdh>
8. Whitley Jr. B. E. Right-wing authoritarianism, social dominance orientation, and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 77(1): 126–134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.1.126>
9. Van Zomeren M., Iyer A. Introduction to the social and psychological dynamics of collective action. *Journal of Social Issues*, 2009, 65(4): 645–660. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2009.01618.x>
10. Гулевич О. А., Анিকেенок О. А., Безменова И. К. Социальные верования: адаптация методик Дж. Даккита. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2014. Т. 11. № 2. С. 68–89. [Gulevich O. A., Anikeenok O. A., Bezmenova I. K. Social beliefs: Adaptation of J. Duckitt's scales. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 2014, 11(2): 68–89. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/twhxnf>
11. Леонтьев А. Н. Человек и культура. М.: Москов. ун-т, 1961. 115 с. [Leontiev A. N. *Human and culture*. Moscow: Moscow University, 1961, 115. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vobbzs>
12. Allport G. W. *The nature of prejudice*. Reading-Menlo Park-London-Amsterdam-Don Mills-Sydney: Addison-Wesley Publishing Company, 1954, 537.
13. Егорова М. С. Феномен ксенофобии: социально-психологический аспект. *Форум молодых ученых*. 2018. № 3. С. 148–157. [Egorova M. S. The phenomenon of xenophobia: Socio-psychological aspect. *Forum molodykh uchenykh*, (3): 148–157. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xogy pb>
14. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ, 2006, 873. [Merton R. *Social theory and social structure*. Moscow: AST, 2006, 873. (In Russ.)]
15. Шилкина И. С. Социальное неравенство и бедность в России в свете глобальных трансформаций. М.: ИНИОН РАН, 2019. 50 с. [Shilkina I. S. *Social inequality and poverty in Russia in the light of global transformations*. Moscow: INION RAN, 2019, 50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lhlsnm>
16. Мутагиров Д. З. Ксенофобия как социальное явление. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения*. 2008. № 1. С. 3–12. [Mutagirov D. Z. Xenophobia as social phenomena. *Vestnik of Saint Petersburg State University. Series 6. Philosophy. Culturology. Political science. Law. International relations*, 2008, (1): 3–12. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nsjbfd>
17. Шамионов Р. М. Роль индивидуальных ценностей, авторитарных установок и социальной идентичности в общей дискриминационной направленности личности в России. *Социальная психология и общество*. 2020. Т. 11. № 2. С. 54–73. [Shamionov R. M. The role of individual values, authoritarian attitudes and social identity in the general discriminatory orientation of the personal in Russia. *Social Psychology and Society*, 2020, 11(2): 54–73. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xyjmip>
18. Duckitt J., Sibley C. G. The dual process motivation model of ideology and prejudice. *The Cambridge handbook of the psychology of prejudice*, eds. Sibley C. G., Barlow F. K. Cambridge: Cambridge University, 2016, pt. 1, chpt. 9, 188–221. <https://doi.org/10.1017/9781316161579.009>
19. Кюребекова М. Н., Белинов М. С. Ксенофобия: формирование предупреждающих ценностных ориентиров. *Общество: философия, история, культура*. 2023. № 11. С. 83–89. [Kyurebekova M. N., Belinov M. S. Xenophobia: The formation of preventive value orientations. *Society: Philosophy, History, Culture*, 2023, (11): 83–89. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24158/fik.2023.11.11>
20. Hodson G., Dhont K. The person-based nature of prejudice: Individual difference predictors of intergroup negativity. *European Review of Social Psychology*, 26(1): 1–42. <https://doi.org/10.1080/10463283.2015.1070018>
21. Почебут Л. Г., Безносос Д. С. Психология восприятия социальной дистанции в отношении разных стран мира: взгляд из России. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные*

- отношения. 2018. № 1. С. 66–84. [Pochebut L. G., Beznosov D. S. Perception psychology on social distance to different countries: Russian view. *Vestnik RUDN. International Relations*, 2018, (1): 66–84. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2018-18-1-66-84>
22. Sidanius J., Cotterill S., Sheehy-Skeffington J., Kteily N., Carvacho H. Social dominance theory: Explorations in the psychology of oppression. *The Cambridge handbook of the psychology of prejudice*, eds. Sibley C. G., Barlow F. K. Cambridge: Cambridge University, 2016, pt. 1, chpt. 8, 149–187. <https://doi.org/10.1017/9781316161579.008>
23. *Political psychology*, eds. Huddy L., Sears D. O., Levy J. S. 2nd ed. Oxford-NY: Oxford University, 2013, 986.
24. Verkuyten M. "We need them, they need us": Perceived indispensability and intergroup relations. *Review of General Psychology*, 2024, 28(1): 67–80. <https://doi.org/10.1177/10892680231224403>
25. Verkuyten M., Thijs J., Gharaei N. Discrimination and academic (dis)engagement of ethnic-racial minority students: A social identity threat perspective. *Social Psychology of Education*, 2019, 22(2): 267–290. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-09476-0>
26. Boggio P. S., Rêgo G. G., Everett J. A. C., Vieira G. B., Graves R., Sinnott-Armstrong W. Who did it? Moral wrongness for us and them in the UK, US, and Brazil. *Philosophical Psychology*, 2023, 38(4): 1660–1680. <https://doi.org/10.1080/09515089.2023.2278637>
27. Fedorenko E. Yu., Skutina T. V., Kalinovskaya K. S., Potapova E. V. Trait anxiety index among students with different levels of xenophobia. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 2018, 11(2): 185–191. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0179>
28. Кушнерук С. Л. Ксенофобия как фактор идеологического миромоделирования в цифровой коммуникации. *Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки*. 2023. Т. 16. № 6. С. 871–883. [Kushneruk S. L. Xenophobia as a factor of ideological world-modeling in digital communication. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 2023, 16(6): 871–883. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/chqufv>
29. Kteily N., Bruneau E. Backlash: The politics and real-world consequences of minority group dehumanization. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2017, 43(1): 87–104. <https://doi.org/10.1177/0146167216675334>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/typhdn>

Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области

Костина Анастасия Николаевна

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург

eLibrary Author SPIN: 9383-8371

nast.costina2019@mail.ru

Аннотация: Уровень удовлетворенности трудом среди трудовых мигрантов – сложная и малоизученная проблема, часто исследуемая лишь в отдельных аспектах. Это приводит к неэффективным стратегиям управления персоналом и потерям квалифицированных специалистов. Актуальность обусловлена растущей миграцией рабочей силы и ее влиянием на экономику. Новизна заключается в комплексном подходе, учитывающем экономические и социальные факторы. Цель – выявить ключевые факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, и разработать рекомендации по улучшению управленческих решений. Применены количественные и качественные методы. Первый основывался на результатах опроса трудовых мигрантов, занятых на производственном предприятии, и проводился для оценки различных аспектов удовлетворенности трудом. Второй метод – экспертное интервью с представителями руководства предприятий. Установлено, что удовлетворенность трудом зависит от взаимодействия экономических (заработная плата, социальные гарантии) и социальных (условия труда, атмосфера в коллективе, возможности карьерного роста) факторов. Успешная адаптация требует системного подхода, включая тренинги и культурную ориентацию, мероприятия по формированию командного духа и созданию комфортной рабочей среды. Поддержка со стороны руководства играет ключевую роль в повышении удовлетворенности персонала. Комплексный подход, направленный на рост удовлетворенности трудом, включает улучшение экономических условий и создание благоприятной социальной среды, внедрение программ непрерывного обучения и обратной связи между руководством и сотрудниками. Это поможет оперативно реагировать на проблемы и запросы трудовых мигрантов, повышать их мотивацию и удерживать квалифицированных специалистов.

Ключевые слова: удовлетворенность трудом, трудовая миграция, трудовые мигранты, адаптация трудовых мигрантов, миграционный оборот, производственное предприятие

Цитирование: Костина А. Н. Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 565–575. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-565-575>

Поступила в редакцию 02.03.2025. Принята после рецензирования 05.06.2025. Принята в печать 09.06.2025.

full article

Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets, and Sverdlovsk Regions

Anastasiia N. Kostina

Yeltsin Ural Federal University, Russia, Ekaterinburg

eLibrary Author SPIN: 9383-8371

nast.costina2019@mail.ru

Abstract: As labor migration continues to grow, its impact on Russia's economy increases. Job satisfaction in migrant workers is a complex and understudied issue, which leads to ineffective HR strategies and excessive turnover. This study relied on a comprehensive approach that combined economic and social factors. The research objective was to identify key factors that influence the level of job satisfaction in labor migrants and to develop recommendations for industrial management. The authors conducted an expert interview with company heads

and a survey of migrant industrial workers to assess various aspects of job satisfaction. Job satisfaction proved to depend on a complex net of economic (salary, social guarantees) and social (working conditions, team atmosphere, career growth opportunities) factors. Successful adaptation of migrant workers requires a systematic approach, including training and cultural orientation, as well as activities to build team spirit and create a comfortable working environment. Job satisfaction in migrant workers largely depends on the support from management. An integrated approach to improving job satisfaction includes good economic conditions, continuous learning, and feedback both from management and employees. These measures usually help to satisfy the needs of labor migrants, increase their motivation, and attract qualified specialists.

Keywords: job satisfaction, labor migration, labor migrants, adaptation of labor migrants, migration turnover, production enterprise

Citation: Kostina A. N. Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets, and Sverdlovsk Regions. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 565–575. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-565-575>

Received 2 Mar 2025. Accepted after review 5 Jun 2025. Accepted for publication 9 Jun 2025.

Введение

В последние годы российская экономика сталкивается с серьезной нехваткой рабочей силы, что стало предметом обсуждения в различных экономических кругах. Так, уже в 2023 г. почти все группы трудоспособного населения (в возрасте 25–55 лет) находились на пороге предельного задействования: около 85 % каждой возрастной группы уже были вовлечены в трудовую деятельность, вследствие чего вскоре не останется резервов для восполнения возникшего дефицита¹.

Трудовая миграция имеет долгую историю и всегда играла важную роль в экономическом и социальном развитии стран. В прошлом люди мигрировали в поисках лучших условий жизни и работы, что способствовало созданию новых экономических центров и культурных сообществ. С началом индустриальной революции миграция приняла новые формы, когда миллионы людей стали искать работу на фабриках и в городах, что изменило структуру рабочей силы и привело к возникновению социальных движений, ориентированных на защиту прав мигрантов и улучшение их условий жизни.

В современном мире трудовая миграция стала более сложной и многогранной. С точки зрения экономики она может стать важным инструментом для решения проблемы нехватки рабочей силы. Привлечение квалифицированных специалистов способно помочь заполнить вакансии в ключевых отраслях, что будет способствовать росту производительности и конкурентоспособности экономики. Однако для

достижения этих целей необходимо создать благоприятные условия для трудовых мигрантов.

Для выявления причин трудовой миграции необходимо проанализировать статистические данные и миграционную ситуацию в Российской Федерации с начала XXI в. Динамика миграционного прироста в стране носит волнообразный характер, демонстрируя периоды спада и подъема. При этом начиная с 2010 г. наблюдается существенный рост прибывающих в Россию, который увеличился более чем в три раза в 2010–2015 гг. В 2015 г. основной поток иммигрантов был из стран СНГ (89,6 %). В этом же году большинство иммигрантов из дальнего зарубежья представляли собой выходцев из Китая (14,4 %), Грузии (11,5 %) и КНДР (9,6 %)². Важно отметить значительную долю вынужденных переселенцев в общем потоке. Существует также мнение, что в эту категорию входит рабочая сила, привлекаемая государством для трудоустройства, несмотря на существенный уровень безработицы в стране.

Тем не менее в условиях современной России трудовая миграция становится все более значимым фактором, а люди, которые перемещаются из одного региона в другой в поисках лучших условий для жизни и работы, относятся к категории внутренних мигрантов. Эти лица часто становятся частью трудового рынка в новых регионах, что позволяет отнести их к категории трудовых мигрантов. Таким образом, понятие *трудовые мигранты* охватывает

¹ Козин Н. Дефицит рабочей силы в России близок к максимальному. *Парламентская газета*. 17.12.2024. URL: <https://www.pnp.ru/economics/deficit-rabochey-sily-v-rossii-blizok-k-maksimalnomu.html?ysclid=m4s2q9xaez306796171> (дата обращения: 02.02.2025).

² International Migration Report 2015: Highlights. NY: United Nations, 2016. URL: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf (accessed 17 Dec 2024).

как иностранных работников, так и россиян, меняющих свое место жительства внутри страны.

Для точной интерпретации статистических данных о миграции важно учитывать не только мотивацию трудовых мигрантов, но и факторы, которые влияют на их трудовую деятельность, а также динамику их перемещений. Только комплексный анализ указанных аспектов позволит глубже понять суть миграционных процессов и выявить истинные причины и следствия трудовой миграции.

Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов, работающих на предприятиях, является важной задачей для руководства, требующей комплексного подхода и учета множества факторов. Руководству производственной компании необходимо учитывать, что переезд на постоянное место жительства для трудового мигранта – сложный процесс, связанный с адаптацией к новым условиям. Этот фактор оказывает непосредственное влияние на успешную адаптацию и, как следствие, на уровень удовлетворенности трудом.

Создание гибкой и благоприятной рабочей атмосферы является ключевым фактором для поддержания высокого уровня удовлетворенности трудом. Так, важной задачей и для страны, и для отдельных компаний является не только привлечение специалистов, но и удержание существующих. В 2023 г. большая часть мигрантов – приезжие из Таджикистана (31 % от всех прибывших), далее идут мигранты из Киргизии (10 %), Армении, Казахстана и Украины (по 9 % соответственно)³.

Для понимания глубинных процессов, которые лежат в основе миграции, необходимо обратиться к теоретическим работам [1–17], формирующим прочный фундамент для анализа демографических, экономических, социальных и культурных аспектов миграционных потоков, что критически важно для разработки эффективной миграционной политики.

Однако успешная интеграция и удержание трудовых мигрантов невозможны без понимания факторов, которые влияют на их удовлетворенность трудом. Уровень удовлетворенности зависит от множества аспектов, связанных с рабочим процессом. Например, В. Врум и Ф. Херцберг с коллегами акцентируют внимание на личностных характеристиках работников и их психологическом состоянии [18; 19]. К ключевым группам факторов, влияющих на удовлетворенность трудом, относятся уровень заработной платы, возможности карьерного роста, психологический климат в коллективе, отношения

с руководством и сам процесс работы. Они играют важную роль в формировании мотивации сотрудников и их желании оставаться в компании.

Для исследования факторов удовлетворенности персонала трудом применена авторская методика оценки, разработанная ранее в работе [20]. Критерии, определяющие уровень удовлетворенности трудом, можно классифицировать на следующие основные группы факторов:

1. Престижность профессии и уровня должности напрямую коррелируют с уровнем оплаты, формируя определенные ожидания от заработной платы. Высокопрестижная работа, как правило, предполагает более высокую оплату, и недовольство в этом случае может возникнуть не только из-за недостатка денежных средств, но и из-за несоответствия ожидаемого и фактического уровня вознаграждения. Например, высококвалифицированный специалист, который работает в престижной компании на высокооплачиваемой должности, может испытывать меньшее недовольство при незначительном снижении зарплаты, чем низкооплачиваемый работник с низким социальным статусом.

2. Трудовой коллектив. Положительные отношения в коллективе, взаимопомощь, поддержка и отсутствие конфликтов значительно улучшают психологический климат на рабочем месте и повышают уровень удовлетворенности трудом. Однако характер взаимоотношений в коллективе зависит от множества факторов, включая стиль руководства, корпоративную культуру, личностные характеристики членов коллектива.

3. Оплата труда.

4. Условия труда.

5. Служебная карьера.

6. Социальные гарантии и блага.

Также необходимо отметить факторы, связанные с самим характером работы, такие как уровень ответственности, степень автономии, возможности профессионального роста, соответствие работы квалификации и интересам сотрудника. Они актуализируют вопрос о возможностях карьерного роста, которым занимались П. Смит, Л. Кендалл, Ч. Хулин [21]. Переоценить важность чувства реализации своих способностей и профессионального самосовершенствования невозможно. Отсутствие перспектив роста может привести к выгоранию и снижению удовлетворенности трудом, даже при хорошей оплате и благоприятном психологическом климате.

³ Гурьянов С. Так принято: как мигрантов будут адаптировать к жизни в России. *Известия*. 23.05.2025. URL: <https://iz.ru/1883027/sergei-guranov/tak-prinato-kak-migrantov-budut-adaptirovat-k-zizni-v-rossii> (дата обращения: 20.05.2025).

Цель – выявить ключевые факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, и разработать рекомендации по улучшению управленческих решений. Согласно данным Росстата, в 2020–2025 гг. наблюдается увеличение зарегистрированных трудовых мигрантов как из стран ближнего зарубежья, так и перемещающихся внутри страны⁴. Особенно заметен рост миграции в крупные города и экономически развитые регионы, где существует спрос на квалифицированную рабочую силу. Таким образом, наличие статистических данных и аналитических исследований подтверждает актуальность исследования миграции рабочей силы в России в указанный период, что делает данную тему важной для понимания социально-экономических процессов, происходящих в стране. Новизна заключается в комплексном подходе к изучению удовлетворенности трудом трудовых мигрантов, учитывающем как экономические (заработная плата, социальные гарантии), так и социальные (условия труда, атмосфера в коллективе, возможности карьерного роста) факторы.

Методы и материалы

Для сбора информации о миграционных процессах и степени удовлетворенности трудом трудовых мигрантов использовался комплексный подход: опрос персонала (количественный метод) и экспертные интервью (качественный метод), организованные в формате онлайн фокус-групп. Экспертами выступали руководители HR-отделов производственного предприятия, находящегося в трех регионах присутствия (Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО – Югра), Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО), Свердловская область), чья деятельность осуществляется на территории РФ. Ключевым критерием отбора экспертов было наличие в штате предприятия трудовых мигрантов. Онлайн-формат дискуссии позволил объединить мнения специалистов из разных регионов (см. [20; 22; 23]).

Анализ анкетных данных позволил выявить основные тенденции в миграционных потоках, а также новую группу факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом, связанную с престижем профессии и ее содержанием. Для более глубокого изучения организованы фокус-группы, в которых приняли участие 24 человека, разделенные на три группы по 8 человек. В ходе дискуссий выделены шесть ключевых групп факторов, определяющих удовлетворенность трудом (заработная плата, коллектив, условия

труда, карьерный рост, социальные гарантии и престижность) и создана электронная анкета [20; 22; 23].

Понимание этих факторов позволит организации оптимизировать условия труда, повысить привлекательность для потенциальных сотрудников и улучшить показатели удержания персонала. В частности, акцент на престижности профессии указывает на необходимость усиления HR-брендинга и работы над имиджем работодателя [20].

Результаты исследования можно интерпретировать, сравнивая их с индексом удовлетворенности, который является взвешенным средним арифметическим и принимает значения от –1 до +1. Крайнее значение –1 соответствует ситуации, когда ни один из респондентов в данной группе не удовлетворен аспектами социально-производственной ситуации, т. е. все респонденты выбрали ответ *Нет*. В то время как крайнее значение +1 присваивается, если все респонденты удовлетворены факторами социально-производственной ситуации, т. е. все респонденты ответили *Да* [20; 22] (табл. 1). «По индексам удовлетворенности можно определить факторы, вызывающие наибольшую удовлетворенность и наибольшую неудовлетворенность персонала трудовой деятельностью в компании» [22, с. 137].

За 2011–2023 гг. проведена масштабная исследовательская работа, охватившая 39068 сотрудников производственного предприятия, из которых 19038 – трудовые мигранты [23]. Для исследования использована выборка, составляющая не менее 50 % от общего числа сотрудников компании в момент проведения опроса. В ходе анализа полученных данных установлена степень удовлетворенности работой среди всех категорий персонала и выявлены ключевые факторы, влияющие на этот показатель. Это является особенно важным, т. к. элементы, определяющие благополучие сотрудника, образуют взаимосвязанную систему.

Табл. 1. Интервал индекса удовлетворенности vs. шкала состояния [20; 22]

Tab. 1. Satisfaction index interval vs. status scale [20; 22]

Интервал индекса	Состояние
[+0,61; +1,00]	Благоприятное
[+0,21; +0,60]	Устойчивое (нормальное)
[-0,20; +0,20]	Неустойчивое
[-0,60; -0,21]	Напряженное
[-1,00; -0,61]	Критическое

⁴ Социально-экономическое положение России 2020–2025. *Росстат*. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 01.03.2025).

Результаты

Мы опираемся на систему, предложенную Э. Г. Равенштейном в 1885 г. На базе значительного объема эмпирических данных он выделил ряд закономерностей миграционных процессов, среди которых стоит отметить следующие: миграция как процесс, зависящий от расстояния; роль факторов *привлечения* и *отталкивания*; миграция как семейный процесс. Многие из выявленных Э. Г. Равенштейном закономерностей сохраняют актуальность и сегодня. Например, внутренняя миграция по-прежнему чаще происходит на небольшие расстояния, а экономические возможности и безопасность остаются важными факторами, определяющими трудовую миграцию.

Однако современные исследователи, такие как М. Пиоре, Ш. Эйзенштадт и Д. Массей, предлагают более комплексные модели миграции, учитывающие не только экономические, но и социальные, культурные и политические аспекты. Так, М. Пиоре вводит концепцию *неформальной миграции*, подчеркивая роль сообществ, что расширяет рамки классической теории Э. Г. Равенштейна. Д. Массей разрабатывает теорию *многофакторной миграции*, акцентируя внимание на взаимосвязанном влиянии глобализации, социальных сетей и политических условий. Ш. Эйзенштадт предлагает рассматривать миграцию в контексте современных изменений в идентичности и социальной интеграции, что позволяет глубже понять вовлеченные процессы.

Трудовая миграция представляет собой один из факторов, который оказывает влияние на изменение структуры населения. Миграционные процессы по своей сути являются пространственными, что подразумевает возможность учета определенной территориальной группы людей.

Анализ структуры трудового коллектива производственного предприятия выявляет яркую картину территориальной концентрации миграционных потоков. Полученные данные свидетельствуют не только о численном преобладании сотрудников из определенных регионов, но и о наличии интересных географических и социально-экономических закономерностей. Подавляющее большинство сотрудников (33,0 %) прибывает из ХМАО – Югры. Это обусловлено местонахождением головного офиса и основных производственных мощностей компании. Близость к месту работы, доступность жилья и развитая инфраструктура ХМАО – Югры делают этот регион наиболее привлекательным для потенциальных работников. Заметно выделяется и Свердловская область (19,1 %), т. к. географическая близость к ней и ее развитая транспортная сеть обеспечивают высокую мобильность рабочей силы. Данный регион

как крупный промышленный центр Урала располагает значительным резервом квалифицированных специалистов, востребованных в нефтегазовой отрасли. Соседние регионы также вносят весомый вклад в формирование кадрового потенциала производственного предприятия, что связано с наличием в них развитой нефтегазовой инфраструктуры и схожими профессиональными компетенциями населения. Например, ЯНАО, Тюменская область, Челябинская область и Пермский край (8,4; 4,5; 1,7 и 1,1 % соответственно).

Однако наиболее интересным нам кажется присутствие сотрудников из регионов, географически отдаленных от ХМАО – Югры. Так, относительно высокая доля работников наблюдается из Воронежской, Волгоградской областей и Республики Башкортостан (2,8; 2,5 и 3,1 % соответственно). Это может быть обусловлено несколькими факторами:

- развитая система профессионального образования: в этих регионах существуют сильные учебные заведения, специализирующиеся на подготовке кадров, которые активно стремятся работать в крупной и стабильной компании;
- сложившиеся миграционные потоки: наличие профессиональных контактов, репутация компании как надежного работодателя и распространение информации о вакансиях через социальные сети и профессиональные сообщества могут стимулировать миграцию из этих регионов;
- целенаправленная кадровая политика компании: производственное предприятие проводит активную работу по привлечению специалистов из этих регионов, предлагая конкурентные условия труда и компенсационные пакеты.

Отдельно стоит отметить присутствие сотрудников из Ростовской, Самарской областей и Республики Татарстан (1,5; 1,3 и 1,4 % соответственно). Это может быть связано с наличием в этих регионах крупных промышленных предприятий, которые обеспечивают высокий уровень квалификации рабочей силы.

Анализ полученных нами данных может послужить основой для разработки более эффективной кадровой политики компании, ориентированной на привлечение высококвалифицированных специалистов из разных регионов России с учетом специфики каждого региона. Хотя Украина (1,3 %) имеет заметное присутствие среди стран СНГ, доля трудовых мигрантов из стран СНГ в целом невысока по сравнению с внутренней миграцией. Кыргызская Республика и Республика Казахстан также представлены, но их доля незначительна (0,3 и 0,6 % соответственно).

Анализ географии трудовой миграции позволяет производственному предприятию оптимизировать свою кадровую политику. Более глубокое изучение факторов, влияющих на миграционные потоки, позволит компании эффективнее привлекать квалифицированных специалистов, совершенствовать систему подбора персонала. В частности, стоит обратить внимание на развитие сотрудничества с учебными заведениями регионов, которые демонстрируют высокую представленность своих выпускников в компании. Это может включать в себя организацию стажировок, целевую подготовку кадров и проведение совместных научных исследований. Кроме того, анализ географического распределения персонала может быть полезен при планировании социальных программ и развитии инфраструктуры в регионах, где сосредоточена значительная часть сотрудников.

В целях выявления скрытых тенденций проведен более углубленный анализ с учетом дополнительных факторов, определяющих миграционные потоки, такие как пол, возраст, профессиональная принадлежность и другие характеристики, которые имеют значение для потенциальных работников. Анализ этих данных позволил выявить следующие закономерности:

1. Общая численность мужчин значительно превышает численность женщин среди трудовых мигрантов (12667 против 5181 соответственно).

2. Среди трудовых мигрантов доля мужчин в возрасте 31–40 лет значительно выше, чем среди местных жителей (46,7 % против 28,2 % соответственно). Это может указывать на активную трудовую миграцию в данном возрастном диапазоне.

3. Наиболее заметное различие наблюдается в возрастных группах 41–50 лет и 51+. Среди местных жительниц значительно больше представительниц этих возрастных групп, чем среди трудовых мигрантов (28,3 % против 17,3 % соответственно). Это может быть связано с более высокой миграционной активностью молодых женщин или с более поздней миграцией женщин в целом.

Таким образом, в исследуемой выборке наблюдается явное преобладание мужчин, особенно в трудоспособном возрасте, что может иметь важные социальные и экономические последствия. Эти результаты могут использоваться для разработки политики в области трудовой миграции, социальной защиты и трудоустройства, а также для дальнейших исследований в области демографии и миграционных потоков.

Современный бизнес сталкивается с многочисленными вызовами, и одной из наиболее острых проблем является текучесть кадров. Понимание причин

ухода сотрудников – это не просто задача управления персоналом, а стратегический вопрос, влияющий на эффективность, прибыльность и репутацию предприятия.

На первый взгляд, число прибывших и выбывших сотрудников отражает колебания, которые связаны с влиянием как внутренних, так и внешних факторов. В 2011 г. наблюдается значительный прирост персонала (3986 прибывших против 3857 выбывших), что указывает на благоприятную конъюнктуру рынка труда и, возможно, на успешную стратегию привлечения персонала. Однако в последующие годы происходит постепенное снижение показателей как прибытия, так и убытия, достигающее своего минимума в 2020 г. (1954 прибывших и 2122 выбывших). Это свидетельствует о значительном «чистом» оттоке персонала и, вероятно, указывает на наличие серьезных проблем внутри компании. Ситуация резко меняется в 2023 г., когда наблюдается резкий скачок числа прибывших сотрудников (4174) при значительно меньшем числе выбывших (3574).

Миграционный оборот персонала – это общий показатель, отражающий количество мигрантов, прибывших на территорию и покинувших ее в течение определенного периода времени в связи с фактическим изменением места жительства. В отличие от обычного найма и увольнения, а также от текучести кадров, миграционный оборот характеризуется следующими особенностями: причина ухода, географический аспект, процесс, переезд, связанный с оформлением документов и / или поиском работы на новом месте до увольнения с прежнего.

Таким образом, *миграционный оборот персонала* – ключевой показатель для компаний, позволяющий оценить стабильность сотрудников, особенно среди трудовых мигрантов. Анализ этого показателя помогает понять, как миграционные процессы влияют на эффективность работы, и прогнозировать возможный отток кадров, связанный с переездами. На основе этих данных компании могут разрабатывать стратегии удержания ценных сотрудников-мигрантов, например предлагая улучшенные условия труда или поддержку при релокации.

Если рассматривать структуру миграционного оборота по категориям персонала (табл. 2), то доля руководителей относительно стабильна и составляет около 1–2 % от общего числа мигрантов. Наблюдается некоторая тенденция к росту миграции *руководителей* в ХМАО – Югре, что может быть связано с развитием нефтегазовой отрасли в регионе и потребностью в квалифицированных управленцах. Для Свердловской области, напротив, характерно снижение миграции этой категории персонала.

Значительно большую часть миграционного оборота составляют *рабочие* (более 85 %). Также наблюдаются значительные колебания, которые коррелируют с общим миграционным оборотом. ЯНАО и ХМАО – Югра демонстрируют большой приток рабочих, чем Свердловская область. Падение числа мигрантов в категории рабочих в 2020 г. может быть связано с пандемией COVID-19 и последующим сокращением производственных мощностей. Категория *специалистов и служащих* занимает промежуточное положение: ее доля относительно стабильна, составляя около 10–15 % от общего миграционного оборота. ХМАО – Югра показывает наиболее значительный приток специалистов и служащих. Также следует отметить значительный рост миграции специалистов и служащих в ЯНАО в 2023 г.

Тем не менее интегральный индекс удовлетворенности трудом увеличился с 0,47 в 2011 г. до 0,59 в 2023 г. [20, с. 45]. Это свидетельствует об общем улучшении ситуации удовлетворенности трудом среди трудовых мигрантов за 2011–2023 гг. Наиболее значительный прогресс наблюдается в оплате труда, что является важнейшим фактором для улучшения общего благосостояния. Положительные изменения также касаются престижности работы, условий труда и социальных гарантий. Однако уровень удовлетворенности оплатой труда остается

относительно низким, что требует дальнейшего рассмотрения данной проблемы.

Таким образом, работодатели должны учитывать, что мотивация работников-мигрантов многогранна. Создание комфортных условий труда, возможности для роста и уважение к личности сотрудника могут значительно повысить их лояльность и производительность. В конечном счете успешные компании понимают, что инвестиции в людей окупаются.

Для построения эффективной стратегии управления персоналом необходимо:

- провести глубокий анализ причин текучести кадров: анкетирование, интервью с уволившимися сотрудниками, анализ внутренних данных;
- разработать меры по повышению уровня удовлетворенности сотрудников: улучшение условий труда, повышение заработной платы, программы профессионального развития, внедрение корпоративной культуры, направленной на уважение и поддержку сотрудников;
- оптимизировать процессы поиска и подбора персонала: улучшение процедур отбора, применение современных методов рекрутинга, повышение эффективности онбординга;
- регулярно отслеживать динамику текучести кадров, что позволит своевременно выявлять проблемы и принимать необходимые меры.

Только комплексный подход, основанный на тщательном анализе данных и понимании нужд сотрудников, будет способствовать созданию устойчивой и эффективной системы управления персоналом.

Трудовая миграция является важным элементом современного общества, которое характеризуется значительными потоками специалистов, в том числе из стран СНГ. На уровне регионального производственного предприятия преобладает межрегиональная миграция (69 %). Местная трудовая миграция составляет 22 %, а международная – лишь 9 %. Эти данные подчеркивают важность внутренней мобильности для обеспечения кадровых потребностей предприятия.

Эксперты, участвовавшие в нашем интервью, отметили, что удовлетворенность трудом трудовых мигрантов сегодня во многом зависит от уровня заработной платы, регулярности выплат, прозрачной системы оплаты, исключая скрытые штрафы и непредсказуемые изменения в итоговой сумме.

В условиях современных реалий компании все больше осознают важность предоставления социального пакета своим сотрудникам. Социальный пакет становится не просто дополнительной мотивацией, а стратегическим инструментом привлечения и удержания талантов. Оплата обедов, проезда до места

Табл. 2. Миграционный оборот по категориям персонала
Tab. 2. Migration turnover by staff category

Категория	2011	2014	2017	2020	2023
<i>Руководители</i>	93	150	149	150	143
Свердловская область	29	49	55	22	17
ХМАО – Югра	38	80	74	88	101
ЯНАО	26	21	20	40	25
<i>Специалисты и служащие</i>	897	609	582	542	775
Свердловская область	168	126	154	106	74
ХМАО – Югра	514	409	350	294	534
ЯНАО	215	71	78	142	167
<i>Рабочие</i>	6853	5498	3778	3384	6830
Свердловская область	577	1798	1202	526	770
ХМАО – Югра	4125	2323	1932	1840	3739
ЯНАО	2151	1395	644	1018	2321
<i>Всего</i>	7847	6257	4509	4076	7748

работы и др. значительно повышают лояльность сотрудников и их удовлетворенность работой. Это особенно актуально в условиях высококонкурентного рынка труда.

Доплата до среднего заработка в случае временной нетрудоспособности также является важным элементом социального пакета. Работники хотят чувствовать себя защищенными, зная, что компания заботится об их здоровье и благополучии. Это создает атмосферу доверия и взаимопонимания, что положительно влияет на продуктивность и общую атмосферу в коллективе.

Качественный социальный пакет может стать мощным конкурентным преимуществом. В условиях, когда кандидаты имеют выбор между несколькими предложениями, внимание к деталям, таким как гибкие графики работы, медицинская страховка и др., становится решающим фактором. Инвестиции в сотрудников в виде социального пакета оправдываются не только повышением их морального духа, но и увеличением эффективности работы всей организации в целом.

Финансовая стабильность играет ключевую роль в адаптации трудовых мигрантов на новом месте, выходя за рамки простого удовлетворения базовых потребностей. Она становится фундаментом для формирования их социальной идентичности и уверенного взгляда в будущее. Достойная заработная плата и социальные гарантии позволяют трудовым мигрантам строить планы, что значительно облегчает процесс интеграции. Работа для многих из них – это первый шаг к созданию новой жизни, поэтому они стремятся к профессиональному росту и развитию.

Удовлетворенность трудом мигрантов напрямую зависит от уровня оплаты труда. Несоответствие заработной платы ожиданиям или невозможность покрыть необходимые расходы приводят к разочарованию и снижению мотивации. Социальные блага, такие как медицинская страховка и доступ к образовательным программам, добавляют ценности трудовому опыту мигрантов и позволяют им чувствовать себя защищенными.

Эксперты отметили, что работодатели, которые уделяют внимание финансовой стабильности своих сотрудников, способны обеспечить не только высокую удовлетворенность и лояльность трудящихся мигрантов, но и увеличить их производительность. Создание благоприятных условий труда, адекватная оплата и социальные гарантии становятся важными

инструментами в привлечении и удержании квалифицированных специалистов. В конечном счете финансовая стабильность трансформируется в социальную устойчивость трудовых мигрантов, содействуя их гармоничной интеграции в новую среду.

Современный подход к трудовым условиям, ориентированный на благополучие работников, повышает конкурентоспособность работодателей и улучшает качество жизни самих трудовых мигрантов. Формируется позитивный цикл, в котором работодатели и работники находятся во взаимовыгодном сотрудничестве.

В условиях кадрового голода, который наблюдается в России, возникают серьезные вызовы для бизнеса и экономики в целом. Компании сталкиваются с дефицитом квалифицированных специалистов, что сдерживает их развитие и ограничивает возможности для внедрения инноваций [24]. При этом на фоне высокой конкуренции за кадры работникам предоставляются все более привлекательные условия труда.

Кроме того, изменения в образовательной системе становятся необходимыми. Важно адаптировать программы обучения к потребностям рынка, чтобы выпускники обладали актуальными навыками. В этом контексте сотрудничество между образовательными учреждениями и работодателями может стать ключевым фактором, способствующим устранению разрыва между теорией и практикой.

Тем не менее государственные инициативы также играют значительную роль. Поддержка программ повышения квалификации и переподготовки сотрудников может помочь решить проблему нехватки кадров. Инвестиции в человеческий капитал позволяют не только повысить общую производительность труда, но и создать более устойчивую экономическую среду, способствующую росту и развитию.

Работники-мигранты хорошо осведомлены о тенденциях на рынке труда и менее склонны оставаться на текущем месте работы, если их удовлетворенность трудом снижается⁵.

По мнению экспертов, благоприятный психологический климат в коллективе и хорошие отношения с руководством важны для мигрантов в той же степени, как и для местных жителей. Также эксперты обозначили общие тенденции, но в каждом конкретном коллективе наблюдаются свои особенности. Для того чтобы управлять удовлетворенностью трудом работников-мигрантов, не допускать снижения удовлетворенности, возникновения проблем

⁵ Иванова М. Регионы УрФО переживают кадровый голод. *Новый день*. 09.03.2023. URL: <https://newdaynews.ru/ekaterinburg/788887.html> (дата обращения: 02.01.2025).

с вовлеченностью и мотивированностью, которые в конечном итоге ведут к увеличению текучести кадров и финансовым потерям для предприятия, стоит регулярно проводить мониторинг удовлетворенности трудом.

При мониторинге важно уделять внимание всем факторам удовлетворенности трудом, а не ограничиваться лишь некоторыми из них. При изучении мнений самих работников важно создать условия, при которых работник будет готов давать честные и достоверные ответы. Для этого оптимальным будет проведение онлайн-анкетирования, позволяющего респонденту сохранить анонимность.

Подтверждена полезность законов Э. Г. Равенштейна как отправной точки для анализа трудовой миграции. Однако современная миграция сложнее и зависит от множества факторов, которые выходят за рамки классических законов, включая глобализацию, пандемии и активную кадровую политику компаний. Для более точного моделирования необходим междисциплинарный подход, включающий экономические, социальные и политические факторы. Дальнейшее исследование должно сосредоточиться на качественных данных, изучении влияния кадровой политики, анализе региональных особенностей.

Заключение

Приезжие работники восполняют нехватку кадров в стране, помогают государственным и частным компаниям. Грамотное управление человеческими ресурсами, мониторинг удовлетворенности трудом трудовых мигрантов и своевременные шаги по устранению недочетов в системе управления персоналом позволят компаниям избежать проблем с текучестью кадров и финансовые потери.

Эффективная адаптация трудовых мигрантов в новую культурную и профессиональную среду играет ключевую роль в успешности их интеграции. Компании должны создавать условия, способствующие формированию комфортной атмосферы, где каждый сотрудник чувствует себя вовлеченным и ценным. Это может включать курсы по изучению языка, культурные обмены и программы

наставничества. Такие меры не только облегчают рабочий процесс, но и помогают строить доверительные отношения внутри коллектива [25].

Кроме того, важно учитывать разнообразие и уникальные навыки трудовых мигрантов, которые могут принести значительную добавленную стоимость. Гибкость в управлении персоналом, основанная на индивидуальных потребностях сотрудников, позволит организациям не только повысить производительность, но и создать лояльную команду, готовую к новым вызовам [26].

Регулярные исследования удовлетворенности трудом работников помогут выявить проблемные зоны и улучшить рабочие процессы. Такой подход способствует снижению текучести кадров и созданию положительного имиджа работодателя. В условиях динамично меняющегося рынка труда это является конкурентным преимуществом.

Трудовая миграция в России представляет собой важный инструмент для решения проблемы нехватки рабочей силы, однако требует комплексного подхода. Необходимо создать благоприятные условия для трудовых мигрантов и разработать программы их интеграции в общество и рынок труда. Учитывая экономические и социальные аспекты миграции, важно находить баланс между потребностями экономики и защитой прав местных работников. Это позволит не только улучшить ситуацию на рынке труда, но и укрепить социальную стабильность в стране. Таким образом, инвестирование в благополучие и развитие трудовых мигрантов – это стратегический шаг для любой компании, стремящейся к устойчивому росту и процветанию, а эффективное управление трудовой миграцией станет ключевым фактором для устойчивого развития российской экономики.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Бреев Б. Д. Подвижность населения и трудовых ресурсов. М.: Статистика, 1977. 176 с. [Breev B. D. *Mobility of the population and labor resources*. Moscow: Statistika, 1977, 176. (In Russ.)]
2. Валентей Д. И., Зверева Н. В. Изучение народонаселения: вопросы методологии. М.: МГУ, 1987. 156 с. [Valentei D. I., Zvereva N. V. *Population studies: Issues of methodology*. Moscow: MSU, 1987, 156. (In Russ.)]
3. Зайончковская Ж. А. Демографическая ситуация и расселение. М.: Наука, 1991. 130 с. [Zaionchkovskaya Zh. A. *Demographic situation and resettlement*. Moscow: Nauka, 1991, 130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vxsvht>

4. Заславская Т. И., Рыбаковский Л. Л. Процессы миграции и их регулирование в социалистическом обществе. *Социологические исследования*. 1978. № 1. С. 56–65. [Zaslavskaya T. I., Rybakovskii L. L. Migration processes and their regulation in a socialist society. *Sociological Studies*, 1978, (1): 56–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vyrwbh>
5. Ионцева С. В. Перспективы формирования общего рынка труда ЕАЭС: правовые особенности. *Миграция и социально-экономическое развитие*. 2016. Т. 1. № 2. С. 111–124. [Iontseva S. V. Prospects for the formation of the common labor market of the EAEU: Legal features. *Migration and social development*, 2016, 1(2): 111–124. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/migration.1.2.38081>
6. Кауфман А. А. Переселение и колонизация. СПб.: Общественная польза, 1905. 349 с. [Kaufman A. A. *Resettlement and colonization*. St. Petersburg: Obshchestvennaya polza, 1905, 349. (In Russ.)]
7. Курман М. В. Актуальные вопросы демографии: демографические процессы в СССР в послевоенный период. М.: Статистика, 1976. 220 с. [Kurman M. V. *Topical issues of demography: Demographic processes in the USSR in the post-war period*. Moscow: Statistika, 1976, 220. (In Russ.)]
8. Моисеенко В. М. Территориальное движение населения: характеристика и проблемы управления. М.: Мысль, 1985. 119 с. [Moiseenko V. M. *Territorial movement of the population: Characteristics and management problems*. Moscow: Mysl, 1985, 119. (In Russ.)]
9. Переведенцев В. И. Демографические перспективы России. *Социологические исследования*. 2007. № 12. С. 58–69. [Perevedencev V. I. Demographic prospects of Russia. *Sociological Studies*, 2007, (12): 58–69. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/opcwor>
10. Пешкова В. М. Международная миграция и гражданство в Российской Федерации. *Власть*. 2023. Т. 31. № 6. С. 162–171. [Peshkova V. M. International migration and citizenship in the Russian Federation (the example of migration from Central Asia). *Vlast*, 2023, 31(6): 162–171. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31171/vlast.v31i6.9877>
11. Топилин А. В. Взаимодействие миграционных и этнических процессов. М.: Экон-Информ, 2010. 170 с. [Topilin A. V. *The interaction of migration and ethnic processes*. Moscow: Ekon-Inform, 2010, 170. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qolewr>
12. Тюркин М. Л. Миграционная система России. М.: Стратегия, 2005. 367 с. [Topilin A. V. *The interaction of migration and ethnic processes*. Moscow: Strategija, 2005, 367. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qopbfх>
13. Хорев Б. С., Чапек В. Н. Проблемы изучения миграции населения. М.: Мысль, 1978. 255 с. [Horev B. S., Chapek V. N. *Problems of studying population migration*. Moscow: Mysl, 1978, 255. (In Russ.)]
14. Цапенко И. П. Управление миграцией: опыт развитых стран. М.: Academia, 2009. 384 с. [Capenko I. P. *Migration management: The experience of developed countries*. Moscow: Academia, 2009, 384. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rpmztd>
15. Чапек В. Н. Миграция и стабилизация трудовых ресурсов села. Ростов н/Д: Рост. ун-т, 1983. 143 с. [Chapek V. N. *Migration and stabilization of rural labor resources*. Rostov-on-Don: Rost. un-t, 1983, 143. (In Russ.)]
16. Адаптация и интеграция мигрантов в России: вызовы, реалии, индикаторы, ред. В. И. Мукомель, К. С. Григорьева. М.: ФНИСЦ РАН, 2022. 400 с. [Adaptation and integration of migrants in Russia: Challenges, realities, and indicators, eds. Mukomel V. I., Grigoreva K. S. Moscow: FCTAS RAS, 2022, 400. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-407-9.2022>
17. Юдина Т. Н. Социология миграции. М.: Акад. проект, 2006. 272 с. [Yudina T. N. *Sociology of migration*. Moscow: Akad. proekt, 2006, 272. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vrshkl>
18. Vroom V. H. *Work and motivation*. NY: John Wiley, 1964, 334.
19. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снейдерман Б. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2006. 240 с. [Herzberg F., Mausner B., Bloch Snyderman B. *The motivation to work*. Moscow: Vershina, 2006, 240. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qxpmoj>
20. Бритвина И. Б., Костина А. Н. Факторы удовлетворенности трудом сотрудников регионального промышленного предприятия в ситуации кадрового дефицита (ХМАО-Югра, ЯНАО). *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2024. № 4. С. 40–51. [Britvina I. B., Kostina A. N. Factors of job satisfaction among employees of a regional industrial enterprise in a situation of personnel deficits (KHAMAO-Yugra, YANAO). *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2024, (4): 40–51. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ucgdyw>
21. Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C. L. *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally, 1969, 186.

22. Костина А. Н. Удовлетворенность трудом персонала компании. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий*: IX Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 17–18 апреля 2023 г.) Екатеринбург: УрФУ, 2023. Т. 1. С. 136–141. [Kostina A. N. Job satisfaction of the company personnel. *Strategies for the development of social communities, institutions, and territories*: Proc. IX Intern. Sci.-Prac. Conf., Ekaterinburg, 17–18 Apr 2023. Ekaterinburg: UFU, 2023, vol. 1, 136–141. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pobwcn>
23. Костина А. Н. Удовлетворенность трудом персонала производственного предприятия с учетом особенностей трудовой миграции. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2025. № 1. С. 28–36. [Kostina A. N. Satisfaction with the work of the staff of the production enterprise taking into account the peculiarities of labor migration. *Gumanitarnye, socialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2025, (1): 28–36. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-1-15>
24. Иванова В. А., Котова А. А. Специфика проведения фокус-групп и глубинных интервью онлайн во время карантинных мероприятий в связи с COVID-19 и впоследствии. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2021. № 4. С. 35–43. [Ivanova V. A., Kotova A. A. Specifics of conducting focus groups and in-depth interviews online during quarantine events in connection with COVID-19 and afterwards. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2021, (4): 35–43. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/dvczaw>
25. Дикусарова М. Ю., Кириллова А. А., Непокупная О. В. Влияние миграции на рынок труда Российской Федерации. *Молодой ученый*. 2017. № 2. С. 399–402. [Dikusarova M. Yu., Kirillova A. A., Nepokupnaya O. V. The impact of migration on the labor market in the Russian Federation. *Molodoi uchenyi*, 2017, (2): 399–402. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xifnaf>
26. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры, науч. ред. Н. Н. Целищев. Екатеринбург: Уральский ГАУ, 2015. 340 с. [*Current problems of management, economy, and culture*, ed. Celishchev N. N. Ekaterinburg: Ural SAU, 2015, 340. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vndbor>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/mykjod>

Потенциал в системе стратегического маркетинга организации

Евдокимов Николай Николаевич

Самарский государственный экономический университет, Россия, Самара

eLibrary Author SPIN: 7249-3441

nickelsyz@list.ru

Аннотация: Исследование проблематики формализации и измерения потенциала в системе стратегического маркетинга организации является актуальной теоретической и практической задачей. Цель – уточнить формулировку категории потенциала как объекта стратегического маркетинга компании и предложить варианты его расчета. Задачи: проанализировать теоретические подходы к выявлению и определению маркетингового и стратегического потенциала организации; выполнить их соотнесение с функцией стратегического маркетинга предприятия; провести количественное определение потенциала в системе стратегического маркетинга. Применены исторический и сравнительный подходы, методы системного анализа, теории организации и методы стратегического планирования. Выявлены применяемые в теории основные элементы формулировки потенциала: ресурсы, способности, компетенции, возможности. Установлено, что трактовки стратегического потенциала организации и стратегического маркетингового потенциала имеют значительную степень соответствия по ключевым словам и применяемым подходам, но не определяют их как меру возможного изменения состояния объекта. Предложено рассматривать потенциал в системе стратегического маркетинга организации в аспекте стратегического потенциала компании. Обнаружены и систематизированы основные взаимодействия, формирующие стратегический потенциал организации. Дано определение потенциала компании в системе стратегического маркетинга, которое учитывает выявленные основные элементы, но не сводится к ним либо их комбинациям. Предложены варианты расчетов стратегического потенциала и основные сферы их практического применения. Установлено, что стратегический потенциал как синергия от взаимодействия уникальной комбинации элементов внутренней среды с конкретными для каждого рынка возможностями вызывает отклонения факта реализации стратегии от плана. Следовательно, он измерим, а полученные оценки применимы для совершенствования стратегий работы на рынках.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, стратегический потенциал организации, маркетинговая стратегия, ресурсы, возможности внешней среды

Цитирование: Евдокимов Н. Н. Потенциал в системе стратегического маркетинга организации. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 576–586. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-576-586>

Поступила в редакцию 07.10.2025. Принята после рецензирования 28.10.2025. Принята в печать 28.10.2025.

full article

Potential in Corporate Strategic Marketing System

Nikolai N. Evdokimov

Samara State University of Economics, Russia, Samara

eLibrary Author SPIN: 7249-3441

nickelsyz@list.ru

Abstract: Potential is an important measurement unit that describes the strategic marketing system of a company. This article clarifies the definition of potential as an object of corporate strategic marketing and introduces some new measurement methods with a wide range of practical applications. After analyzing the existing theoretical approaches to marketing and strategic potential, the author correlated them with the corporate strategic marketing function to quantify the potential within the strategic marketing system. Historical and

comparative approaches, systems analysis, organization theory, and strategic planning techniques made it possible to identify the key elements of potential, i.e., resources, capabilities, competencies, and opportunities. Corporate strategic marketing potential overlap in terms of key concepts and approaches, yet they cannot be regarded as predictors of change. Potential should be considered as part of a company's strategic marketing system. The new definition of corporate potential within the strategic marketing system takes into account the identified key elements but is not reduced to them or their combinations. Strategic potential is a unique synergy of internal environment elements with market-specific opportunities. As such, it may disrupt the actual implementation of the corporate strategy. However, strategic potential is measurable, and its estimates can be used to improve market strategies.

Keywords: strategic marketing, corporate strategic potential, marketing strategy, resources, environmental opportunities

Citation: Evdokimov N. N. Potential in Corporate Strategic Marketing System. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 576–586. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-576-586>

Received 7 Oct 2025. Accepted after review 28 Oct 2025. Accepted for publication 28 Oct 2025.

Введение

В настоящее время в управленческих науках распространён термин *потенциал*, характеризующий значительное число феноменов. Он широко используется в области стратегического менеджмента и маркетинга. При этом сложность четкого разграничения сфер взаимодействия и зон ответственности стратегического менеджмента и маркетинга в современных реалиях бизнеса приводит к смешению их объектов. Такая ситуация усложняет традиционную проблематику формулировки потенциала как управленческой категории для стратегического маркетинга организации, ставя перед исследователями актуальную задачу по уточнению понятийного аппарата в аспекте развития методической базы формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии предприятия.

Первоначально термин *потенциал* (от лат. *potencia* – возможность или сила; буквально переводится как *относящийся к возможности*) применялся в философии для обозначения способности или возможности чего-либо перейти из скрытой формы в явную, т.е. стать реальным, реализоваться.

В Новое время были выявлены физические силы, действующие на расстоянии. В первую очередь речь идет об изучении явления электричества, которое понималось по аналогии с потоком жидкости. Для обозначения некоего «уровня» для электрической силы был использован термин *потенциал* как возможность совершения электрической силой определенной работы. Так, потенциал стал количественно определенной скалярной величиной.

После произошло распространение дефиниции *потенциал* в точных и естественных науках. Появились такие термины как, например, *потенциальная*

энергия, потенциальная функция, редокс-потенциал. При этом смысл применения потенциала стал заключаться в обозначении меры возможной работы либо изменения, которое может произойти в чем-либо.

Проникновение термина в общественные и гуманитарные науки (*потенциал рынка или творческий потенциал*) произошло позже всего и сопровождалось некоторым регрессом формулирования в аспекте измеримости [1]. Объективно это обусловлено как преимущественно стохастическим характером изучаемых в общественных и гуманитарных науках процессов и явлений, так и меньшим периодом активного применения.

Тем не менее следует отметить, что потенциал уже можно назвать важной категорией управленческой науки. В аспекте гносеологической трактовки термина *категория*, что восходит к трудам И. Канта, ее можно определить как некое общее понятие, которое служит цели познания окружающей действительности достаточно высокого уровня абстракции (что необходимо для моделирования взаимодействия с иными категориями).

Потенциал как сущность и объективная реальность управленческой науки и практики обладает всеми признаками категории в современном ее понимании, что позволяет использовать словосочетание *потенциал как категория* и в целом рассматривать потенциал в таком качестве.

Как было отмечено ранее, на стратегическом уровне менеджмент и маркетинг взаимодействуют особенно плотно. Маркетинг выступает одной из функциональных областей деятельности организации наряду с множеством других, но при стратегическом управлении и планировании его

значение резко возрастает. Это объясняется важностью факторов внешнего окружения прежде всего рабочей среды, влияющей на выработку ключевых стратегических решений, как источников информации [2]. В свою очередь именно маркетинг в большей степени «ответственен» за взаимодействие организации с внешней средой, особенно с наиболее чувствительными для руководства сферами потребителей, посредников и конкурентов. Он должен активно содействовать стратегическим изменениям в новых условиях [3]. В статье А. А. Макаренкова и В. К. Романович, например, большое внимание уделено аспекту коммуникаций с субъектами рабочей среды, которое можно считать даже избыточным, но это только подчеркивает значимость стратегического маркетинга [4].

Г. Нао и соавторы понимают стратегический маркетинг как целенаправленное согласование маркетинговой деятельности с долгосрочными целями организации для создания устойчивого конкурентного преимущества [5]. По нашему мнению, данный тезис необходимо расширить, т. к. чаще наблюдается не согласование деятельности с целями, а непосредственное влияние на их разработку в частности и на все ключевые положения стратегии в целом.

В связи с тем что сферой ответственности стратегического маркетинга выступает создание долгосрочной устойчивой конкурентной позиции, возникающей как результат влияния внешней среды на внутреннюю среду организации [6], то стратегические решения носят вероятностный характер с точки зрения воздействия на будущие состояния предприятия, при этом управляемые объекты отличаются высокой степенью абстракции. Все это в совокупности обуславливает целесообразность использования такой категории, как *потенциал*, в стратегическом маркетинге.

Анализ зарубежных источников показывает, что при формулировке маркетингового потенциала чаще всего авторы прибегают к четырем ключевым определяющим терминам:

1. *Ресурсы*, которые существенно влияют на эффективность и конкурентные преимущества фирмы. К ресурсам относятся как материальные активы, например капитал и технологии, так и нематериальные – интеллектуальная собственность или бренд [7].

2. *Способности* понимаются как эффективность использования имеющихся комбинаций ресурсов, а также адаптивность и инновационность бизнеса [8]. Без развитых способностей предприятие не может реализовывать организационные инновации, следовательно, осуществлять стратегическое управление.

3. *Компетенции* – уникальные сильные стороны, выделяющие организацию в ряду ее конкурентов. Как правило, они трудно воспроизводимы и формируют основу устойчивого преимущества на рынке, характеризуя потенциал компании [9].

4. *Возможности* – способность выявлять и использовать факторы внешней среды, такие как новые тенденции или неудовлетворенные потребности клиентов, что имеет решающее значение для успеха стратегического маркетинга [10].

Стратегический потенциал в маркетинге формулируется через сочетание обозначенных выше четырех компонентов с опорой на располагаемые и привлекаемые в перспективе ресурсы, ключевые компетенции при имеющихся внешних возможностях.

Отечественные авторы в целом руководствуются той же логикой при анализе потенциала в системе стратегического маркетинга организации. Так, в статье [11] представлен обзор источников, в которых разбирается понятие маркетингового потенциала и делается вывод о трех основных подходах к его пониманию и определению:

I. *Целевой подход*: сопоставление результатов маркетинговых мероприятий с задачами на их проведение; базовый критерий оценки потенциала – способность достигать целей при заданных ресурсных ограничениях.

II. *Ресурсный подход*: основа оценки потенциала маркетинга – количество и эффективность использования ресурсов компании и те возможности, которые при этом задействуются. Иногда трактовка дается исключительно на перечислении видов ресурсов (например, в работе [12]).

III. *Результативный подход*: маркетинговый потенциал выступает как ресурсы и способность предприятия повышать в ходе осуществления своей маркетинговой деятельности конкурентоспособность и отраслевой имидж. При этом работ, посвященных влиянию структуры рынка или отрасли на маркетинговый потенциал, практически нет. Однако можно отметить исследование [13] по тематике воздействия на него отраслевой кооперации и альянсов.

На основании проведенного литературного анализа и собственных изысканий Н. В. Арсеньева и Л. М. Путянина дают следующее определение маркетинговому потенциалу: «совокупная способность системы маркетинга к дальнейшему развитию при помощи удовлетворения потребностей потребителей предприятия в полном объеме за счет ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия и потенциально возможных» [11, с. 10]. Дополнительно делается вывод о том, что данная категория

является постоянно трансформирующейся в связи с влиянием на организацию факторов макросреды и микросреды внешнего окружения.

В приведенном кратком изложении подходов к определению *маркетингового потенциала* и в трактовке Н. В. Арсеньевой и Л. М. Путяниной присутствуют следующие ключевые слова и их сочетания: *ресурс, возможность, цель, внешняя среда*. При этом ставятся ограничения в пределах функциональной области маркетинга, однако содержание целей и задач явно указывает не просто на их стратегический характер, но и на принадлежность к наиболее высокому – общефирменному – уровню управления.

Т. Н. Батова и В. А. Крылова определяют маркетинговый потенциал как «систему, интегрирующую наличные (*прим. автора* – маркетинговые) ресурсы, созданные резервы, способности по их использованию и благоприятные возможности внешней среды. При этом функционирование и развитие системы подчинено достижению (*прим. автора* – маркетинговых) целей (*прим. автора* – предприятия)» [14, с. 11]. Аналогичной точки зрения придерживается и М. Д. Юсупова [15].

В ходе анализа теоретических положений получены следующие выводы:

1. Формулировки потенциала концентрируют внимание на ресурсах, способностях, факторах внешней среды; представляют собой попытки их комбинировать, но при этом достаточно далеко отходят от изначального понимания потенциала как меры возможного изменения объекта управления; не уделяют должного внимания его количественному измерению в любом виде.

2. Исследователи, упоминая маркетинговый или стратегический маркетинговый потенциал, не проводят его разграничения со стратегическим потенциалом организации в целом, выступающим объектом стратегического менеджмента.

Цель – уточнить формулировку категории потенциала как объекта стратегического маркетинга компании и предложить варианты его расчета.

Задачи:

- проанализировать теоретические подходы к выявлению и определению маркетингового и стратегического потенциала организации;
- выполнить их соотнесение с функцией стратегического маркетинга предприятия;
- провести количественное определение потенциала в системе стратегического маркетинга.

Применены исторический и сравнительный подходы, методы системного анализа, теории организации и методы стратегического планирования.

Результаты

Стратегический потенциал организации является более устоявшимся термином относительно маркетингового потенциала. Так, он встречается в работах основоположников стратегического менеджмента – И. Ансоффа, Г. Минцберга и др., в то время как, например, у Ф. Котлера применяется намного реже и преимущественно в отношении характеристик рынков.

У российских исследователей можно найти множество разнородных определений стратегического потенциала организации, в том числе частично противоречащих друг другу.

Например, в работе Е. В. Лагуновой под стратегическим потенциалом понимаются «ресурсы и способности, которые могут быть адаптированы к рыночным потребностям с помощью имеющихся компетенций» [16, с. 40]. Тем самым обозначены уже знакомые нам по анализу практики формулирования в иностранных источниках маркетингового потенциала три элемента потенциала – ресурс, способность и компетенция. Дополнительно отметим связку с рыночными потребностями, т.е. внешней средой (возможностями). Также Е. В. Лагунова вводит понятие *значения стратегического потенциала* как степени способности компании использовать способности и ресурсы и отвечать на вызовы макросреды [Там же].

Если опираться на классическую трактовку потенциала как меры возможного изменения, то в трактовке Е. В. Лагуновой стратегический потенциал по содержанию ближе к ресурсам организации, а его значение в большей степени соответствует категории потенциала.

Ресурсный подход к определению стратегического потенциала компании в целом является преобладающим. Влияние ресурсной компоненты на потенциал неоспоримо. Как отмечают Е. Ю. Карелина и А. А. Малеваник, в основе любого предприятия лежит некоторый объем производственно необходимых материалов [17]. Тем не менее не представляется целесообразным приравнивать ресурсную основу и компетенции компании к ее потенциалу, т.к. наличие определенных средств в широком смысле слова не гарантирует достижения возможных результатов от их применения.

В этом смысле следует отметить позицию Е. А. Байкова, который призывает понимать под стратегическим потенциалом компании не достаточность ресурсов организации и компетенций по их использованию, а способность использовать имеющуюся совокупность ресурсов для реализации выбранной стратегии развития. При этом значимость ресурсов остается высокой, т.к. они формируют непосредственно основу потенциала,

без ресурсного обеспечения невозможно развитие, следовательно, сложно говорить о каком-либо потенциале в положительной коннотации. Однако Е. А. Байковым подробно не раскрывается содержание стратегического потенциала компании за пределами анализа его ресурсов в привязке к факторам внешней среды. Автор указывает, что стратегический потенциал выявляется на стадии стратегического анализа компании (в цикле разработки стратегии) и включает в себя уникальные ресурсы (конкурентные преимущества), которые используются при достижении поставленных целей развития [18].

У В. П. Чичканова и А. Ю. Царикаева стратегический потенциал предприятия трактуется через количественные критерии результативности и качественные индикаторы эффективности, в том числе оценки внешней среды организации, показывающие соответствие стратегии целям и возможностям [19]. Тем самым делается важная попытка количественной оценки потенциала, что в большей степени свойственно трактовке потенциала в точных и естественных науках.

Одной из наиболее комплексных и глубоких научных статей по исследованию природы потенциала организации выступает труд Д. В. Валько [20]. Его отличительной особенностью является исследовательский трек от определения круга решаемых управленческих задач через применение категории *потенциал* к формулированию его содержания. Д. В. Валько указывает на важность учета различных подходов к определению потенциала в первую очередь ресурсного и целевого (как наиболее распространенных). При этом он обращает внимание на смешение понятий *ресурса* и *возможности*, которые встречаются в трактовках многих исследователей. Компетенции же чаще используются как некий связующий элемент между ресурсами и достижением целей, т. е. координируют ресурсный и целевой подходы [Там же].

Проводя критический разбор множества определений потенциала экономической организации, Д. В. Валько приходит к ряду важных умозаключений, которые целесообразно учитывать при формулировке анализируемой категории [Там же]:

1. Отмечается относительный характер потенциала определенной организации, который не существует изолированно от потенциалов других игроков рынка. Тем самым при расчете потенциала нужно оценивать внешние факторы, формирующие диапазон возможностей компании, выход за которые не произойдет при привлечении дополнительных ресурсов и каких-либо других усилиях.

2. Хотя ресурсы и выступают важной компонентой потенциала, их учет должен быть привязан к имеющимся возможностям их преобразования в результат и поставленным целям, т. е. к компетенциям и стратегии соответственно. Другими словами, не любой ресурс в экономическом смысле может считаться ресурсом как составляющей частью стратегического потенциала компании.

3. Способности и возможности организации должны оцениваться сквозь призму их результативности в конкурентной борьбе за успех на определенных рынках. Тем самым смена условий такой борьбы, равно как и переориентация компании на другой товарный или географический рынок, приводит к существенному изменению оценки потенциала, хотя и в краткосрочном периоде ее ресурсы и возможности не претерпевают существенной трансформации.

Собственно, стратегический потенциал организации трактуется Д. В. Валько как уровень обеспечения стратегии ресурсами для максимизации результатов деятельности. Количественное измерение потенциала основано на оценке достижения максимума результатов организации при выбранной стратегии. Оптимальное состояние обеспечивается лучшей комбинацией ресурсов и технологий их использования [Там же].

Сопоставляя между собой ключевые элементы в составе определений стратегического потенциала организации и маркетингового потенциала (в аспекте изучения стратегического маркетинга), можно отметить высокий уровень соответствия. Это связано с выраженной содержательной близостью анализируемых категорий. Если для ресурсов и возможностей можно констатировать значительные расхождения, то маркетинговые цели на стратегическом уровне максимально сближаются с целями генеральной стратегии. Все это приводит к тому, что отдельно говорить о маркетинговом потенциале на стратегическом уровне с практической точки зрения не совсем уместно. Объектом стратегического маркетинга фактически выступает не обособленный маркетинговый потенциал, а непосредственно стратегический потенциал организации.

Данная точка зрения пока менее распространена в отношении разделения на стратегическом уровне общефирменного и маркетингового потенциала, но в последние годы стала проявляться в отечественных работах. Например, в статье [21] прямо указывается на то, что категория *стратегический потенциал организации* является объектом стратегического маркетинга. На наш взгляд, только такая

ориентация стратегического маркетинга позволяет реализовать стратегию развития предприятия.

Выделение маркетингового потенциала вполне справедливо в том случае, если речь идет об операционном и тактическом уровнях функции. Но на стратегическом уровне нет практического смысла обособлять маркетинговый потенциал как объект управления. Разделение ресурсов и возможностей приведет лишь к более долгому и рискованному пути в достижении поставленных генеральных целей.

Дополнительно следует отметить, что «дробление» потенциалов обусловлено частым смешением в российской практике классификаций уровней маркетинга с точки зрения функции и в аспекте корпоративной структуры. Как правило, маркетинговые подразделения не занимаются стратегическими задачами бизнеса, в лучшем для них случае – выполняют вспомогательные роли в этом направлении, например, собирая и систематизируя информацию о внешней среде [22], которая потом сопоставляется с ресурсами и возможностями компании [23]. Данная ситуация зачастую характеризует и зарубежный топ-менеджмент [24].

Исходя из обозначенного подхода к формированию структуры предприятия и распределения ответственности подразделений в ее составе, маркетинговый потенциал остается на уровне операционной и тактической деятельности, действительно обособленный от стратегического потенциала, в то время как собственно принятие стратегических маркетинговых решений находится в зоне ответственности владельцев и топ-менеджмента. Однако с точки зрения маркетинговой функции ничего не меняется: стратегический маркетинг остается и определяет стратегический потенциал компании, но уже без активной роли специализированной службы.

Для формулирования определения потенциала в системе стратегического маркетинга обобщим рассмотренные выше предложения и подходы к определению анализируемых категорий, учитывая исторически обусловленную трактовку потенциала как феномена мышления и понимания действительности через меру возможного изменения объекта управления.

Стратегический потенциал организации определяется следующими ключевыми взаимодействиями, представленными на рисунке.

Стратегический потенциал как управленческая категория вписан в цикл стратегического планирования. На начальном этапе, т.е. при формировании стратегии, которая предполагает достижение определенного результата (стратегия как должное), менеджмент компании оценивает необходимый объем ресурсов и имеющиеся компетенции, принимая во внимание вызовы и ограничения внешней среды. На этой основе формируется желаемое целевое состояние, которое предполагается достичь.

На этапе реализации стратегии происходят динамические изменения во внешней среде, под них адаптируются комбинации ресурсов и компетенций. В теории стратегического планирования данные изменения во внутренней и внешней среде должны быть учтены на этапе формирования целевых установок. По итогу возникает стратегия как результат.

Завершающий этап – обратная связь, предполагающая корректировку внутренней среды и новое стратегическое целеполагание.

Собственно, стратегический потенциал в данной схеме проявляет себя в явной форме как сила (потенция), определенный синергетический (положительный или отрицательный) эффект, который возникает в процессе функционирования организации

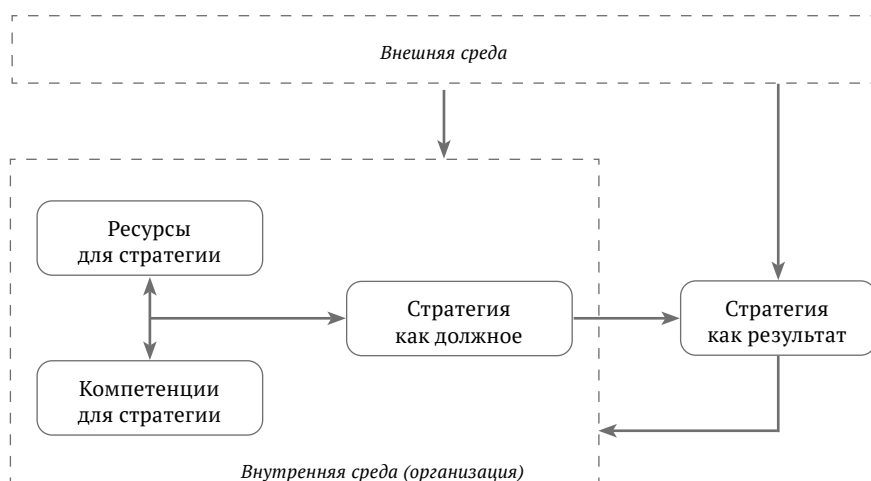


Рис. Взаимодействия элементов, определяющих стратегический потенциал организации
Fig. Elements of corporate strategic potential in interaction

и обуславливает разрыв в значениях стратегии как результата и стратегии как должного.

С точки зрения решения практических задач стратегического маркетинга важно сосредоточиться на количественной оценке потенциала. Его измерение возможно двумя способами:

I. Логическая формула внутренней оценки стратегического потенциала организации:

$$P_{\text{внутр}} = \frac{F}{V} = \frac{F}{R * C * E},$$

где F – фактически достигнутое значение реализации стратегии; V – целевое значение стратегии; R – ресурсы организации (непосредственно потребляемые и амортизируемые материальные и нематериальные экономические в широком смысле этого слова ресурсы); C – компетенции организации (не относимые к R характеристики внутренней среды, влияющие на формирование и реализацию стратегии); E – влияние внешней среды.

II. Логическая формула сравнительной оценки стратегического потенциала организации:

$$P_{\text{сравн}} = \frac{\frac{\Delta F_1}{\Delta \sum F}}{\frac{\Delta R_1}{\Delta \sum R}}.$$

В первом случае расчет проводится для отдельно взятой организации без прямого сопоставления с другими игроками на рынке присутствия. Стратегический потенциал представляет собой безразмерную величину, показывающую соотношение достигнутого значения в ходе реализации стратегии к целевому (запланированному) состоянию системы, которое зависит от трех комплексных элементов – ресурсов, компетенций и влияния внешней среды.

Знак умножения здесь не интерпретируется алгебраически и показывает логическую связь между затраченными ресурсами, примененными компетенциями и действующими условиями внешней среды компании. Данные параметры подлежат количественному выражению: в случае R – в стоимостном выражении, для C и E – в качестве оценочных коэффициентов.

Для оценки стратегического потенциала компании $P_{\text{внутр}}$ в практической плоскости необходимо формирование временного ряда и отслеживание динамики значений показателя, их отклонений от 1 на горизонте анализа значений компонентов расчетов. В этом случае формируется информационная база для оценки перспектив работы на определенном рынке с точки зрения возможностей

реализации стратегического потенциала. Еще более важной сферой применения $P_{\text{внутр}}$ является сопоставление перспектив работы на разных рынках, в различных сегментах [25] (т.е. их приоритизация), каждый из которых будет иметь уникальный набор R , C , E и, следовательно, различные значения V и F .

Для пояснения логики расчета рассмотрим следующую ситуацию. Компания является производственным предприятием, работающим на двух географических рынках с одним продуктовым решением. В рамках стратегии основным целевым показателем выступает объем продаж, он же оценивается по факту. Когда руководство предприятия формирует стратегию и задает целевые ориентиры (например, планы продаж V_1 и V_2), то их расчет основывается на соотношении возможного объема ресурсов R_1 и R_2 на обеспечение продаж (от этапа подготовки производства до сделки, в стоимостном выражении) с компетенциями компании для работы на данных рынках C_1 и C_2 (которые, в отличие от ресурсов, не расходуются в рамках цикла и не имеют прямого денежного эквивалента) и предполагаемой рыночной ситуацией E_1 и E_2 . Оценка C и E проводится экспертно, а значения целесообразно выставлять в диапазоне от 0 до 2, где 2 – наиболее благоприятный вариант, 1 – нейтральный вариант, 0 – наиболее неблагоприятный вариант, не позволяющий осуществлять реализацию стратегии.

Таким образом, одно предприятие с одним продуктом на двух рынках формирует два различных по величине плана продаж, опираясь на логику действия трех самостоятельных факторов – привлеченных ресурсов, внутренних компетенций и конъюнктуры рынка (в широком смысле). Эти факторы, обладая самодостаточностью, одновременно взаимодействуют между собой, производя синергетический эффект. Результаты F_1 и F_2 будут отличаться от обоснованных в стратегии целевых значений V_1 и V_2 , позволяя дать количественную оценку потенциалов работы компании на двух географических рынках $P_{\text{внутр}1}$ и $P_{\text{внутр}2}$. Если $P_{\text{внутр}1} > P_{\text{внутр}2}$, то более приоритетным с точки зрения стратегического потенциала для дальнейшей работы выступает первый рынок, в обратном случае – второй. При этом необходимо учитывать сохраняющиеся ограничения всех трех групп факторов (ресурсы, компетенции, внешняя среда) при корректировке стратегии.

Данный пример показывает упрощенную ситуацию для пояснения логики количественной оценки стратегического потенциала, которая сохраняется при увеличении количества оцениваемых объектов

(рынков, продуктивно-рыночных комбинаций и пр.) и углублении количественного анализа трех факторных признаков, прямо влияющих на стратегические ориентиры.

Расчет сравнительного стратегического потенциала $P_{внутр}$ заключается в сопоставлении достигнутого изменения стратегического результата относительно изменения его значения по рынку к изменению потребления ресурсов относительно рыночных значений их потребления. Он дает аналитическую базу для принятия решений о реализации стратегического потенциала компании относительно конкурентов и понимания факторов изменения положения – за счет использования ресурсов или применения компетенций (влияния внешней среды на компании в одном рынке сопоставимы).

Каждый вариант имеет свои преимущества, недостатки и предпочтительные области использования. Так, расчет $P_{внутр}$ требует привлечения экспертных оценок компетенций и влияния внешней среды, что повышает вероятность ошибок и, как следствие, некорректного установления целевых ориентиров. Они, в свою очередь, могут исказить расчет потенциалов в силу завышенных или заниженных значений. Применение сравнительного подхода основано на использовании информации о ключевых конкурентах, к которой у организации должен быть доступ. При этом конкурентный анализ, оценка влияния внешней среды в целом, исследование компетенций команды предприятия в аспекте продуктивности работы на разных рынках в любом случае проводятся компанией в рамках стратегического планирования, поэтому выход на количественные оценки окажет комплексное положительное влияние на стратегический менеджмент в аспекте повышения качества аналитических материалов.

С практической точки зрения расчет $P_{внутр}$ выступает одним из инструментов приоритизации рынков и развития стратегического анализа, в то время как определение $P_{сравн}$ формирует аналитическую основу для разработки конкурентных стратегий.

Резюмируя основные положения и логику расчетов стратегического потенциала организации, можно сформулировать его определение. Так, под потенциалом компании в системе стратегического маркетинга следует понимать синергетический эффект функционирования ее внутренней среды, который обеспечивает отклонение фактического состояния целевого параметра (-ов) стратегии организации относительно запланированного состояния (-й), определенного на основе задействованных ресурсов, примененных компетенций в определенных условиях внешней среды.

В том случае, если такое отклонение положительное (> 1 при расчете $P_{внутр}$), то организация обладает сильным потенциалом, который способен создать позитивный мультипликативный эффект от понесенных затрат. Если отклонение отрицательное (< 1 при расчете $P_{внутр}$), то стратегический потенциал компании слабый, и используемые ресурсы не позволяют достичь целей – требуется либо нарастить ресурсы, либо усилить компетенции, либо снизить ожидания.

Таким образом, хоть стратегический потенциал и основывается на ресурсах и компетенциях, он не является ни ими, ни их комбинацией, а представляет собой «невидимую» внутреннюю силу, двигающую организацию к достижению стратегических целей. В то же время стратегический потенциал не существует в отрыве от ресурсов и компетенций и не проявляет себя вне конкретных условий внешней среды.

Более того, для различных их комбинаций стратегический потенциал одной и той же организации может существенно различаться. Этим объясняются часто наблюдаемые в практике бизнеса ситуации, когда определенная фирма, затрачивая сопоставимые ресурсы на различных товарных или географических рынках, добивается совершенно несопоставимых в логике понесенных затрат результатов. Или тот факт, что копирование модели стратегии бизнеса совершенно не гарантирует достижения того же результата, что и у первоначального носителя такой модели.

Заключение

В статье изложен подход к пониманию потенциала как объекта стратегического маркетинга, исходя из двух положений: нецелесообразности разделения на стратегическом уровне маркетингового потенциала и потенциала организации и несводимости потенциала к ресурсам, возможностям, компетенциям предприятия, влиянию внешней среды или комбинации данных факторов. Их применение приводит к иной трактовке категории *потенциала* компании в системе стратегического маркетинга, которая существенно отличается от традиционно применяемых и базирующихся на целевом, ресурсном или компетентностном подходах, а также их вариациях.

Обращение к данной проблематике обусловлено не столько несовершенством применяемых подходов к пониманию категории потенциала в стратегическом маркетинге в теоретическом ключе и, как следствие, формулируемых определений, сколько слабой связью таких концепций с текущей практикой

стратегического управления, где функция маркетинга не рассматривается обособленно в отличие от тактического и оперативного менеджмента.

По мнению автора, предлагаемая трактовка категории потенциала в системе стратегического маркетинга компании и логика его количественного исчисления, позволяющая в том числе проводить сопоставительные оценки, развивает теоретическую основу для совершенствования системы управления стратегическим маркетингом, что благоприятно скажется на конкурентоспособности российских компаний.

Стратегический маркетинг в качестве объекта управления оперирует стратегическим потенциалом организации в целом. Под стратегическим потенциалом в этом контексте следует понимать не отдельные важные элементы внутренней среды (ресурсы, способности, компетенции), не возможности, создаваемые внешней средой, а возникающую синергию от взаимодействия уникальной комбинации элементов внутренней среды с конкретными возможностями для каждого рынка, который вызывает отклонения фактического результата от реализации стратегии относительно ожидаемого (запланированного), что является принципиально новым для теории стратегического маркетинга.

Стратегический потенциал может быть количественно измерен в двух вариантах, а полученные результаты – применены для правильной оценки

причин отклонений факта от плана в цикле стратегического планирования и последующей оптимизации стратегии. Также, принимая во внимание уникальность потенциала в системе стратегического маркетинга для каждого рынка (продуктовой рыночной комбинации), расчеты его значений дают основу для сопоставления рынков и их приоритизации для различных организаций, что повышает эффективность деятельности как отдельных хозяйствующих субъектов, так и ведет к более рациональному использованию ресурсов в национальной экономике. Кроме этого, такие расчеты могут проводиться в сжатые сроки, что повышает гибкость фирмы как ключевое требование на современном рынке [26].

В дальнейшем на основании изложенного подхода планируется разработка подробной методологии расчета стратегического потенциала, что позволит предложить для компаний готовое решение по совершенствованию инструментария стратегического маркетинга.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Ерыгин Ю. В., Еремеев Д. В., Шапорова З. Е. Экономический потенциал: структура и экономическая сущность. *Социально-экономический и гуманитарный журнал*. 2023. № 3. С. 15–25. [Erygin Yu. V., Ereemeev D. V., Shapороva Z. E. Economic potential: Structure and economic essence. *Social and economic and humanitarian magazine*, 2023, (3): 15–25. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vzqlni>
2. Brewis C., Dibb S., Meadows M. Leveraging Big Data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023, 190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122402>
3. Bekos G. S., Chari S., Jaakkola M., Evanschitzky H. Strategic change capability in marketing organizations: Conceptualization, scale development, and validation. *Journal of Marketing*, 2025. <https://doi.org/10.1177/00222429251333771>
4. Макаренков А. А., Романович В. К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 6-2. С. 58–63. [Makarenkov A. A., Romanovich V. K. Strategic marketing as an effective tool for finding channels of interaction with consumers. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2023, (6-2): 58–63. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-6-2-58-63>
5. Hao G., Zhang J., Lei Z., Liu W. Platform leadership: The multi-dimensional construction, measurement, and verification of the impact on innovation behavior. *Management World*, 2021, 37(1): 186–199.
6. Севастьянова О. В. Процессный подход к реализации стратегических задач маркетинга. *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 10. С. 1288–1292. [Sevastyanova O. V. A process approach to the implementation of strategic marketing objectives. *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 2024, (10): 1288–1292. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.235>

7. Davcik N. S., Sharma P. Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research*, 2016, 69(12): 5547–5552. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.169>
8. Camisón C., Villar-López A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 2014, 67(1): 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
9. Liao S.-H., Chen C.-C., Hu D.-C., Chung Yu.-C., Yang M.-J. Developing a sustainable competitive advantage: Absorptive capacity, knowledge transfer, and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 2017, 42: 1431–1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>
10. Khourouh U., Sudiro A., Rahayu M., Indrawati N. K. The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 2020, 10: 709–720. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.007>
11. Арсеньева Н. В., Путянина Л. М. Потенциал маркетинга предприятия и возможности его развития в современных условиях. *Вестник университета*. 2021. № 7. С. 5–11. [Arsenieva N. V., Putyatina L. M. The marketing potential of the enterprise and the possibilities of its development in modern conditions. *Vestnik Universiteta*, 2021, (7): 5–11. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-5-11>
12. Азарян Е. М. Концептуальные подходы к управлению потенциалом предприятия на основе маркетинговой стратегии. *Торговля и рынок*. 2021. № 4-1. С. 39–45. [Azaryan E. M. Conceptual approaches to potential management of the enterprise based on marketing strategy. *Torgovlya i rynek*, 2021, (4-1): 39–45. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nsxrla>
13. Петенко И. В. Маркетинговый потенциал компании как актив развития отраслевой и межотраслевой кооперации. *Торговля и рынок*. 2021. № 1. С. 32–40. [Petenko I. V. Marketing potential of the company is an asset for development of industry and inter-industry cooperation. *Torgovlya i rynek*, 2021, (1): 32–40. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qlujnj>
14. Батова Т. Н., Крылова В. А. Маркетинговый потенциал предприятия. М.: Академия Естествознания, 2016. 234 с. [Batova T. N., Krylova V. A. *The marketing potential of the enterprise*. Moscow: Akademiya Estestvoznaniya, 2016, 234. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yscxoq>
15. Юсупова М. Д. Методический подход к оценке маркетингового потенциала предприятия. *ФГУ Science*. 2024. № 2. С. 35–40. [Yusupova M. D. Methodological approach to assessing the marketing potential of an enterprise. *FGU Science*, 2024, (2): 35–40. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36684/37-2024-34-2-35-40>
16. Лагунова Е. В. Стратегический потенциал компании и его оценка. *Проблемы управления*. 2007. № 6. С. 40–44. [Lagunova E. V. Strategic potential of a company and its evaluation. *Control Sciences*, 2007, (6): 40–44. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ibvvej>
17. Карелина Е. Ю., Малеваник А. А. Понятие и структура стратегического потенциала компании. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2017. № 10. С. 63–65. [Karelina E. Yu., Malevanyk A. A. Concept and structure of the strategic potential of the company. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2017, (10): 63–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zssrkv>
18. Байков Е. А. Управление реализацией стратегического потенциала предприятия в целях его развития. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки*. 2012. № 2-2. С. 107–112. [Baykov E. A. Managing the implementation of the strategic potential of an enterprise for the purpose of its development. *Nauchno-tekhnicheskie ведомости Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*, 2012, (2-2): 107–112. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/novgbo>
19. Чичканов В. П., Царикаев А. Ю. Анализ подходов к определению стратегического потенциала предприятия. *Теория и практика общественного развития*. 2015. № 11. С. 60–63. [Chichkanov V. P., Tsarikayev A. Yu. Analysis of the approaches to determination of strategic capacity of the enterprise. *Theory and Practice of Social Development*, 2015, (11): 60–63. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ucoufn>
20. Валько Д. В. К вопросу о сущности и структуре стратегического потенциала организации. *Управление в современных системах*. 2015. № 2. С. 7–18. [Valko D. V. Substance and structure of the strategic potential of the organization. *Upravlenie v sovremennyh sistemah*, 2015, (2): 7–18. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uipiax>
21. Красюк И. А., Хухлаев Д. Г. Модель стратегического потенциала предприятия как объекта стратегического маркетинга. *Экономический анализ: теория и практика*. 2023. Т. 22. № 11. С. 1996–2019. [Krasyuk I. A.,

- Khukhlaev D. G. A model of the strategic potential of an enterprise as an object of strategic marketing. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2023, 22(11): 1996–2019. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.22.11.1996>
22. Трунова Д. Н. Стратегическое планирование в маркетинге. *Практический маркетинг*. 2023. № 12. С. 52–57. [Trunova D. N. Strategic planning in marketing. *Practical Marketing*, 2023, (12): 52–57. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12318-52-57>
23. Костецкий А. Н., Чекашкина Н. Р. Стратегический маркетинг в системе менеджмента организации. *Экономика устойчивого развития*. 2022. № 2. С. 105–109. [Kostetsky A. N., Chekashkina N. R. Strategic marketing in the organizational system of management. *Economics of Sustainable Development*, 2022, (2): 105–109. (In Russ.)] https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_105
24. Eriksson T., Robertson J., Näppä A. Functional top management teams and marketing organization: Exploring strategic decision-making. *Journal of Strategic Marketing*, 2020, 33(1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1765410>
25. Clarke A. H., Freytag P. V., Cortez R. M. Revisiting the strategic role of market segmentation: Five themes for future research. *Industrial Marketing Management*, 2024, 121. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.012>
26. Bekos G. S., Jaakkola M., Chari S. Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. *Industrial Marketing Management*, 2025, 125: 239–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.005>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/jwtyxi>

Роль ценностей в управлении инновациями

Елкина Ольга Сергеевна

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Россия, Санкт-Петербург

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Россия, Санкт-Петербург

eLibrary Author SPIN: 9606-2450

<https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

elkina-os@ranepa.ru

Аннотация: Инновационный менеджмент, основанный на ценностях, сегодня превращается в динамично развивающуюся область, которая становится актуальной для менеджеров по инновациям, так как предоставляет большой набор новых методов, обеспечивающих стратегическую направленность компании, усиливающих вовлеченность сотрудников в инновационный процесс, способствующих ускорению внедрения инноваций, повышающих устойчивость компании и способствующих формированию конкурентных преимуществ. Цель – определить роль ценностей различных заинтересованных сторон (экономических субъектов) в инновациях и управлении ими на основе обзора современных исследований. Задачи: изучить историю и текущее состояние дискуссий о роли ценностей в управлении инновациями; провести исследование и критику ограничений, которые применяют к ценностям в управлении инновациями; систематизировать основные выводы и проблемы современных исследований; определить темы будущих исследований. Использованы методы анализа, сравнения и обобщения, а также методы систематического и нарративного обзора и контент-анализ современных публикаций по теме исследования. Выявлено, что компании, базирующиеся инновации на ценностях, становятся более успешными. Установлено, что ценности формируются и определяются не только на уровне управления, но и на других уровнях во всех видах деятельности. Подтверждено, что основные ценности, которые служат ориентиром для инноваций, могут меняться и переосмысливаться, в том числе под влиянием всех заинтересованных сторон. Кроме того, существуют проверенные методы, которые помогают выявить ценности и использовать их для стимулирования инноваций. Выявлено, что ценности побуждают к совместному размышлению и служат основой для принятия этических обоснованных решений, ориентированных на будущее, а также не являются постоянными, и их значение может изменяться и переосмысливаться в процессе деятельности. Внимание к ценностям в контексте инноваций вносит вклад в объяснение, созидание и эмансипацию инноваций.

Ключевые слова: ценности, подходы к изучению ценностей, инновации, управление инновациями, подходы к управлению инновациями, современные дискуссии

Цитирование: Елкина О. С. Роль ценностей в управлении инновациями. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 587–602. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-587-602>

Поступила в редакцию 11.05.2025. Принята после рецензирования 19.06.2025. Принята в печать 23.06.2025.

full article

Values in Innovation Management

Olga S. Elkina

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration North-West Institute of Management, Russia, Saint-Petersburg
Saint-Petersburg university of management technologies and economics, Russia, Saint-Petersburg

eLibrary Author SPIN: 9606-2450

<https://orcid.org/0000-0003-4952-1512>

elkina-os@ranepa.ru

Abstract: Value-based innovation management is a dynamic field that provides a wide range of new strategic methods which help management to engage employees in innovation processes, accelerate innovations, enhance

sustainability, and shape competitive advantages. This review was an attempt to identify values for various stakeholders in innovative business. The synchronic and diachronic review of research on values in innovation management made it possible to systematize its scope and prospects. Standard methods combined with narrative review and content analysis revealed that value-based innovations are more efficient. Values appear not only at the management level, but all across corporate structure. The core values behind innovations are not permanent: they may change and be reconsidered, e.g., by stakeholders. Some reliable methods help to identify values and use them as innovation drivers. Values encourage co-reflection and ensure ethical and future-targeted decisions. Values help to justify and promote innovations in business.

Keywords: values, approaches to values, innovations, innovation management, approaches to innovation management, modern discussions

Citation: Elkina O. S. Values in Innovation Management. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 587–602. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-587-602>

Received 11 May 2025. Accepted after review 19 Jun 2025. Accepted for publication 23 Jun 2025.

Введение

Ценности в бизнесе изучаются более 100 лет: от трудов М. Вебера, который в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1905 г.) показал, как религиозные ценности влияют на экономическое поведение, до концепций ESN (*Echo State Networks* – сети эхо-состояния) и исследований вовлеченности сотрудников, которые доказывают, что ценности компании напрямую влияют на лояльность и продуктивность организации.

Сегодня инновационный менеджмент, основанный на ценностях, превращается в динамично развивающуюся область. Она становится актуальной для менеджеров по инновациям, т. к. предоставляет большой набор новых методов, которые обеспечивают стратегическую направленность компании, усиливают вовлеченность сотрудников в инновационный процесс, способствуют ускорению внедрения инноваций и формированию конкурентных преимуществ компании, а также повышают ее устойчивость.

Исследователи и практики инновационного менеджмента все чаще обращают внимание на ту роль, которую ценности и нормы играют в инновациях и управлении ими. Во многих случаях инновации невозможно спроектировать или управлять ими, если не обратиться к ценностям тех, кто их создает или участвует в них. Ценности безопасности, справедливости, неприкосновенности частной жизни и многие другие, которые волнуют людей, могут служить ориентирами и рычагами развития инноваций. Бизнес-лидеры признают важность миссии компании и понимают, что развитие бизнеса возможно, если пользу получают все заинтересованные стороны (экономические субъекты).

Цель исследования – определить роль ценностей различных заинтересованных сторон (экономических

субъектов) в инновациях и управлении ими на основе обзора современных исследований. Задачи: изучить историю и текущее состояние дискуссий о роли ценностей в управлении инновациями; провести исследование и критику ограничений, которые применяют к ценностям в управлении инновациями; систематизировать основные выводы и проблемы современных исследований; определить темы будущих исследований. Используются методы анализа, сравнения и обобщения, а также методы систематического и нарративного обзора и контент-анализ современных публикаций по теме исследования.

Категория *ценности* используется в разных сферах: в философии, психологии, экономике. В зависимости от сферы изучения это понятие трактуется по-разному (исходя из определенного контекста). Общее, что связывает все сферы – понимание того, что ценности представляют собой то, что имеет для человека значимость, важность и значение. Это может быть материальный объект, идея, принцип, норма или идеал. В данной статье мы изучаем ценности, связанные с экономикой, т. е. принятые в обществе и у его отдельных групп устойчивые представления о том, какие экономические блага (богатство, связи, власть, статус, разные виды занятости, разные источники и способы приобретения дохода и т. п.) наиболее важны или совсем не важны, а также представления о том, какие экономические отношения для людей и их семей предпочтительны [1; 2].

В соответствии с ГОСТ Р 57313-2016 под *управлением инновациями (инновационным менеджментом)* мы понимаем часть общей системы управления организации, целью которой является определение для организации (или группы организаций) необходимых действий, альтернатив и структур в рамках

общей системы управления организации для создания благоприятных условий в целях содействия становлению, принятию решений о проведении и успешному завершению инновационных проектов. Поэтому управление инновациями включает в себя инструменты, методы и подходы, которые позволяют организациям внедрять и развивать все виды инноваций, любые смежные направления, а также связи с научно-исследовательской деятельностью и развитием организации¹.

На данный момент существует мало исследований, касающихся методов и инструментов, которые бы учитывали и оценивали роль ценностей в инновациях, или проблем, которые они несут для инноваций. Так, практически отсутствуют научные работы, оценивающие влияние ценностей на финансовые показатели организации и / или результативность инноваций. Также практически нет исследований, которые показывают связь между ценностями, инновациями и показателями эффективности деятельности организации в целом. Отечественные труды в основном сконцентрированы на изучении влияния ценностей на отношение к инновациям [3; 4], но все остальные вопросы пока остаются без внимания.

Исследование роли ценностей в управлении инновациями основывается на ряде исходных ограничений (исходных предположений или допущений):

1) часто ценности в организации воспринимают как необязательный (предположение о необязательности ценностей для управлений инновациями) инструмент управления, который можно использовать наряду с другими подходами;

2) именно руководители несут ответственность за формулирование, внедрение и распространение ценностей, и эта практика считается исключительно частью их лидерских функций;

3) ценности значимы в основном в рамках нормативного управления, где они служат ориентиром для формирования стандартов поведения и принятия решений;

4) из-за трудностей с определением самих ценностей процесс управления ценностями на практике становится весьма проблематичным, представляя собой стратегическое управление организацией на основе системы ценностей, которые разделяются руководством, сотрудниками и клиентами;

5) восприятие ценностей как ограничивающего фактора, который мешает поиску новых идей и инновационных решений;

6) ценности имеют устойчивый характер по отношению к изменениям, являются статичными конструкциями либо слабо поддаются адаптации в быстро меняющейся среде.

Все эти ограничения необходимо критически проанализировать, т. к. они могут создавать препятствия для исследователей, практиков, которые пытаются управлять ценностями для инноваций, а также распространения подхода управления инновациями, основанного на ценностях.

Результаты

Историческая эволюция роли ценностей в инновациях и управлении ими

В начале XX в. ценности практически не изучались в контексте инноваций. Сначала они рассматривались как общесоциальные ценности, влияющие на развитие рынков (*созидательное разрушение* Й. А. Шумпетера [5], ценности *массового производства, доступности, скорости* Г. Форда [6], бюрократическая рациональность как основа устойчивых инновационных организаций М. Вебера [7]). Во второй половине этого же века изменение подходов в изучении ценностей было связано с исследованием гуманистических аспектов инноваций, предпринимательства, с формированием концепций устойчивого развития и влиянием инноваций на общество (табл. 1²).

Даже после второй половины XX в. поиск новых подходов, методов исследования эффективных инноваций продолжался. Развитие теорий, представленных в таблице 1, было осуществлено Б. Кунтом и Н. Мюллером, которые предложили инновационный подход к оценке технологий через семинары по будущему (*future workshops*). Их метод сочетал элементы форсайта, экспертного анализа и групповой дискуссии, что позволило выявить не только техническую осуществимость, но и социальную желательность новых технологий. Б. Кунт и Н. Мюллер доказали, что технологические инновации должны согласовываться с этическими нормами (приватность в эпоху Big Data), культурными традициями (локальное сопротивление глобальным трендам), экологическими ценностями (сопротивление сверхпотреблению) [12]. Этот подход заложил основу *ответственных инноваций* и показал, что оценка технологий требует не только экспертизы, но и ценностного компромисса. Х. Косов и Р. Гасснер ориентировались на построение управляемого,

¹ Инновационный менеджмент. Руководство по управлению инновациями. ГОСТ Р 57313-2016. Введен 01.06.2017. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200142668> (дата обращения: 23.02.2025).

² Сост. по: [8–11].

Табл. 1. Подходы к изучению инноваций после 1950-х гг.

Tab. 1. Approaches to innovation research after 1950

Подход \ Аспект	Роль ценностей	Ответственность бизнеса	Риск инноваций	Кто должен контролировать инновации
Р. Юрг (этический футуризм)	Ведущая; они определяют, какие инновации нужны обществу	Высокая; инновации должны быть социально полезны	Возможны угрозы демократии и экологии	Общество и демократические институты
М. Фридмен, Р. Фридмен (рыночный подход)	Второстепенная; если они не влияют на прибыль	Минимальная; главное – рынок	Рынок сам регулирует риски	Бизнес и рыночные механизмы
К. Хендри (этический подход)	Ключевая; они влияют на стратегию	Высокая; инновации учитывают социальные последствия	Компании должны разрабатывать стратегии управления рисками	Корпоративная культура, корпоративная социальная ответственность
Э. Роджерс (социальная теория инноваций)	Ключевая; они влияют на скорость принятия инноваций	Зависит от восприятия потребителей	Риски связаны с принятием новшеств	Культурные нормы и социальные группы

а не стихийного будущего и акцентировали внимание на том, что должно быть согласование технического прогресса с гуманитарными целями [13].

Таким образом, существующие модели бизнеса и управления экономикой часто оказываются экологически и социально неустойчивыми. При поиске инструментов устойчивого развития как в научной среде, так и в деловой практике начали формироваться и развиваться подходы, ориентированные на поиск новых решений. В результате появились

научные подходы, которые направлены на устойчивое корпоративное управление, развитие предпринимательства с учетом принципов устойчивости, а также внедрение инноваций, основанных на ответственности и устойчивом развитии (табл. 2³).

Итак, современные подходы к управлению устойчивым развитием и инновациями требуют как учета традиционных критериев и целей социально-экономического развития и успеха бизнеса, так и взаимодействия с ценностными ориентирами

Табл. 2. Новые подходы к управлению устойчивым развитием и инновациями

Tab. 2. New approaches to sustainable development and innovation management

Концепция	Представители	Идея
Устойчивого корпоративного управления	Дж. Элкингтон, М. Портер, К. Шваб, П. Полман и Э. Уинстон, А. Сен	<ul style="list-style-type: none"> объединила устойчивое развитие, инновации и корпоративные ценности в единую систему принятия решений; акцентирует внимание на том, что организация будет эффективной не только при ориентировании на новые технологии, но и оценке их долгосрочного влияния на общество, экономику, окружающую среду
Устойчивого предпринимательства	П. Полман, М. Юнус, Г. Паули	<ul style="list-style-type: none"> направлена на создание инновационных решений, которые приносят прибыль, но при этом не разрушают окружающую среду и способствуют социальному развитию
Устойчивые и ответственные инновации	Дж. Элкингтон, Р. фон Шомберг, Г. Паули, П. Полман и Э. Уинстон	<ul style="list-style-type: none"> позволяет создавать технологии, которые работают не только на прибыль, но и на благо планеты и людей; основана на применении принципов антиципации, инклюзивности, этики, гибкости и прозрачности

³ Сост. по: [14–24].

общества. Это предполагает внедрение, например, такого подхода, как *тройной итог* Дж. Элкингтона (люди, планета, прибыль), когда инновации должны приносить пользу не только бизнесу, но и обществу [18], а также соответствовать этическим нормам и общественным ценностям (ответственные исследования и инновации (*Responsible Research and Innovation* – RRI) Р. фон Шомберга [20; 25]).

Однако многие ученые рассматривают ценности как ограничения для инноваций, препятствия инновационного развития. Представители технократического подхода (П. Друкер, И. Маск) утверждали, что консервативные корпоративные ценности часто мешают организационным изменениям, быстрому внедрению прорывных технологий, принятию радикально новых бизнес-моделей [26; 27]. Экономисты-либертарианцы (Д. Г. Хендри и Б. Фридмен, М. Фридмен) провели исследования, подтверждающие, что социальные нормы создают избыточное регулирование, а этические ограничения искусственно сдерживают рыночную эффективность⁴ [28]. Критики технологического прогресса (Н. Постман, Ж. Элль) отмечали, что ценности становятся препятствием, т.к. не успевают эволюционировать вместе с технологиями и поэтому создают дисбаланс между технологическим прогрессом и гуманитарным развитием [29; 30]. Все это вынуждает идти на компромиссы, которые в результате снижают эффективность инноваций.

Необходимо отметить, что даже критики технологического прогресса признают, что полное игнорирование ценностей ведет к отторжению инноваций обществом. Основная позиция исследователей заключается не в отрицании ценностей, а в необходимости их более глубокой адаптации к технологическим изменениям.

В связи с этим данная статья основывается на теории заинтересованных сторон, которая подчеркивает важность учета ценностей, этических рамок и интересов всех сторон для успеха бизнеса, что позволяет объяснить их влияние на инновационные методы и практику управления.

Специалисты, которые работают с разными группами заинтересованных сторон, понимают необходимость не только учета их интересов, но и ценностей. Так, менеджеры по персоналу сталкиваются с ценностями разных поколений сотрудников. Например,

подбирая персонал, относящийся к поколению Z, они уделяют особое внимание таким вопросам, как личностное развитие, свобода выбора, баланс между личной жизнью и работой и т.д.⁵ Клиенто-ориентированный подход к разработке продуктов привел к появлению новых концепций, ориентированных на покупателя / потребителя, и новых методологий (краудсорсинг, совместное творчество и т.п.). Эти подходы сформировали новое мышление и эффективный набор инновационных методов создания новых продуктов и услуг.

Одним из таких подходов стал *созидательный потенциал* инноваций Х. Брейера и Ф. Людеке-Фройнда, который описывает не только такие возможности предпринимательских инициатив, как, например, решение отдельной проблемы, но и их способность порождать системные изменения [31–37]. Это происходит, когда инновации направлены не только на прибыль, но и на создание новых способов организации, мышления и взаимодействия через преодоление старых неустойчивых моделей, развитие новых норм, ценностей и практик, влияние на институты. Несмотря на то что эти исследования изначально были ориентированы на потребности клиентов, в результате при управлении инновациями они стали учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

Изменения в ценностях могут иметь и разрушительную силу, когда они начинают менять правила бизнес-игры и стимулируют радикально новые программы инноваций. Например, движение в поддержку идей Г. Тунберг повлияло на инновационную повестку, особенно в контексте концепций устойчивого развития и экологических инноваций. Своей активностью она вывела климатическую повестку в центр общественного внимания, что создало давление на политиков и бизнес, сформировало интерес к экологически чистым технологиям и повысило спрос на экологически чистые продукты. Г. Тунберг повлияла на инновации не как изобретатель, а как катализатор. Ее активность способствовала росту спроса на устойчивые технологии, она сформировала новые ценности у инноваторов и стимулировала системные изменения в экономике [38]. Ценности заставляют клиентов пересматривать свои решения о покупке. И это меняет представления об устойчивости развития и смещает фокус с инкрементальных

⁴ Friedman M. A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*. 13 Sep 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (accessed 28 Feb 2025).

⁵ Generation Z vs. The Workplace [2021 Study]. *HR future*. URL: <https://www.hrfuture.net/future-of-work/trending/generation-z-vs-the-workplace-2021-study> (accessed 20 Feb 2025).

инноваций на трансформационные, которые способны изменить базовые принципы функционирования технологических и экономических систем.

В ответ на ряд вызовов, сформированных быстрым развитием науки и технологий, а также их влиянием на общество, сформировалась концепция ответственных исследований и инноваций. Многие инновации несут не только пользу, но и серьезные риски. Люди сталкиваются с непредвиденными последствиями технологий, например последствиями применения ядерного оружия. Они боятся технологий, которые развиваются самостоятельно, таких как искусственный интеллект или биометрия. Отсюда возникает недоверие общества к науке. Появляются этические проблемы новых технологий: например, актуализируется вопрос о том, где границы допустимого у клонирования или нейротехнологии. Также компании осознали, что игнорирование социальных и экологических проблем вредит их репутации и прибыли. Постоянные скандалы с утечками данных доказывают важность ответственного подхода к инновациям. Поэтому появление *ответственных исследований и инноваций* ознаменовало попытку сбалансирования научно-технического прогресса и ответственности, чтобы наука и технологии служили обществу, а не создавали новые угрозы.

Существуют различные интерпретации ответственных исследований и инноваций. Например, исследователи [20; 39; 40] выделяют четыре ключевых измерения, которые позволяют более эффективно работать с неопределенностью, рисками и сложными современными научными и технологическими процессами. То есть они направлены на то, чтобы сделать науку и инновации более открытыми и подотчетными социальным и экологическим вызовам нашего времени. Среди них:

1) *антиципация* – способность исследователей и разработчиков предвидеть возможные последствия своих действий;

2) *рефлексивность* – критическое переосмысление собственных ценностей, допущений, предубеждений и ограничений современных взглядов на исследования и инновации и их результаты;

3) *вовлеченность (инклюзивность)* – предоставление права голоса различным заинтересованным сторонам, включение их в процесс обсуждения и разработки научных и технических решений;

4) *открытость* – способность гибко адаптироваться к новым знаниям, социальным ожиданиям и этическим вызовам.

Развитие концепции RRI привело к более глубокому пониманию роли ценностей в инновациях.

М. Бенинк и О. Кудина, изучив сложившиеся концепции ценностей, которые должны быть учтены при управлении инновациями, систематизировали их и выделили два сложившихся подхода [41]:

- *содержательная концепция ценностей* предполагает, что существует определенный набор универсальных или нормативно заданных ценностей, которые должны направлять инновационную деятельность; ценности рассматриваются как предустановленные цели (заданные ориентиры), которые надо учитывать при формулировке задач и оценке результатов исследований;
- *процедурная концепция ценностей* делает акцент не на самих ценностях как таковых, а на процессах, через которые они формируются, обсуждаются и согласовываются; ключевая задача – обеспечение открытого, инклюзивного, прозрачного диалога между заинтересованными сторонами относительно ценностей; ценности не задаются заранее, а возникают в процессе взаимодействия, обсуждения и коллективной рефлексии.

Кроме этого, авторы предложили третий подход – *практико-ориентированный*, в котором ценности рассматриваются не как неизменные категории, а как подвижные и зависящие от контекста ориентиры, формирующиеся в процессе взаимодействия людей, технологий, социальных практик и изменяющиеся под влиянием культурной и материальной среды [Там же].

Х. Бреуер и коллеги предложили рассматривать этнографические методы как герменевтический инструмент, позволяющий выявлять и интерпретировать ценности заинтересованных сторон в контексте инновационных процессов. Ученые отталкиваются от того, что ценности не всегда проявляются прямо, они могут быть скрыты в повседневной практике, символах, нарративах и взаимодействиях, через которые участники воспринимают, оценивают и наделяют смыслом инновации. В этом подходе этнография становится не просто набором методов сбора данных, а способом интерпретации «*жизненной*» *мира* участников инновационного процесса. Этот подход анализирует то, как формируются, трансформируются или конфликтуют ценности в процессе взаимодействия с новой технологией или бизнес-моделью [34].

Ценности являются важной отправной точкой для исследований в области управления инновациями, ориентированными на ценность (*Value-Based Innovation – VBI*) для всех заинтересованных сторон – клиентов, бизнеса, общества и окружающей среды. Дж. Коллинз и Дж. Поррас, например, связывают

стратегическое управление, миссию компании и долгосрочную ценность с инновационной деятельностью⁶ [42]. Ценности в данном случае определяются как желаемые цели, которые служат руководящими принципами в жизни человека или социальной группы, т. е. представления о желаемом, которые упорядочены в системе приоритетов [43].

Интегрированная система управления VBI различает операционные, стратегические и нормативные аспекты управления. Нормативный уровень определяет миссию, ценности компании, ее долгосрочные цели, которые выходят за рамки прибыли и отвечает на вопрос *Зачем мы вообще существуем как организация?* Так, **нормативный аспект** управления определяет ценностные рамки, в которых возможны инновации [44]. Он фокусируется на соответствии инноваций регуляторным требованиям, этическим стандартам и социальным ожиданиям, формирует основу для оценки того, какая инновация допустима и желательна с точки зрения корпоративной ценности. Например, компания провозглашает миссию *создавать технологии во благо людей и планеты*. Это ограничивает, направляет и определяет инновационные усилия.

Стратегический аспект связан с формированием инновационной стратегии, согласованной с ценностями компании. Он связывает нормативные цели с конкретными инициативами и определяет приоритеты инноваций: их экологичность, инклюзивность, долгосрочную ценность, значение которых ставится выше, чем краткосрочная прибыль. Например, выбор стратегии инвестиций в зеленые технологии даже при более их медленной окупаемости.

Операционный аспект фокусируется на процессах управления инновациями: генерации идей, их отборе, разработке и внедрении. Он связан с методами вовлечения сотрудников, клиентов и партнеров в инновационный процесс, воплощением стратегии в действия. Роль операционного управления заключается в интеграции ценностей в повседневные процессы инноваций через agile-практики, ESG-оценки [45; 46]. Например, оценка инновационного проекта проводится не только с позиций ROI, но и с позиций его влияния на благополучие пользователей [47].

Практические исследования иллюстрируют применимость системы управления VBI. Например, в ходе исследования инноваций в бизнес-моделях для сетей возобновляемой энергетики была установлена

неэффективность внедрения инноваций в устойчивом энергетическом секторе, если они не соответствуют ценностям участников сети (граждан, поставщиков, инвесторов, коммунальных служб) [34]. Кроме этого, опыт индийской сети больниц Aravind Eye Care Systems рассматривают как эталон того, как ценности могут быть положены в основу масштабной и устойчивой инновации в здравоохранении [48]. В бизнес-модели этой компании ценности не просто декларируются, а встроены в систему принятия решений и культуру организации.

Подход VBI применяется различными специалистами и исследователями, которые работают в сферах управления гуманитарной помощью. VBI демонстрирует то, как его принципы управления могут служить инструментом повышения эффективности и адаптивности гуманитарных операций. Применение концепции VBI способствует формированию адаптивных и устойчивых моделей, где ключевые управленческие решения опираются на реальные потребности людей и общества.

Концепция VBI содействует созданию инновационных экосистем между поколениями, т. е. среды, в которой опыт, ценности и новые идеи объединяются для решений актуальных вызовов общества. Такой межпоколенческий подход позволяет совмещать глубокий опыт и мудрость старших с креативностью, цифровой грамотностью и свежими идеями молодежи.

Управление ценностями в контексте инноваций: практический кейс

Управление ценностями в контексте инноваций является относительно новым направлением научных исследований. В этой связи описание практических кейсов, базирующихся на управлении VBI и использующих нормативный подход, позволяет понять, чему можно научиться у таких компаний.

В качестве примера рассмотрим опыт компании Ecosia – экологической поисковой системы, которая построила устойчивую и социально-значимую модель вокруг шести ключевых ценностей. Центральной ценностью является **экологическая устойчивость** [49]. Бизнес-модель Ecosia направлена прежде всего на решение экологических проблем, а не получение максимальной прибыли. Компания использует прибыль от поисковой рекламы для финансирования проектов по посадке деревьев и долгосрочному улучшению состояния окружающей среды.

⁶ Collins J. C., Porras J. I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*. September-October 1996, 65–77. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2650178/Website%20Content/owner-manager-programme-reading-room-block-one/Building%20Your%20Company's%20Vision.pdf> (accessed 25 Feb 2025).

Ecosia инвестирует в собственную солнечную энергетику, чтобы компенсировать углеродный след, оставляемый от всех видов деятельности пользователей в Интернете. Помимо этого, Ecosia отличается **прозрачностью деятельности** как основой доверия между компанией и ее интернет-пользователями. Поэтому в условиях растущего скептицизма к корпорациям компания делает акцент на открытости своей финансовой и оперативной деятельности, осуществляет публикацию квитанций о пожертвованиях, использует прозрачность алгоритмов, поисков и т. д.

Также Ecosia применяет **системный подход к социальной ответственности**. Компания не только сажает деревья, но и старается улучшить жизнь местных сообществ и создавать рабочие места в первую очередь в развивающихся странах. Ecosia ориентирована на устойчивое, стратегическое развитие экологических и социальных эффектов на десятилетия вперед, поэтому в основе ее деятельности лежит долгосрочное мышление, позволяющее прогнозировать последствия принимаемых решений.

В дополнение к этому Ecosia **вовлекает интернет-пользователей** в свою деятельность. Она превращает их в активных участников миссии организации через просветительские кампании об изменении климата и мотивацию к участию в экологических инициативах. Каждый поиск пользователя становится вкладом в общее экологическое дело. И, наконец, компания сохраняет **ценность открытости и независимости**, т. е. она выбрала путь независимости от инвесторов и корпоративных интересов, чтобы сохранить свободу в своей деятельности и следовать своей миссии.

Эти шесть ценностей формируют гибридную модель, которая сочетает поисковую монетизацию, краудфандинг и инвестиции в устойчивые технологии. Опыт Ecosia демонстрирует, что компания может создаваться и управляться на основе набора твердых убеждений, и иллюстрирует интегративный и директивный потенциал VBI.

Бизнес-модель Ecosia, ориентированная на устойчивое развитие, позволила бывшему стартапу утвердиться на насыщенном рынке поисковых систем. Бизнес-решения компании принимаются на основе миссионно-ориентированных переговоров, которые отражают ее уникальную структуру. Все обсуждения и переговоры проходят через фильтр миссии, помогающий определить, восстановит ли это природу и послужит ли на благо общества. Такое постоянное обращение к основным ценностям организации создает критические моменты в разработке бизнес-модели.

Дискуссии о влиянии ценностей на инновации

Представленные ранее подходы и концепции позволяют сделать вывод о значимой роли ценностей в инновациях и управлении ими. Однако современная наука неизменно развивается, и исследования, направленные на определение роли ценностей для инноваций, продолжают. В этой связи уместно будет провести обзор последних эмпирических исследований и дискуссий в этом направлении.

Тематическое исследование [50] помогает понять, как сочетание управления инновациями, основанного на ценностях, и управления, основанного на фактических данных, может способствовать развитию инновационной среды в B2B-компаниях среднего размера. Установлено, что интеграция двух подходов приводит к укреплению инновационной культуры в организации, улучшению взаимодействия между различными уровнями управления, повышает эффективность генерации идей, удовлетворенность сотрудников и их вовлеченность в инновационные процессы. Выявлено, что систематическое сочетание ценностей компании с объективными данными позволяет принимать обоснованные решения и стимулировать инновации [Там же].

Создание ценностей, которые могут стать источником и ориентиром для инноваций требует особых методов и подходов. Так, С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини положили в теоретическую основу метод *инновации смысла* – концепцию, которая объясняет, как замысел продукта появляется из ключевых ценностей компании и ее стейкхолдеров, отражая эти ценности и воплощая их в новых решениях. Это не просто технологическое обновление продукта или появление нового, а глубокое переосмысление его назначения и значимости для общества [51].

С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини разработали новую теоретическую основу и таксономию эмпирических методов, раскрывающих, как ключевые ценности организации могут стимулировать радикальные инновации и способствовать их переосмыслению. Они предложили четыре группы методов, каждая из которых фокусируется на определенном аспекте взаимодействия с ценностями [Там же]:

- методы, ориентированные на оценку (методы анализа текущих ценностей организации): позволяют выявить, какие ценности доминируют в настоящее время и как они влияют на инновационные процессы;
- методы, ориентированные на сопоставление (методы, сравнивающие ценности организации с внешними ожиданиями, такими как потребности клиентов или общественные нормы):

позволяют определить, насколько ценности компании соответствуют внешним требованиям;

- методы, ориентированные на рефлексию (методы, которые способствуют переосмыслению существующих ценностей): помогают критически взглянуть на устоявшиеся убеждения и подготовиться к изменениям;
- методы, ориентированные на развитие (методы, направленные на формирование и внедрение новых ценностей, соответствующих будущим целям и стратегии организации): стимулируют создание инновационных решений, основанных на обновленных ценностях.

С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини приходят к выводу, что радикальные смысловые инновации основываются на двух центральных элементах: дизайн-ориентированном подходе, который поддерживает циклический, спиралевидный характер инновационного процесса, и открытости к эволюции ценностей, что включает в себя их изменение и переосмысление [Там же].

Работа [52] представляет собой лонгитюдное исследование, посвященное попытке традиционной высокотехнологичной компании диверсифицировать свою деятельность в области возобновляемых источников энергии. Выявлено, что индивидуальные ценности лидеров могут инициировать устойчивые инновации, но для их успешной реализации необходима поддержка всей организации. Поэтому для успешного внедрения устойчивых инноваций компаниям необходимо обеспечить соответствие между личными ценностями лидеров и корпоративной культурой, создать организационные структуры, поддерживающие инновации, постоянно проводить мониторинг и корректировать баланс между основным бизнесом и инновационными инициативами, чтобы предотвратить *смещение разделения*. Модель Э. Хансена и соавторов предлагает новую теоретическую основу, которая объясняет, почему высшее руководство придерживается определенных ценностей и как это может повлиять на участие компании в инновациях, ориентированных на устойчивое развитие.

В нормативном аспекте VBI способствует развитию организационной идентичности и позволяет сформировать основанные на схожих ценностях связи между компаниями. Однако выявление и согласование ценностей заинтересованных сторон является сложной задачей. Так, К. Факчин и др. раскрыли результаты исследования формирования инновационных компетенций, опирающихся на ценности, в контексте экосистемного подхода. Отмечено, что в условиях цифровой трансформации

и ускоряющихся изменений на рынке труда традиционные подходы к развитию компетенций становятся недостаточными [53].

К. Факчин и др. рассматривают экосистемный подход как эффективную модель для развития инновационных компетенций. Данный подход предполагает создание сетей взаимодействия между различными участниками – университетами, бизнесом, государственными структурами и другими организациями – с целью совместного формирования и развития необходимых навыков и знаний. Особое внимание уделяется ценностной составляющей: авторы утверждают, что устойчивое развитие инновационных компетенций возможно только при наличии общей ценностной базы, которая объединяет всех участников экосистемы [Там же].

К. Факчин с коллегами также проанализировали роль университетов в формировании университетских экосистем, подчеркивая их способность быть центрами генерации и распространения знаний, площадками для взаимодействия различных стейкхолдеров. Авторы приводят примеры успешных экосистем, где ценности, такие как открытость, сотрудничество и устойчивость, способствуют эффективному развитию инновационных компетенций. К перечню уже описанных в литературе индивидуальных компетенций (критическое мышление, инициативность, командная работа, креативность и налаживание связей) авторы добавили дополнительные компетенции, необходимые для согласования ценностей всех заинтересованных сторон: создание смыслов, прогнозирование и метакомпетентность управления [Там же].

К. Факчин и др. предложили модель инновационных компетенций, которая основана на ценностях, развивающихся во времени. Человек включен в систему коллективной деятельности, в основе которой лежат ценности. Инновационные компетенции формируются в условиях постоянного обмена знаниями, совместного решения проблем и критического осмысления совместного опыта. В результате компетенции постоянно эволюционируют под воздействием множества факторов – от внутренних мотиваций до внешних вызовов, или под воздействием конкретных ситуаций, что побуждает к обучению и взаимодействию. Данный процесс не линейный, а расширяющийся, охватывающий новые уровни понимания ценностей и новые практики. При этом важную роль играют такие способности, как умение осмысливать контекст, предвидеть последствия и координировать усилия участников экосистемы. Таким образом, авторы рассматривают компетенции как динамическую, со временем развивающуюся

структуру, в основе которой лежит ценностное ядро и которая поддерживается коллективной деятельностью [Там же].

Дж. Л. Вадин и Л. Бенгтссон изучали, как крупные действующие компании развивают способности, необходимые для инноваций бизнес-моделей, которые ориентированы на устойчивое развитие. На основе лонгитюдного тематического исследования в энергетической отрасли они предлагают поэтапную модель зрелости, описывающую эволюцию этих способностей. Данная модель определяет, что развитие инновационных бизнес-моделей для устойчивости не является линейным процессом, а проходит через стадии зрелости под воздействием внутренних и внешних факторов, таких как изменения в ожиданиях общества, регулирование, конкурентная среда и потребительские предпочтения. Ключевыми моментами в этом процессе являются *точки трансформации* – критические этапы, на которых компания должна переосмыслить свои ценности, стратегии и операционные модели, чтобы успешно адаптироваться к требованиям устойчивого развития. Эти изменения потенциально могут вывести возможности компании на более высокий уровень зрелости в области инноваций и сформировать устойчивую бизнес-модель [54].

Ограничения, применяемые к ценностям

Рассмотрев историю и текущее состояние дискуссий о влиянии ценностей на инновации, вернемся к ограничениям, которые применяют к ценностям, и проведем критику этих ограничений, на которых основывалось понимание роли ценностей в инновациях. Систематизируем предположения и аргументы, которые позволят взглянуть с другой стороны на ценности и их роль в инновациях.

Необязательность

Применение ценностей в успешных компаниях и стартапах является необязательным подходом к управлению. У каждой компании есть своя бизнес-модель, и сотрудники компаний движимы определенными ценностями. Более успешными становятся компании, в которых ценностям отводится более значимое место в инновациях. Так, успех инноваций в организациях зависит не только от технологических факторов, но и от внутренних ценностей и убеждений компании, которые формируют уникальную культуру инноваций, обеспечивая устойчивый рост организации даже в сложные времена [55]. Такие ценности, как ориентация на клиента, сотрудничество, качество продукции и общая

корпоративная культура, играют ключевую роль в успешной реализации инновационных практик [Там же]. Указанные ценности способствуют созданию корпоративной среды, в которой инновации могут процветать, и обеспечивают компаниям конкурентное преимущество.

Все большее значение приобретают неэкономические ценности, например признание важности сохранения нетронутых природных экосистем и справедливого общественного устройства. В статьях [52; 56] показано, что такие ориентации могут быть инициированы руководством, и вопрос заключается не в том, что лидеры и организации предпочитают учитывать свои ценности, а в том, что их ценности оказывают влияние независимо от того, осознают они это или нет.

В работе [50] показано, что этапы трансформации являются критическими моментами на инновационном пути организации, на которых ценности новаторов или общественности могут привести к реконфигурации инновационных возможностей организации. При этом подчеркивается, что ценности не являются обязательными, а скорее выступают в качестве основного фактора, который может усилить или ослабить инновационные возможности организации.

Лидерство

Исследователи корпоративной культуры считают, что формирование ценностей – задача высшего руководства, которое применяет нисходящий подход для установления целей и ценностей для сотрудников организации. Распространенной практикой является сбор высшего руководства на выездное мероприятие, где формируются основные ценности организации и затем происходит их передача сотрудникам по системе *сверху-вниз*. Ценности формируются и определяются не только на уровне управления, но и на других уровнях во всех видах деятельности. Более того, они могут возникать в контексте, не связанном с управлением. Это показывает, что различные заинтересованные стороны (сотрудники, партнеры и клиенты) влияют на ценности компании и ее приоритеты (например, в случае с Ecosia) [49].

Таким образом, формирование ценностей для инноваций – это не просто задача высшего руководства, а скорее задача, которую решают все заинтересованные стороны, и каждая из них вносит свой вклад [57]. Также отмечается, что ценности должны признаваться и интерпретироваться на каждом уровне управления организацией и разными заинтересованными сторонами [32; 33; 35; 51; 58].

Нормативный менеджмент

Прежде всего ценности рассматриваются как имеющие отношение к *нормативному менеджменту*, который формирует миссию организации. С этих позиций ценности представляют собой абстрактные понятия, которые обычно не затрагивают другие аспекты управления (стратегический, инновационный). Следовательно, компании работают с ценностями только на общем уровне и не базируются на них при формировании цели и миссии по отношению к конкретному проекту. Однако с позиции концепции VBI ценности выполняют важные эвристические, директивные и интегративные функции на других уровнях правления, таких как стратегический, оперативный. И это дополняет нормативный аспект управления. Примером является исследование опыта Ecosia, где на нормативном уровне сформированы ключевые ценности, которые определяют миссию компании [49], на стратегическом уровне они определяют бизнес-модель, на операционном – кого принимать на работу или с кем сотрудничать [14].

Установлено, что на операционном уровне вовлечение сотрудников разных уровней управления в определение ценностей помогает улучшить процессы генерации идей и внедрения инновационных методов в целом [50]. Помимо этого, выявлено, что основные ценности не являются постоянными, т. е. могут изменяться со временем, причем как содержательно, так и интерпретационно.

Следовательно, основные ценности, которые служат ориентиром для инноваций, могут меняться и переосмысливаться, в том числе под влиянием всех заинтересованных сторон. И эта открытость к изменениям оказывает стабилизирующий эффект на организацию. Ценности важны во всех аспектах управления, и управление ценностями для инноваций – не только задача нормативного менеджмента, а всех остальных аспектов управления и даже заинтересованных сторон.

Непрактичность

Ценности не всегда сформулированы конкретно, они часто бывают расплывчатыми. С ними трудно работать и, следовательно, они не являются эмпирическим явлением или практической концепцией [26]. В результате ценности нельзя подвергнуть системному анализу, как, например, показатели эффективности. Однако, когда ценности нарушаются, они становятся более конкретными, и даже их возможное нарушение может вызвать тревогу. Но такой реактивный подход сложно применять для целей управления. Поэтому требуются профессиональные практики и методы для выявления ценностей, обеспечения

связи между ценностями различных заинтересованных сторон, использования их потенциала для стимулирования инноваций.

Тем не менее существуют проверенные методы, которые помогают выявить ценности и использовать их для стимулирования инноваций (семишаговый подход М. Сейлера, четыре категории методов С. Э. Кастеллацци и Э. Беллини).

Помеха

Учет ценностей ограничивает количество рыночных релевантных возможностей [59]. Однако ценности следует рассматривать как источник, рычаг и ориентир для инноваций. При правильном понимании ценности будут способствовать расширению пространства возможных решений, формируя уникальный взгляд на внешние возможности. На что указывает успешный практический кейс офтальмологической помощи Araving.

Итак, ценности не ограничивают, а усиливают сотрудничество между заинтересованными сторонами. Опыт Ecosia доказывает, что ценности побуждают к совместному размышлению и служат основой для принятия этических обоснованных решений, ориентированных на будущее.

Устойчивость к изменениям

Ценности считают стабильным или даже статичным явлением, которое возникает в результате воспитания и развития личности [8; 11; 60]. На уровне нации или государства ценности считаются также относительно стабильными, благодаря чему они оказывают стабилизирующее воздействие на общество.

Ценности могут изменяться как в плане их значения и важности, так и в плане их уровня – от индивидуального до коллективного. Эти изменения могут происходить под влиянием значимых жизненных событий, опыта, размышлений или крупных кризисов в обществе (например, под влиянием пандемии COVID-19) [61]. Следовательно, ценности, хотя и сохраняются с течением времени в виде установок или убеждений, могут изменяться в зависимости от обстоятельств или личного опыта. Динамическую природу ценностей исследовали М. Займер и Ф. Людеке-Фройнд с коллегами, которые утверждали, что ценности открыты для переосмысления и могут эволюционировать со временем [50; 62]. То есть ценности не являются постоянными, и их значение может изменяться и переосмысливаться в процессе деятельности.

По мнению Дж. Л. Вадин и Л. Бенгтссона, изменение ожиданий и интересов потребителей в обществе, а также изменение интересов руководителей

и собственников привели к появлению собственно инновационной деятельности [54].

На основании рассмотренных выше резюмирующих предположений можно сделать несколько выводов:

- ценности являются одним из необходимых элементов организации деятельности, связанной с инновациями; при управлении ценностями в контексте инноваций организация оказывается в более выгодном положении на рынке;
- управление ценностями в контексте инноваций является важной задачей для руководства, однако все сотрудники и заинтересованные стороны должны участвовать в определении иерархии ценностей и в создании системы приоритетных представлений о том, что представляет особую значимость в конкретных инновационных процессах;
- ценности служат рычагами воздействий на инновации на всех уровнях управления (не только на нормативном, стратегическом и оперативном), т. к. улучшают результаты простого создания идей;
- вместо того чтобы сомневаться в практичности ценностей, необходимо опираться на выявленные методики и методы вмешательства ценностей в процесс создания инноваций;
- вместо того чтобы бояться ограничений ценностей при использовании рыночных возможностей, необходимо использовать их в качестве рычагов, источников и ориентиров для инноваций;
- ценности не следует воспринимать как завершенные и готовые объекты, необходимо участвовать в их выявлении, анализе и разработке, чтобы использовать их потенциал для управления инновациями.

Заключение

В целом внимание к ценностям в контексте инноваций может внести вклад в объяснение, созидание и эмансипацию инноваций. Так:

I. *Объяснительная сила* ценностей для инноваций. Инновации и управление ими могут быть эффективными только если они учитывают ключевые ценности заинтересованных сторон. Каждая группа участников – будь то руководители, сотрудники, потребители или партнеры – формирует свое отношение к инновациям на основе внутренних убеждений и представлений о том, что является важным, справедливым или полезным. Если инновация соответствует ключевым ценностям заинтересованных сторон или усиливает их, то она принимается и получает поддержку. При этом несоответствие инновации ценностям,

напротив, может вызвать сопротивление или равнодушие к инновации, даже если с технической или экономической точки зрения инновационное решение является рациональным и эффективным. Таким образом, анализ ключевых ценностей позволяет глубже понять мотивацию различных групп, предсказать их поведение и сформировать стратегии внедрения инноваций, которые будут учитывать не только объективные условия, но и субъективное восприятие изменений.

II. *Созидательный потенциал* ценностей для инноваций заключается в их способности формировать внутреннюю мотивацию компании к преобразованиям и направлять усилия организации на поиск новых решений. Ценности не только придают смысл деятельности, но и вдохновляют компанию на выход за пределы привычных представлений. В контексте инноваций ценности служат ориентиром, который помогает удерживать внимание на долгосрочных целях организации. Ценности придают новый смысл экспериментам и риску. Когда в основе инновационного процесса лежат ценности, такие как стремление к справедливости, устойчивому развитию, благополучию общества или личной самореализации, нововведения приобретают не только утилитарную, но и гуманистическую направленность. Это способствует формированию среды, где инновации рождаются не из необходимости приспособления, а из желания создавать лучшее будущее.

III. *Эмансипирующее воздействие* ценностей на инновации проявляется в том, что определенные культурные и социальные установки способны освободить мышление и стимулировать творческую активность. Если общество культивирует ценности свободы, индивидуальной ответственности, открытости новому и уважения к разнообразию мнений, то это создает благоприятную среду для возникновения и внедрения инноваций. Такие ценности позволяют людям мыслить креативно, задавать неудобные вопросы и искать нестандартные решения, т. е. порождать инновации. В результате в атмосфере доверия, индивидуальной инициативы и признания права на ошибку формируется корпоративное пространство, где инновационная деятельность воспринимается не как риск, а как естественный процесс развития. Таким образом, ценности становятся не просто фоном, а активной силой, которая раскрепощает потенциал личности и общества, направляя их на созидание нового.

В целях обоснования потенциала ценностей для инноваций необходимо совершенствовать существующие структуры и методы управления ими. Для этого важно реализовывать систематические

обзоры теорий и практик управления VBI. На данный момент наблюдается дефицит информации о том, какие методы и инструменты, учитывающие ценности, используют современные теории и концепции. Кроме того, не хватает эмпирических практик, характеризующих возможности или неудачи в управлении ценностями в контексте инноваций. Также очень мало трудов, которые исследуют ценности в области открытых инноваций, прорывных инноваций, культуры инноваций, дизайн-мышления. Отмечена нехватка эмпирических исследований, связанных со статистическим анализом взаимосвязей между учетом ценностей, управлением ими и результатами инноваций. В связи с указанным целесообразно проводить научные работы, которые были бы направлены на выявление влияния ценностей на финансовые показатели и эффективность инноваций.

Установлена необходимость исследований на основе герменевтического подхода к ценностям в контексте инноваций. Такой подход поможет не просто формально зафиксировать декларируемые ценности, но и интерпретировать их в контексте культуры, истории, целей и текущей практики, выявляя скрытые смыслы, противоречия и потенциальные источники напряжения. На основе герменевтического анализа можно распознать, какие ценности действительно определяют отношение к инновациям, а какие остаются декларативными. Это понимание критически важно для того, чтобы разрабатывать и внедрять инновации, которые не вступают в конфликт с глубинными убеждениями участников, а наоборот, находят в них поддержку и обоснование. Таким образом, герменевтический подход к работе с ценностями становится инструментом выявления смысловой согласованности между инновационной стратегией и внутренними установками вовлеченных в нее акторов.

Выявлена необходимость дополнительных исследований, которые будут посвящены изучению

ценностей и инновационного менеджмента с многоуровневой точки зрения. Это позволит увидеть, как ценностные ориентиры проявляются и взаимодействуют на различных уровнях. Понимание этих уровней и их взаимосвязей позволит менеджерам учитывать как экономические или технологические аспекты, так и глубинные культурные и смысловые структуры, определяющие успех или неуспех инновационных процессов.

Дополнительные исследования в области изменения ценностей в инновациях имеют критическую значимость для объяснения того, как трансформируются не только технологии или продукты, но и представления о том, что считается важным, допустимым и желаемым. Инновации, особенно радикальные, способны вызывать сдвиги в ценностных установках как внутри организаций, так и в более широком социальном контексте. Они могут подвергать сомнению прежние ориентиры, разрушать устоявшиеся иерархии значений и предлагать новые формы смысла, соответствующие изменяющимся условиям. При этом сам процесс внедрения инноваций нередко сопровождается борьбой между старым и новым, где различные группы отстаивают свои ценности, стремясь сохранить или изменить статус-кво. Именно поэтому понимание изменения ценностей важно для стратегического управления инновациями, т.к. оно позволит учитывать не только технические и рыночные параметры, но и глубинные изменения в коллективном сознании.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Елкина О. С. Стратегии экономического поведения работников на рынке труда. М.: Омский гос. ун-т, 2006. 466 с. [Elkina O. S. *Strategies for the economic behavior of workers in the labor market*. Moscow: Omskii gos. un-t, 2006, 466. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qsfdsj>
2. Рывкина Р. В. Между социализмом и рынком: судьба рыночной экономической культуры в России. М.: Наука, 1994. 240 с. [Ryvkina R. V. *Between socialism and the market: The history of market economic culture in Russia*. Moscow: Nauka, 1994, 240. (In Russ.)]
3. Лебедева Н. М. Влияние ценностей на отношение к инновациям в России и Китае. *Общественные науки и современность*. 2010. № 3. С. 37–49. [Lebedeva N. M. The influence of values on attitudes towards innovation in Russia and China. *Obshchestvennye nauki i sovremennost*, 2010, (3): 37–49. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lmbrcb>
4. Федотова В. А. Влияние ценностей на отношение к инновациям у представителей разных поколений россиян. СПб.: Сциентиа, 2016. 146 с. [Fedotova V. A. *The influence of values on the attitude to innovation among*

- representatives of different generations of Russians*. St. Petersburg: Scientia, 2016, 146. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15643/scientia.2016.2>
5. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. 540 с. [Schumpeter J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. Moscow: Экономика, 1995, 540. (In Russ.)]
 6. Форд Г. Моя жизнь. С современными комментариями. М.: АСТ, 2020. 343 с. [Ford G. *My life. With modern comments*. Moscow: AST, 2020, 343. (In Russ.)]
 7. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Т. 1: Социология. М.: НИУ ВШЭ, 2021. 448 с. [Weber M. *Economy and society: Essays on interpretive sociology. Vol. 1: Sociology*. Moscow: HSE University, 2021, 448. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xzyved>
 8. Юнг Р. Ярче тысячи солнц: повествование об ученых-атомниках. М.: Госатомиздат, 1961. 280 с. [Jungk R. *Brighter than a thousand suns: A personal history of the atomic scientists*. Moscow: Gosatomizdat, 1961, 280. (In Russ.)]
 9. Фридмен М., Фридмен Р. Свобода выбирать: наша позиция. М.: Новое издательство, 2007. 356 с. [Friedman M., Friedman R. *Free to choose: A personal statement*. Moscow: Novoe izdatelstvo, 2007, 356. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/oxftmp>
 10. Hendry C. *Innovation and entrepreneurship: A social responsibility view*. Oxford University Press, 2004, 310.
 11. Rogers E. M. *Diffusion of innovations*. 5th ed. NY: The Free Press, 2003, 551.
 12. Kuhnt B., Müllert N. R. *Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: Verstehen – anleiten – einsetzen*. 3rd ed. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher, 2004, 236.
 13. Kosow H., Gaßner R. *Methods of future and scenario analysis: Overview, assessment and selection criteria. DIE Re-search project "Development policy: Questions for the future"*. Bonn: Inst. für Entwicklungspolitik, 2008, 133.
 14. Pauli G. *The blue economy 3.0: The marriage of science, innovation and entrepreneurship creates a new business model that transforms society*. Bloomington: Authorhouse, 2017, 275.
 15. Pauli G. *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Boulder: Paradigm Publications, 2010, 308.
 16. Polman P., Winston A. *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press, 2021, 352.
 17. Porter M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: The Free Press, 1985, 557.
 18. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. NY: New Society Publishers, 1998, 407.
 19. Sen A. *Development as freedom*. NY: Alfred A. Knopf, 1999, 366.
 20. Von Schomberg R. A vision of responsible research and innovation. *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, eds. Owen R., Bessant J., Heintz M. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013, chpt. 3, 51–74. <https://doi.org/10.1002/9781118551424.ch3>
 21. Schwab K. *Stakeholder capitalism: A global economy that works for progress, people and planet*. NY: John Wiley & Sons, 2021, 304.
 22. Yunus M. *A world of three zeros: The new economics of zero poverty, zero unemployment, and zero net carbon emissions*. NY: PublicAffairs, 2017, 320.
 23. Yunus M. *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. NY: PublicAffairs, 2010, 256.
 24. Yunus M. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. NY: PublicAffairs, 2007, 282.
 25. Von Schomberg R. Why responsible innovation? In: Von Schomberg R., Hankins J. *International handbook on responsible innovation. A global resource*. Cheltenham, Royaume-Uni: Edward Elgar Publishing, 2019, 12–32.
 26. Drucker P. *Post-capitalist society*. NY: Harper Business, 1993, 248.
 27. Drucker P. *Technology, management and society*. London: Routledge, 1986, 184. <https://doi.org/10.4324/9780080928876>
 28. Friedman B., Hendry D. G. *Value sensitive design: Shaping technology with moral imagination*. Cambridge: The MIT Press, 2019, 215. <https://doi.org/10.7551/mitpress/7585.001.0001>
 29. Postman N. *Technopoly: The surrender of culture to technology*. NY: Vintage Books, 1992, 235.
 30. Ellul J. *The technological society*. NY: Vintage Books, 1964, 503.
 31. Breuer H., Bessant J., Gudiksen S. *Gamification for innovator and entrepreneurs: Using games to drive innovation and facilitate learning*. Berlin-Boston: De Gruyter, 2022, 219. <https://doi.org/10.1515/9783110725582>

32. Breuer H., Lüdeke-Freund F. Values-based network and business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 2017, 21(3). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500281>
33. Breuer H., Lüdeke-Freund F. *Values-based innovation management: Innovating by what we care about*. London: Palgrave Macmillan, 2017, 215.
34. Breuer H., Lüdeke-Freund F., Brick C. Business model innovation in the era of sustainable development goals. *Proceedings of the XXIX ISPIM Innovation Conference: Innovation, the name of the game*, Stockholm, 17–20 Jun 2018. Manchester: ISPIM, 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/325904721_Business_Model_Innovation_in_the_Era_of_Sustainable_Development_Goals (accessed 20 Feb 2025).
35. Breuer H., Upadrasta V. Values-based product innovation – the case of tata nano. *Proceedings of the XXVIII ISPIM Innovation Conference: Composing the Innovation Symphony*, Vienna, 18–21 Jun 2017. Vienna: ISPIM, 2017. URL: https://www.uxberlin.com/wp-content/uploads/2017/04/2017_Values_Based_Innovation_Tata_Nano_Intro.pdf (accessed 20 Feb 2025).
36. Boons F., Lüdeke-Freund F. Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Reoduction*, 2013, 45: 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
37. Lüdeke-Freund F., Carroux S., Joyce A., Massa L., Breuer H. The sustainable business model pattern taxonomy – 45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 2018, 15: 145–162. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
38. Mede N. G., Schroeder R. The "Greta effect" on social media: A systematic review of research on Thunberg's impact on digital climate change communication. *Environmental Communication*, 2024, 18(6): 801–818. <https://doi.org/10.1080/17524032.2024.2314028>
39. Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 2013, 42(9): 1568–1580. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.05.008>
40. *Purpose-driven organizations. Management ideas for a better world*, eds. Rey C., Bastons M., Sotok P. Cham: Palgrave Macmillan, 2017, 138. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
41. Boenink M., Kudina O. Values in responsible research and innovation: From entities to practices. *Journal of Responsible Innovation*, 2020, 7(3): 450–470. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1806451>
42. Collins J. C. *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. Random House Business, 2001, 300.
43. Schwartz S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2012, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
44. Wadin J. L., Bengtsson L. The evolution of capabilities underpinning business model innovation for sustainability in large incumbent firms. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400060>
45. Li Y., Li S. ESG performance and innovation quality. *International Review of Economics & Finance*, 2024, 92: 1361–1373. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.02.063>
46. Saragih H. H., Saifi M., Nuzula N. F., Worokinasih S. The role of corporate agility in advancing sustainable strategy: Examining the influence of shareholder activism and board commitment. *Sustainability*, 2024, 16. <https://doi.org/10.3390/su162410861>
47. Kadel R., Stielke A., Ashton K., Masters R., Dyakova M. Social Return on Investment (SROI) of mental health related interventions – A scoping review. *Frontiers in Public Health*, 2022, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.965148>
48. Kasturi Rangan V., Thulasiraj R. D. Making sight affordable (Innovations case narrative: The aravind eye care system). *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2007, 2(4): 35–49. <https://doi.org/10.1162/itgg.2007.2.4.35>
49. Ivanov K. Values-based business model innovation – The case of Ecosia and its business model. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400023>
50. Seiler M., Cott A. B., Torres V., Reif J. A. M., Kugler K. G., Gammel J. H., Brodbeck F. C. How to strengthen a culture of innovation by combining values-based and evidence-based innovation management. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400035>
51. Castellazzi S. E., Bellini E. A values-based approach to radical innovation: Facilitating the reinterpretation of core values through design-driven practices. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400011>

52. Hansen E. G., Wicki S., Schaltegger S. Sustainability-oriented technology exploration: Managerial values, ambidextrous design, and separation drift. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400047>
53. Faccin K., Bittencourt B. A., Machado L. Developing values-based innovation competences: An ecosystemic approach. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400059>
54. Wadin J. L., Bengtsson L. The evolution of capabilities underpinning business model innovation for sustainability in large incumbent firms. *International Journal of Innovation Management*, 2022, 26(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919622400060>
55. Sai Manohar S., Pandit S. R. Core values and beliefs: A study of leading innovative organizations. *Journal of Business Ethics*, 2014, 125: 667–680. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1926-5>
56. Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Denyer D., Overy P. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 2016, 18(2): 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
57. Breuer H. Eliciting stakeholder values for strategic and values-based innovation management. *Proceedings of the XXXIII ISPIM Innovation Conference: Innovating in a Digital World*, Copenhagen, 5–8 Jun 2022. LUT Scientific and Expertise Publications, 2022. URL: https://de2b9d23-95d2-45e5-b8d0-445049d64abb.usrfiles.com/ugd/de2b9d_936f38b51a07486da66dff9110b21ed1.pdf (accessed 20 Feb 2025)
58. Breuer H., Ivanov K., Abril C., Dijk S., Monti A., Rapaccini M., Kasz J. Building values-based innovation cultures for sustainable business impact. *Proceedings of the XXXII ISPIM Innovation Conference: Innovating our Common Future*, Berlin, 20–23 Jun 2021. LUT Scientific and Expertise Publications, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/352693710_Building_values-based_innovation_cultures_for_sustainable_business_impact (accessed 20 Feb 2025).
59. Agle B., Caldwell C. B. Understanding research on values in business. A level of analysis framework. *Business & Society*, 1999, 38(3): 326–387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
60. Hendry J. *Ethics and finance: An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 320. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139162494>
61. Daniel E., Bardi A., Fischer R., Benish-Weisman M., Lee J. A. Changes in personal values in pandemic times. *Social Psychological and Personality Science*, 2022, 13(2): 572–582. <https://doi.org/10.1177/19485506211024026>
62. Lüdeke-Freund F., Rauter R., Pedersen E. R. G., Nielsen C. Sustainable value creation through business models: The what, the who and the how. *Journal of Business Models*, 2020, 8(3): 62–90. URL: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/download/6510/5655/21501> (accessed 20 Feb 2025).

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/krvkou>

Разработка подхода к управлению знаниями в маркетинговых командах IT-компаний

Пигарев Вячеслав Антонович

Иркутский национальный исследовательский технический университет, Россия, Иркутск
<https://orcid.org/0009-0007-8769-7849>
workpigarev@gmail.com

Буньковский Владимир Иосифович

Иркутский национальный исследовательский технический университет, Россия, Иркутск
eLibrary Author SPIN: 1388-0192
<https://orcid.org/0000-0002-0570-6569>

Аннотация: Рассмотрена проблема управления знаниями в маркетинговых отделах IT-компаний, функционирующих в условиях высокой динамики кадров и быстрого технологического обновления. Отсутствие системного подхода к управлению знаниями приводит к потере информации, снижению качества решений и увеличению времени адаптации новых сотрудников. Новизна статьи заключается в адаптации классических моделей системы управления знаниями к специфике маркетинга в российских IT-компаниях. Цель – разработать и внедрить систему управления знаниями в маркетинговых командах IT-компаний, которая позволит минимизировать потери знаний, ускорить адаптацию новых сотрудников и повысить эффективность рабочих процессов. В работе использовались методы: наблюдение, полуструктурированные интервью, анализ KPI и сотрудников (показатели: срок адаптации, количество ошибок, скорость доступа к информации, удовлетворенность сотрудников информированием), контент-анализ внутренних документов. В маркетинговую команду АО «Испменеджер» (n = 12) внедрена система управления знаниями с комбинированной архитектурой (по проектам / продуктам и отделам) на базе Google Docs. Внедрение сопровождалось обучением сотрудников, регулярной актуализацией базы знаний и интеграцией в процесс адаптации новых специалистов. Эффективность измерялась по показателям адаптации, скорости доступа к информации и удовлетворенности сотрудников информированием. Установлено снижение времени адаптации на 33 %, поиска информации – на 60 %. При этом уровень удовлетворенности вырос на 57 %. Разработанный подход может быть использован другими малыми кросс-функциональными командами в IT-секторе. Также обозначены перспективы автоматизации системы управления знаниями и дальнейших исследований влияния качества документации на результативность сотрудников.

Ключевые слова: управление знаниями, база знаний, потеря знаний, IT-компания, адаптация сотрудников, эффективность персонала, передача опыта

Цитирование: Пигарев В. А., Буньковский В. И. Разработка подхода к управлению знаниями в маркетинговых командах IT-компаний. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 603–610. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-603-610>

Поступила в редакцию 03.05.2025. Принята после рецензирования 26.06.2025. Принята в печать 30.06.2025.

full article

New Approach to Knowledge Management in Marketing Teams of IT Companies

Viacheslav A. Pigarev

Irkutsk National Research Technical University, Russia, Irkutsk
<https://orcid.org/0009-0007-8769-7849>
workpigarev@gmail.com

Vladimir I. Bunkovsky

Irkutsk National Research Technical University, Russia, Irkutsk
eLibrary Author SPIN: 1388-0192
<https://orcid.org/0000-0002-0570-6569>

Abstract: Marketing departments in IT companies may face certain knowledge management issues if they have to deal with rapid personnel flow and technological progress. A poor systematic approach to knowledge management leads to information gaps, wrong decisions, and long adaptation time for new employees. The authors adapted the conventional knowledge management models to the specifics of marketing in Russian IT companies to minimize knowledge gap, accelerate the adaptation period for new employees, and improve their performance. The research

relied on the methods of observation, semi-structured interviews, and content analysis of corporate documents. The KPI and employee analysis covered such indicators as adaptation period, number of errors, speed of access to information, and satisfaction with information availability. The case study of a marketing team (AO Ispmanager; n = 12) describes a new type of knowledge management with a combined architecture (by projects / products and departments) based on Google Docs. The team trained new employees, regularly updated their databases, and integrated new specialists into the adaptation process. The effectiveness was measured by adaptation, speed of access to information, and employees' satisfaction with data availability. The results showed a 33% decrease in adaptation time and a 60% decrease in search time. The satisfaction level increased by 57%. The new approach can be used by other small cross-functional teams in the IT sector. The study prospects include automatization and research into the impact of documentation quality on motivation and performance.

Keywords: knowledge management, knowledge base, knowledge gap, IT company, employee adaptation, personnel efficiency, experience transfer

Citation: Pigarev V. A., Bunkovsky V. I. New Approach to Knowledge Management in Marketing Teams of IT Companies. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 603–610. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-603-610>

Received 3 May 2025. Accepted after review 26 Jun 2025. Accepted for publication 30 Jun 2025.

Введение

Современные IT-компании функционируют в условиях высокой скорости технологических изменений, что обуславливает частую смену кадров и постоянную потребность в обновлении знаний сотрудников. Особенно остро эта проблема стоит в маркетинговых подразделениях, где специфика деятельности предполагает оперативную адаптацию к меняющейся рыночной конъюнктуре и активное взаимодействие с клиентами.

Отсутствие системного подхода к управлению знаниями приводит к потере критически важной информации, снижению качества решений, увеличению времени адаптации новых сотрудников и росту издержек. Несмотря на наличие разработок в области менеджмента знаний в мире в целом, в российских IT-компаниях практика комплексного внедрения систем управления знаниями (СУЗ) не так распространена.

Наша статья направлена на разработку и эмпирическую проверку подхода к управлению знаниями, который будет адаптирован к условиям маркетинговых подразделений IT-компаний. Мы сочетаем теоретический анализ существующих моделей управления знаниями и практическую реализацию предложенной методики на примере российской компании АО «Испменеджер».

Гипотеза заключается в том, что внедрение системы управления знаниями, основанной на регулярном документировании и актуализации процессов, способствует ускоренной адаптации новых сотрудников, снижает риски потери критически важной информации и повышает прозрачность рабочих процессов в маркетинговых командах IT-компаний.

Цель – разработать и внедрить систему управления знаниями в маркетинговых командах IT-компаний, которая позволит минимизировать потери знаний, ускорить адаптацию новых сотрудников и повысить эффективность рабочих процессов. Задачи: 1) проанализировать существующие проблемы, связанные с управлением знаниями в маркетинговых отделах IT-компаний; 2) разработать методику документирования процессов, которая включает этапы инициирования, актуализации и интеграции знаний в процесс адаптации новых сотрудников; 3) оценить эффективность предложенной СУЗ на примере внедрения в АО «Испменеджер»; 4) выявить ключевые преимущества и возможные сложности при внедрении системы; 5) определить направления дальнейшего развития СУЗ с учетом интеграции сотрудников в процессы адаптации и оценки эффективности.

Авторы опираются на стратегию *case study*, т.е. внимательное и глубокое исследование нескольких ограниченных по контексту объектов. Объект – маркетинговая команда АО «Испменеджер» (n = 12), период наблюдения – апрель–декабрь 2024 г. В работе применено наблюдение; полуструктурированные интервью, в ходе которых используется набор заранее подготовленных вопросов, но допускаются отклонения и уточняющие вопросы в ходе беседы; анализ KPI и сотрудников (показатели: срок адаптации, количество ошибок, скорость доступа к информации, удовлетворенность сотрудников информированием); контент-анализ внутренних документов.

Управление знанием, или *knowledge management*, как научная дисциплина развивается с 1990-х гг. Среди основополагающих трудов в этой области –

модель SECI, разработанная И. Нонакой и Х. Такеучи. SECI описывает трансформацию знаний между неявной и явной формами [1]. Позже ее понимание расширили К. М. Вийг, Л. Эдвинссон и М. С. Мэлоун, которые акцентировали внимание на структурировании знаний и оценке интеллектуального капитала [2; 3]. Также, например, Р. Даян с коллегами отмечали, что СУЗ следует рассматривать не только как инфраструктуру, но и как фактор стратегической реализации, особенно в быстроразвивающихся и проектных командах, таких как маркетинг в IT-компаниях [4].

Также стоит выделить работы [5–10], в которых изучалась как специфика российской практики внедрения СУЗ, так и методологические основы построения систем. В частности, С. Н. Яшин и Ю. С. Солдатова утверждают, что система управления знаниями – важная часть инновационного развития IT-компаний. Ее эффективное использование повышает конкурентоспособность и ускоряет процессы разработки продуктов, а также опосредованно влияет на финансовые показатели компании [8]. В. А. Дресвянников, со своей стороны, подробно описывает этапы проектирования системы управления знаниями на предприятии, включая их организационную структуру и подходы к классификации [9]. А. Л. Гапоненко и Т. М. Орлова акцентируют внимание на интеллектуальном капитале и важности формирования культуры,

ориентированной на знания [10]. Ю. В. Фролов подчеркивает, что правильное управление знаниями оказывает заметное влияние на развитие современных деловых организаций, при этом отмечается важность интеграции инструментов бизнес-аналитики в систему управления знаниями для повышения конкурентоспособности. Кроме того, он подчеркивает, что в РФ менеджмент знаний практически отсутствует, что ведет к повышению издержек и снижению конкурентного преимущества компаний [11].

Т. А. Гаврилова и др. отмечают, что иногда для сотрудников выгода обмена знаниями неочевидна, т.к. он может восприниматься как риск изменения их статуса в организации (особенно если речь идет про носителей уникальных для организации знаний). Кроме того, российские компании фокусируются лишь на отдельных частях управления знаниями, но не занимаются вопросом комплексно. Также особую важность приобретает вопрос о вовлеченности сотрудников в процесс поддержания знаний в актуальном виде [6]. Аналогичные выводы содержатся в работе [12], где указывается на необходимость целостного представления о процессе создания организационного знания и практических аспектах создания систем управления знаниями для эффективного развития организаций.

Сравнение различных подходов / моделей к управлению знаниями представлено в таблице 1.

Табл. 1. Сравнение подходов / моделей к управлению знаниями

Tab. 1. Comparative analysis of knowledge management approaches and models

Автор	Подход / модель	Ключевые идеи	Применимость в маркетинге IT-компаний
Нонака И. и Такеучи Х. [1]	Модель SECI	Спираль знаний: социализация, экстернализация, комбинирование, интернализация	Высокая: позволяет передавать неформализованные знания между сотрудниками
Вийг К. М. [2]	Модель построения знаний	Структура знаний: когнитивные, процедурные, фактологические	Средняя: требует формальной классификации знаний
Эдвинссон Л. и Мэлоун М. С. [3]	Интеллектуальный капитал	Человеческий, структурный и клиентский капитал	Средняя: применимо для стратегической оценки
Гаврилова Т. А. и др. [6]	Системный подход к СУЗ	Включение мотивации и культуры в управление знаниями	Высокая: акцент на преодолении барьеров обмена
Кузнецов С. В. [7]	Проблематика СУЗ в РФ	Недостаточная цифровизация, отсутствие системности	Высокая: подчеркивает необходимость адаптации
Дресвянников В. А. [9]	Инженерно-организационная модель	Классификация знаний, организационные роли	Высокая: дает методику пошагового внедрения и поддержки СУЗ
Гапоненко А. Л. и Орлова Т. М. [10]	Интеллектуальный капитал и организационная культура	Взаимосвязь знаний и стоимости компании, ориентация на обучение и обмен	Высокая: актуальна для управления знаниями в креативной среде

Результаты

Анализ литературы позволил нам выявить несколько ключевых проблем, которые связаны с отсутствием в компании рабочей системы управления знаниями:

1. *Разрозненность знаний.* Описание отдельных рабочих процессов и результатов работ по реализованным проектам часто носит только устную договоренность и не имеет соответствующего документального закрепления. Особенно часто это касается проверенных гипотез, реализованных рекламных кампаний и других схожих активностей. Так, одна из главных причин неэффективности СУЗ – *islands of knowledge*, когда знания разбросаны по разным людям и не формализованы [13].

2. *Долгая адаптация новичков.* Новые сотрудники вынуждены самостоятельно собирать информацию об особенностях рабочего процесса, что занимает много времени и снижает эффективность их деятельности, а также скорость адаптации [14].

3. *Потеря знаний.* Увольнение ключевых сотрудников ведет к утрате важных сведений, необходимых для выполнения задач и достижения целей [15], что особенно критично для позиций, которые обладают уникальными знаниями. Например, опыт запуска таких сложных кампаний, как *cold email outreach* – холодная рассылка по электронной почте.

4. *Существование непрозрачных и неоптимальных процессов как части системы знаний.* Отсутствие указанных процессов ведет к потенциальной потере времени и эффективности как процессов, так и сотрудников в целом [16]. Кроме того, без системного подхода к управлению знаниями и реинжинирингу бизнес-процессов компания теряет устойчивость, что ведет к росту управленческих рисков и снижению эффективности использования интеллектуального капитала [17].

5. *Сложность в достижении KPI.* В отсутствие СУЗ велик шанс повторения прошлых ошибок, неоптимальных решений. Кроме того, если сам механизм получения KPI ввиду отсутствия документации описан плохо, то и получить ее сотруднику гораздо сложнее. Без связи между элементами – задачами, знаниями и метриками – сотрудники теряют мотивацию [18].

В конечном итоге все это приводит к потере денег и сотрудников компании. Так, новички дольше адаптируются, сотрудники совершают ошибки и тратят много времени на то, чтобы договориться, а компания, как следствие, теряет конкурентоспособность.

Также мы определили основные проблемы управления знаниями в маркетинге IT-компаний:

1. *Знания о клиенте генерируют инновационные продукты.* IT – крайне динамичная среда, и маркетинг

наряду с клиентским сервисом является каналом сбора и местом агрегации информации о том, что в продуктах клиентам нравится, а что нет. В производстве эти знания также влияют на сборку продукта, однако не могут существенно изменить его. В случае с IT знания о клиенте часто ложатся в основу плана разработки и модернизации продукта [19]. Кроме того, успешное внедрение СУЗ в условиях высокой динамики требует проектирования архитектуры, способной к быстрому обновлению и перераспределению знаний внутри команды [20]. Это позволяет адаптироваться и реорганизовываться, сохраняя устойчивость [21].

2. *Специфика маркетинга требует более активного использования визуальной и вычислительной частей СУЗ.* Маркетинг в IT опирается на визуальные данные – графики, конверсии и тепловые карты, СУЗ в данном случае выступает не только текстовой составляющей, но и насыщенной визуальной частью, а значит, компании должны иметь возможность быстро подгружать данные и выполнять математические вычисления [22].

3. *Высокая скорость изменений.* В IT-маркетинге новые технологии и каналы в отрасли возникают стремительно и так же быстро исчезают. Такая динамика требует системного и быстрого управления знаниями, что позволяет оперативно обновлять результаты тестирования гипотез и каналов [23]. Именно использование подобных гибких систем в рамках общей работы по методологии управления проектами Agile позволяет маркетинговым командам адаптироваться к изменениям без потери накопленных знаний [24].

4. *Привычка передавать знания из уст в уста.* Специалисты IT-маркетинга, в отличие от команд разработки, не привыкли писать документацию: творческий коллектив принимает любую описательную работу с сопротивлением, что требует дополнительного внимания в решении данной проблемы.

Основной пласт работы по адаптации классических подходов и СУЗ к маркетингу в IT-компаниях заключается в том, что нужно выбирать динамичные инструменты, по возможности интегрированные с рекламными инструментами [22]. Кроме того, СУЗ и процессы их изменения внутри компании должны быть выстроены таким образом, чтобы внесение изменений в документацию и оповещение о них занимали минимально возможное время [25].

В качестве платформы реализации СУЗ выбрана система Google Docs из-за ее доступности и простоты интеграции. Были рассмотрены также Яндекс Вики, EvaWiki, YouTrack Docs и др. Выбор конкретного

инструмента зависит от протоколов безопасности и размера бюджета на строительство СУЗ (табл. 2).

Например, Google Docs подойдет как стартовое решение для маленьких и гибких команд, но требует дисциплины в создании и структурировании документов, в противном случае возникает риск потери нужных документов. Яндекс Вики удобна для организаций, ориентированных на экосистему Яндекса и доступность в РФ, EvaWiki – при ограниченных ресурсах и небольшой нагрузке. YouTrack Docs подойдет, если компания уже использует YouTrack в своей работе.

Важно помнить, что какую бы систему не было решено выбрать, все зарубежные системы на начало 2025 г. могут прекратить предоставлять услуги для субъектов на территории России, вне зависимости от того платные это продукты или бесплатные.

В рамках АО «Испменеджер» рассматривались три возможные архитектуры (модели) для базы знаний: 1) по отделам (каждое направление внутри департамента описывает свои процессы и знания); 2) по проектам или продуктам (для каждого проекта описывают детальную информацию); 3) комбинированная (совмещаются оба подхода). Выбор конкретной

Табл. 2. Сравнение систем управления знаниями
Tab. 2. Comparison of knowledge management systems

Критерий	Google Docs ¹	Яндекс Вики ²	EvaWiki ³	YouTrack Docs ⁴
Тип решения	Облачный редактор документов	Вики-система	Отечественная вики-платформа	Документация в системе управления задачами
Интерфейс и UX	Интуитивно понятный, минималистичный	Средней сложности, требует обучения	Упрощенный, адаптирован под российскую аудиторию	Интегрирован в YouTrack, специфичен
Совместная работа	Одновременное редактирование, комментирование	Есть, но менее динамичная	Есть	Есть, ограничена контекстом задач
Структурирование контента	Требует ручной иерархии	Хорошая навигация, встроенная иерархия	Иерархия и категории, шаблоны	Жестко привязано к задачам и проектам
Поиск и навигация	Стандартный полнотекстовый поиск	Быстрый, по структуре и метаданным	Поиск по ключевым словам и разделам	Поиск в рамках проектов и задач
Контроль версий	Есть, с историей изменений	Есть	Есть	Ограничен задачами, но есть хронология
Доступность в России	Возможны ограничения	Высокая (отечественный сервис)	Высокая	Высокая (при локальном хостинге)
Интеграции	Gmail, Calendar, Drive и др.	Внутри экосистемы Yandex	API и локальные интеграции	YouTrack, Hub и продукты JetBrains
Безопасность и контроль	Требует оценки риска блокировки	Хранение в РФ	Хранение в РФ, возможность <i>on-premise</i>	Контроль внутри корпоративного контура
Стоимость	Бесплатно / Google Workspace	Бесплатно	Бесплатно (ограниченно) / по лицензии	Входит в пакет YouTrack
Применимость для СУЗ	Подходит малым командам, но требует регламентов	Подходит при высокой дисциплине документации	Оптимально для начального уровня формализации	Эффективно для команд, работающих в YouTrack

¹ Google Docs Editors Help. URL: <https://support.google.com/docs/?hl=en#topic=1382883> (дата обращения: 05.04.2025).

² Яндекс Вики. URL: <https://yandex.ru/support/wiki/> (дата обращения: 05.04.2025).

³ EvaWiki Box. URL: <https://www.evateam.ru/evawiki/box/> (дата обращения: 05.04.2025).

⁴ Knowledge Base. *YouTrack Server*. URL: <https://www.jetbrains.com/help/youtrack/server/knowledge-base.html> (accessed 5 Apr 2025).

архитектуры напрямую зависит от логики работы компании. Для АО «Испменеджер» лучше всего подходит комбинированная модель, т.к. большинство процессов в организации имеют универсальный характер, и задействуются одни и те же сотрудники. Однако важно учитывать, что существуют отдельные микропродукты, для которых важно строить свои процессы и рассчитать эффективность отдельно.

Далее руководителям маркетинговых направлений предложили описать ключевые процессы, результаты предыдущих активностей, договоренности маркетинговых направлений с другими структурными подразделениями и все механизмы работы с инструментами реализации СУЗ. Перед этим было проведено обучение сотрудников формализации данных. Это позволило создать первичную базу знаний, которая отражала текущие подходы к работе. Все материалы валидировались руководителями на предмет фактической корректности. Для поддержания актуальности запланированы следующие активности:

- обязательная ежемесячная актуализация: один день в месяц выделялся на обновление базы знаний всеми сотрудниками;
- пост-мортем (*post-mortem analysis*): информация обо всех проблемах и успехах отдела также собиралась в базу знаний и актуализировалась.

Новая система была интегрирована в процесс адаптации сотрудников. В адаптационных материалах содержались выдержки из документации, а также указывались ссылки на ключевые документы и инструкции, что позволяло новым специалистам быстро получать доступ к информации, необходимой для начала работы. Как подчеркивают Y.-J. Yeh и др., наличие формализованной базы знаний критично при адаптации: она снижает барьер вхождения, ускоряет освоение корпоративных процессов и повышает уверенность новых сотрудников в самостоятельной работе [26].

При внедрении СУЗ, как и при внедрении любого другого новшества, возможно возникновение сопротивления среди сотрудников компании. По мнению S. A. Shaik и коллег, если в организации сильна культура обмена знаниями, а СУЗ позиционируется как источник реальной пользы, то изменения воспринимаются легче, особенно в контексте СУЗ [27]. Так, преодолеть сопротивление изменениям можно с помощью нескольких действий:

- привлечение сотрудников в процесс формирования систем управления знаниями: работники

не только сами формируют первичную базу знаний, но и принимают участие в обсуждении внедрения этого процесса на начальном этапе, подтверждая необходимость введения документации⁵;

- проведение обучения сотрудников по структуре документов и архитектуре системы, что помогает персоналу адаптироваться и снижает уровень сопротивления [28];
- выделение времени на обновление документации (один день в месяц).

Проверка эффективности внедрения СУЗ приведена в таблице 3. Следует добавить, что сотрудники отметили снижение количества «повторных» вопросов от коллег, рост уверенности и лучшую ориентацию в истории компании. Помимо этого, они стали понимать, какие подходы к аудитории являются наиболее эффективными и почему.

В работе [29] с помощью структурного моделирования на примере тайваньских IT-компаний показано, что успешное внедрение системы управления знаниями оказывает положительное влияние на бизнес-процессы и рыночную результативность компании. S.-Y. Hung с коллегами выявили, что именно обязательства по ресурсам (*resource commitment*) и интеграция СУЗ в ключевые процессы (например, маркетинг, взаимодействие с клиентами и инновации) опосредуют это влияние. Эти выводы согласуются с результатами настоящего исследования, подтверждая, что формализация и регулярная актуализация знаний могут влиять на снижение ошибок, повышение скорости адаптации и удовлетворенности сотрудников, а следовательно – и бизнес-результатов.

Табл. 3. Эффективность внедрения СУЗ

Tab. 3. Effectiveness of knowledge management systems

Показатель	До внедрения	После внедрения	Разница, %
Длительность адаптации, мес.	6,0	4,0	-33
Время на поиск информации, час/неделя	4,2	1,7	-60
Удовлетворенность сотрудников информированием*	2,8	4,4	+57

Прим.: * – оценка проводилась по шкале от 1 до 5.

⁵ What are the Top 5 Barriers to Knowledge Management. *ShareLook*. 5 Sep 2023. URL: <https://sharelookapp.com/blog/what-are-the-top-5-barriers-to-knowledge-management> (accessed 5 Apr 2025).

Заключение

Разработанный подход к внедрению СУЗ восполняет дефицит комплексных, «легких» в реализации моделей СУЗ в среде проектно-ориентированных команд. Он включает комбинированную архитектуру базы знаний; регулярную актуализацию; интеграцию в процессы адаптации; управленческие меры поддержки. Эффективность данного подхода измерялась по таким ключевым метрикам, как скорость адаптации, количество ошибок, скорость доступа к информации. Он может быть рекомендован к внедрению в аналогичных компаниях при совпадении вводных, представленных в статье.

Дальнейшие аспекты исследований:

1. Подтверждение полученных результатов в рамках других компаний отрасли (при схожей численности и составе отдела маркетинга).
2. Автоматизация сбора знаний, в том числе изучение и внедрение автоматически генерируемой документации или подобных инструментов. Кроме того, перспективным направлением является аудит знаний в компании и построение карт знаний [30].
3. Изучение степени влияния качества документации на результаты ключевых показателей эффективности сотрудников в первые 6 месяцев работы.

4. Изучение степени влияния качества документации на интеграцию сотрудника в компанию и на его внутреннее ощущение причастности к организации.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: В. А. Пигарев – разработка концепции, проведение исследования, административное руководство исследовательским проектом, визуализация, написание рукописи. В. И. Буньковский – разработка концепции и методологии, научное руководство, редактирование.

Contribution: V. A. Pigarev developed the research concept, performed the research, supervised the project, provided visualization, and wrote the manuscript. V. I. Bunkovsky developed the research concept and methodology, provided scientific guidance, and proofread the manuscript.

Литература / References

1. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: Олимп-бизнес, 2003. 384 с. [Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Moscow: Olimp-biznes, 2003, 384. (In Russ.)]
2. Wiig K. M. *Knowledge management foundations: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Schema Press: Arlington, 1994, 475.
3. Edvinsson L., Malone M. S. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. NY: Harper Business, 1997, 240.
4. Dayan R., Heisig P., Matos F. Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 2017, 21(2): 308–329. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>
5. Raafat G. S., Fassil N., Tak M. Knowledge management systems development: Theory and practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 2011, 6: 35–72. <https://doi.org/10.28945/1361>
6. Гаврилова Т. А., Алсуфьев А. И., Кокоулина Л. О. Управление знаниями с российским акцентом: победы и поражения. *Инновации*. 2017. № 1. С. 59–69. [Gavrilova T. A., Alsufyev A. I., Kokoulina, L. O. Knowledge management with a Russian accent: Victories and defeats. *Innovations*, 2017, (1), 59–69. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ylzloj>
7. Кузнецов С. В. Технологии управления, основанного на знаниях. *Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 6. 85–89. [Kuznetsov S. V. The technologies of knowledge based management. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2004, (6): 85–89. (In Russ.)]
8. Яшин С. Н., Солдатова Ю. С. Методика анализа перспектив развития инновационной деятельности предприятия. *Финансы и кредит*. 2015. № 13. С. 32–43. [Yashin S. N., Soldatova Yu. S. Analysis of development prospects for innovation activity of an enterprise. *Finance and Credit*, 2015, (13): 32–43. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tnipgn>
9. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М.: КноРус, 2006. 344 с. [Dresvyannikov V. A. *Building a knowledge management system in the enterprise*. Moscow: KnoRus, 2006, 344. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qrookx>

10. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. М.: Эксмо, 2008. 400 с. [Gaponenko A. L., Orlova T. M. *Knowledge management. How to turn knowledge into capital*. Moscow: Eksmo, 2008, 400. (In Russ.)]
11. Фролов Ю. В. Управление знаниями. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2025. 324 с. [Frolov Yu. V. *Knowledge management*. 2nd ed. Moscow: Iurait, 2025, 324. (In Russ.)]
12. Управление знаниями в организации, ред. А. И. Уринцова. М.: Юрайт, 2025. 194 с. [*Knowledge management in organization*, ed. Urintsov A. I. Moscow: Iurait, 2025, 194. (In Russ.)]
13. Dalkir K. *Knowledge management in theory and practice*. 1st ed. London: Routledge, 2005, 372. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
14. Choi B., Lee H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 2003, 40(5): 403–417. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00060-5)
15. DeLong D. W. *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. NY: Oxford University Press, 2004, 272. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001>
16. Nonaka I., Toyama R., Konno N. SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 2000, 33(1): 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
17. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2011. 384 с. [Abdikееv N. M., Kiselev A. D. *Corporate knowledge management and business reengineering*. Moscow: INFRA-M, 2011, 384. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tkjfhj>
18. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 2002, 57(9): 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
19. Zhou Z. Customer knowledge management and its impact on enterprise product innovation performance. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 2022, 5(11): 58–72.
20. Wu I.-L., Hu Y.-P. Open innovation based knowledge management implementation: A mediating role of knowledge management design. *Journal of Knowledge Management*, 2018, 22(6): 1736–1756. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0238>
21. Scuotto V., Nespoli C., Palladino R., Safradou I. Building dynamic capabilities for international marketing knowledge management. *International Marketing Review*, 2022, 39(3): 586–601. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0108>
22. Guarda T., Augusto M. F., León M., Pérez H., Torres W., Orozco W. Marketing knowledge management model. *Proceedings of the International Conference on Information Technology & Systems (ICITS 2018)*, Santa Elena, 10–12 Jan 2018. Cham: Springer, 2018, 234–241. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73450-7_23
23. Braojos J., Benitez J., Llorens J., Ruiz L. Impact of IT integration on the firm's knowledge absorption and desorption. *Information & Management*, 2020, 57(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103290>
24. Centobelli P., Cerchione R., Oropallo E., Papa A., Palermo S. Digital knowledge management in agile self-tuning organisations: A multiple case study. *Journal of Knowledge Management*, 2025, 29(1): 222–246. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2024-0460>
25. Marvi R., Foroudi P., Cuomo M. T. Past, present and future of AI in marketing and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2025, 29(11): 1–31. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2023-0634>
26. Yeh Y.-J., Lai S.-Q., Ho C.-T. Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 2006, 106(6): 793–810. <https://doi.org/10.1108/02635570610671489>
27. Shaik S. A., Batta A., Parayitam S. Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 2023, 36(6): 1050–1076. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0103>
28. Purwadi I. K. B., Sardjono W. Developing strategies to improve organizational readiness for knowledge management system implementation. *Journal of System and Management Sciences*, 2024, 14(2): 372–384. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0223>
29. Hung S.-Y., Tsai J. C.-A., Lee W.-T., Chau P. Y. K. Knowledge management implementation, business process, and market relationship outcomes: An empirical study. *Information Technology & People*, 2015, 28(3): 500–528. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2013-0209>
30. Lambe P. *Principles of knowledge auditing: Foundations for knowledge management implementation*. Cambridge: MIT Press, 2023. <https://doi.org/10.7551/mitpress/14908.001.0001>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/isyvaa>

Цифровые технологии шеринговой экономики

Пономарев Сергей Валерьевич

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,
Россия, Калуга

eLibrary Author SPIN: 6115-8899

<http://orcid.org/0000-0001-6216-1190>

Плясова Светлана Владимировна

Финансовый университет при Правительстве РФ, Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 5487-2743

<http://orcid.org/0000-0002-4681-7011>

Бондарева Наталья Анатольевна

Московский университет «Синергия», Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 5999-0079

Абалакин Александр Алексеевич

Московский университет «Синергия», Россия, Москва

eLibrary Author SPIN: 9700-9631

9204770299@mail.ru

Аннотация: В условиях стремительного развития цифровых технологий и расширения шеринговой экономики появляется необходимость системного анализа изменений потребительского поведения. Это позволяет лучше понять новые модели потребления и разработать соответствующие регуляторные и этические подходы. Цель – изучить особенности изменения потребительского поведения, определяющего характер развития цифровых технологий шеринговой экономики, а также сформировать рекомендации по улучшению предприятиями работы цифровых сервисов совместного потребления. Задачи: исследовать предпосылки и ограничения развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе; провести комплексный анализ внедрения цифровых инструментов шеринговой экономики в различных странах, выявить существующие проблемы; сформировать предложения по совершенствованию работы цифровых инструментов шеринговой экономики. Применены следующие методы исследования: сбор и анализ информации из открытых источников; систематизация информации; индукция и дедукция; экономический анализ; табличный, графический и логический методы. Информационная база – материалы платформ Statista, Allied Market Research, где были проведены проверки и систематизация данных для анализа цифровых инструментов, используемых в шеринговой экономике. Выделены основные предпосылки развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе. Определено, что развитие шеринговой экономики имеет ряд ограничений. Проведен сравнительный анализ внедрения цифровых инструментов шеринговой экономики в различных странах. Выявлены страны-лидеры, страны с развивающейся экономикой, отстающие страны, страны с перспективами роста. Проведен сравнительный анализ цифровых шеринговых платформ на примере одной страны из каждой выявленной группы. В результате представлены практические рекомендации, которые требуют внедрения на уровне современных производств для дальнейшего успешного использования в рамках шеринговой экономики.

Ключевые слова: шеринговая экономика, цифровые технологии, потребительское поведение, совместное использование, ответственное потребление, адаптация к изменениям

Цитирование: Пономарев С. В., Плясова С. В., Бондарева Н. А., Абалакин А. А. Цифровые технологии шеринговой экономики. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 611–622. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-611-622>

Поступила в редакцию 02.06.2025. Принята после рецензирования 27.06.2025. Принята в печать 30.06.2025.

full article

Digital Technologies of Sharing Economy

Sergey V. Ponomarev

Kaluga Branch of Financial University under the Government
of the Russian Federation, Russia, Kaluga
eLibrary Author SPIN: 6115-8899
<http://orcid.org/0000-0001-6216-1190>

Svetlana V. Plyasova

Financial University Under the Government of the Russian Federation,
Russia, Moscow
eLibrary Author SPIN: 5487-2743
<http://orcid.org/0000-0002-4681-7011>

Natalya A. Bondareva

Moscow University "Synergy", Russia, Moscow
eLibrary Author SPIN: 5999-0079

Alexander A. Abalakin

Moscow University "Synergy", Russia, Moscow
eLibrary Author SPIN: 9700-9631
9204770299@mail.ru

Abstract: The rapid digital development and the current expansion of sharing economy require a new systematic analysis of consumption patterns to update the existing regulatory and ethical approaches. The changing consumer behavior directs the vector of digital technologies in sharing economy. This article introduces some recommendations for digital consumer services. After investigating the prerequisites and limitations of digital platforms as part of sharing economy, the authors conducted a comprehensive international analysis of new digital tools of sharing economy and formulated ideas for better efficiency. Using a set of standard methods, the authors used materials from Statista and Allied Market Research to analyze the digital tools of sharing economy. As a result, they managed to formulate the prerequisites for the development of digital platforms as part of sharing economy, which revealed a number of limitations. The comparative analysis revealed the list of leaders, emerging economies, lagging countries, and countries with growth prospects. The digital sharing platforms were analyzed for one country per group. The practical recommendations may help production facilities to adjust themselves to sharing economy.

Keywords: sharing economy, digital technologies, consumer behavior, sharing, responsible consumption, adapting to changes

Citation: Ponomarev S. V., Plyasova S. V., Bondareva N. A., Abalakin A. A. Digital Technologies of Sharing Economy. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 611–622. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-611-622>

Received 2 Jun 2025. Accepted after review 27 Jun 2025. Accepted for publication 30 Jun 2025.

Введение

Цифровизация меняет потребительское поведение людей. Большое влияние цифровой прогресс оказал на развитие шеринговой экономики, т. е. экономической бизнес-модели, в рамках которой индивиды имеют возможность не владеть активами, а совместно использовать их или обмениваться ими [1].

Развитие новых цифровых технологий многократно расширяет возможности аренды, обмена и совместного использования ресурсов. Сервисы и платформы становятся все более персонализированными, их использование упрощается. Более гибкие модели обмена также снижают стоимость транзакций, благодаря чему процесс реализации таких операций становится проще и комфортнее для конечных потребителей. Это и создает новые возможности для совместного использования товаров и услуг, т. е. для роста шеринговой экономики [2].

Монополия традиционных экономических и социальных моделей потребления утрачивается в результате появления новых моделей из-за изменения фундаментальных принципов взаимодействия между участниками платформ совместного использования. Эти связи выходят за рамки внедрения новых технологий и охватывают устойчивые культурные и поведенческие парадигмы. На структуру потребностей и мотивацию современных пользователей большое влияние оказывает изменение ценностных ориентаций общества, акцент на экологическую осведомленность, экономическую рациональность и стремление уменьшить негативное воздействие на окружающую среду. Так, шеринговая экономика максимизирует использование индивидуальных и групповых ресурсов, одновременно выступая катализатором развития новой культуры устойчивого потребления [3].

Такая социально-экономическая парадигма неизбежно сталкивается с этическими, правовыми и образовательными проблемами, несмотря на ее существенный вклад в продвижение принципов устойчивого развития. Проблематика безопасности, вопросы регуляторного обеспечения и необходимость повышения уровня информационной компетенции пользователей оказываются критически важными для успешного масштабирования и восприятия инновационных моделей потребления в условиях быстро изменяющейся цифровой среды.

Указанные вызовы существенно корректируют динамику освоения и интеграции шеринговых сервисов, формируя новые траектории развития на стыке экономики, технологий и социокультурных процессов. В связи с этим изучение изменений в потребительском поведении в контексте применения цифровых технологий развития шеринговой экономики является актуальной научной задачей, которая позволяет глубже понять механизмы формирования новых потребительских практик и определить направления их дальнейшего развития.

В настоящее время экономика претерпевает изменения, связанные с трансформацией моделей потребительского поведения. Одной из ключевых тенденций стало развитие шеринговой экономики, основная идея которой заключается в том, что одним и тем же ресурсом могут пользоваться несколько индивидов или компаний, а нагрузка на его содержание распределяется между ними [4; 5]. Таким образом, совместное использование товаров и услуг предлагает потребителям возможности экономии денежных средств и удовлетворения потребности в реализации ответственного подхода к потреблению и снижению нагрузки на экологию [6; 7].

Другая тенденция социально-экономического развития связана с интенсивной цифровизацией различных сфер жизнедеятельности общества [1; 2; 8; 9]. Цифровые технологии во многом облегчают жизнь современного человека. Благодаря глобальному распространению мобильных приложений, онлайн-сервисов и др. стало проще находить, оплачивать общие используемые ресурсы и подписываться на них [2–4].

Итак, использование цифровых технологий для обеспечения работы шеринговых сервисов становится важным элементом жизнедеятельности современного человека [4; 5; 9]. Совершенствование цифровых технологий в соответствии с изменяющимися человеческими потребностями создаст условия для повышения уровня удовлетворенности потребностей и станет стимулом для дальнейшего развития шеринговой экономики.

Гипотеза: в условиях глобальной нестабильности требуется непрерывная адаптация цифровых технологий шеринговой экономики и регуляторных инструментов их использования, что будет способствовать росту удовлетворенности изменившихся потребительских потребностей и повышению конкурентоспособности предприятий данной сферы. Новизна состоит в анализе влияния трансформации потребительского поведения в условиях нестабильности внешней среды на характер развития цифровых технологий шеринговой экономики в различных странах, а также обосновании способов их адаптации к изменениям.

Цель – изучить особенности изменения потребительского поведения, определяющего характер развития цифровых технологий шеринговой экономики, а также сформировать рекомендации по улучшению предприятиями работы цифровых сервисов совместного потребления. Задачи: исследовать предпосылки и ограничения развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе; провести комплексный анализ внедрения цифровых инструментов шеринговой экономики в различных странах, выявить существующие проблемы; сформировать предложения по совершенствованию работы цифровых инструментов шеринговой экономики.

Применены следующие методы исследования: сбор и анализ информации из открытых источников; систематизация информации; индукция и дедукция; экономический анализ; табличный, графический, и логический методы. Информационная база исследования – материалы платформ Statista, Allied Market Research, где были проведены проверки и систематизация данных для анализа цифровых инструментов, используемых в шеринговой экономике.

Результаты

Предпосылки и ограничения развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе

Пандемия COVID-19 и другие глобальные экономические и социальные потрясения последнего времени оказали большое влияние на развитие модели экономики совместного использования (шеринговой экономики).

Из-за ограниченности ресурсов и необходимости сокращать расходы многие люди минимизировали количество покупок, стали искать новые способы реализации потребительского поведения. Это подтолкнуло к выбору способов более эффективного использования ресурсов через совместное использование [9].

В условиях внешней нестабильности и неопределенности произошел переход к удаленной работе и гибким вариантам занятости. Для максимально эффективного использования рабочего пространства и ресурсов на рабочем месте стали активно создаваться коворкинги и офисные помещения с общим пространством, которое позволяет повысить производительность труда работников. В результате люди сотрудничают и используют альтернативные форматы обмена информацией в социальных и профессиональных контекстах [10].

На современном этапе именно совершенствование и применение цифровых технологий считаются основной причиной развития работы шеринговой экономики. К примеру, повсеместное появление доступа к сети Интернет и увеличение числа смартфонов и других «умных» устройств способствовало появлению таких сервисов, как Uber, Яндекс, Airbnb и Booking. Данные платформы не только позволяют более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, но и значительно трансформируют традиционные модели взаимодействия в системе *потребитель – продавец*.

Например, в Азиатско-Тихоокеанском регионе одним из важнейших факторов, который определяет размер рынка совместного использования услуг, стало широкое распространение цифровых технологий и мобильных устройств. В 2023 г. в этом регионе насчитывалось более 2,5 млрд интернет-пользователей, что составляет более 60 % мирового онлайн-населения¹. Таким образом, рост использования Интернета в регионе приводит к внедрению цифровых платформ, что, в свою очередь, способствует развитию экономики совместного потребления.

Пользователям предоставляется возможность обеспечить быстрый, удобный и эффективный способ получения различных услуг и ресурсов для совместного использования, что приводит к созданию совершенно новых бизнес-моделей [11].

На текущие тенденции развития шеринговой экономики также влияют:

1) рост экологической осознанности потребителей, которые реализуют модель рационального поведения, проявляющегося в стремлении вести ответственный образ жизни, минимизируя экологический

след от своей жизнедеятельности, в том числе за счет совместного использования транспорта, товаров и услуг [12];

2) интенсивное развитие цифровых платформ, предлагающих удобные и быстрые технические решения и обеспечивающих доступ к сервисам совместного использования товаров и услуг, что позволяет упростить взаимодействие между участниками цепочки и получить временные выгоды [13];

3) развитие шеринговой экономики становится инструментом обеспечения экономической эффективности, что в условиях внешней нестабильности позволяет потребителям получать необходимые товары и услуги при существенной экономии расходов, таким образом, обеспечивая сбалансированность бюджетов [14].

При исследовании предпосылок развития шеринговой экономики и трансформации моделей потребительского поведения в контексте быстротечных технологических изменений необходимо рассматривать различные исторические этапы: начиная с допандемийного, пандемийного периодов и заканчивая временными рамками, когда глобальные геополитические противоречия приобрели особую остроту. Данные, представленные в таблице 1², позволяют структурировать информационный массив и проследить динамику изменений в предпосылках возникновения шеринговых инициатив.

В допандемийный период наблюдался устойчивый рост интереса к информационным технологиям, что способствовало популяризации сервисов, связанных с арендой жилья, автотранспорта, бытовых устройств. В этот промежуток времени сформировались предпосылки для массовой интеграции цифровых платформ, которые обеспечивали безопасные, простые и прозрачные обмены ресурсами [15].

Пандемия и условия неопределенности спровоцировали интерес к осуществлению профессиональной активности в качестве *цифровых кочевников*, которые используют доступ к сети Интернет для работы, а иммиграционные законы открывают им свободный выбор места для жизни³.

Увеличение геополитической нестабильности и рост напряженности в международных отношениях также изменили поведение потребителей. Они все больше склоняются к пересмотру своих привычных

¹ Asia-Pacific sharing economy market size, share, competitive landscape and trend analysis report, by type (sharing accommodation, sharing transportation, sharing finance, others), by end user (Generation Z, millennials, Generation X, boomers): Opportunity analysis and industry forecast, 2024–2023. Allied Market Research, 2024, 90. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/asia-pacific-sharing-economy-market-A286831> (accessed 25 May 2025).

² Сост. по: [11].

³ Мир без границ: как удаленная работа меняет географию и формы занятости. РБК Тренды. 02.12.2022. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6389cb3b9a79475caca71861> (дата обращения: 25.05.2025).

Табл. 1. Хронологический анализ предпосылок развития шеринговой экономики

Tab. 1. Prerequisites for sharing economy: chronological analysis

Период	Основные предпосылки	Ключевые изменения в потребительском поведении	Влияние внешних факторов
Допандемийный	Рост цифровых технологий, развитие мобильных приложений, изменения в потребительских ценностях (основными аспектами становятся экономия, устойчивость)	Повышение доверия к цифровым платформам, рост интереса к совместному использованию ресурсов	Экономический рост, технологическая готовность
Пандемийный	Ограничения на физическую активность, рост удаленной работы, страх перед личным контактом	Увеличение использования платформ для аренды, обмена, доставки; изменение мотивации (основная мотивация – безопасность, экономия)	Ограничения передвижения, санитарные нормы
Обострение геополитических противоречий	Рост неопределенности, рост цен, снижение доверия к традиционным системам	Увеличение спроса на локальные и альтернативные формы потребления, автономность	Экономическая нестабильность, санкции, геополитическая напряженность

ритмов и методов взаимодействия с окружающей средой. В частности, особое внимание привлекла сфера, обеспечивающая гибкость и оперативную адаптацию, что проявляется в повышенном спросе на различные формы совместного использования ресурсов и сервисов. Эти тенденции также заметны в сфере временного жилья и услуг по совместному использованию транспортных средств, что свидетельствует об изменении потребительских предпочтений.

Динамичное развитие цифровых сервисов шеринговой экономики требует их непрерывной адаптации к колебаниям экономической конъюнктуры и социальным изменениям. Имеется в виду как совершенствование технической стороны применяемых сервисов, так и создание системы институциональной регуляции с целью снижения возможных угроз для пользователей.

Появление платформ совместного использования ресурсов, с одной стороны, помогает создавать более активные социальные группы и способствует улучшению результатов данного способа работы. С другой – они могут быть причиной возникновения культурных и социальных конфликтов, которые требуют дополнительного изучения. Сервисы совместного использования, позволяющие различным группам взаимодействовать, обмениваться опытом и узнавать о культурах друг друга, открывают новые пути изучения их влияния на структуру общества и улучшение социальной интеграции.

Вопрос обеспечения экологической устойчивости становится все более актуальным. Современные предприятия сталкиваются с постоянно растущими желаниями клиентов, которые оценивают

услуги не только по качественным и ценовым характеристикам, но и по уровню их экологической, социальной ответственности и вкладу в устойчивое развитие общества. Здесь появляется плацдарм для внедрения инновационных решений, позволяющих получать конкурентные преимущества на рынке, для формирования ответственных и устойчивых бизнес-моделей.

Следует подчеркнуть, что долгосрочный успех шеринговых платформ зависит от их способности к постоянной адаптации, внедрению инноваций и эффективному взаимодействию как с потребителями, так и с обществом в целом. Исследовательские работы и практические инициативы в данной области способствуют глубокому пониманию механизмов формирования новых подходов к совместному использованию ресурсов, а также развитию методов достижения экологической и социальной устойчивости.

Таким образом, основными предпосылками развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе являются широкое распространение цифровых технологий, мобильных устройств и Интернета, что создает основу для эффективного взаимодействия участников платформ, а также растущий интерес потребителей к экономии ресурсов, экологической ответственности и гибким моделям потребления. Пандемия COVID-19 и глобальные потрясения усилили эти тенденции, стимулируя переход к дистанционной работе, обмену ресурсами и формированию новых стандартов потребительского поведения, ориентированных на безопасность и устойчивость. Однако развитие шеринговой

экономики имеет ряд ограничений: необходимость постоянной адаптации платформ к быстро меняющимся внешним условиям, вызовам регуляторного характера, рискам социального и культурного конфликтного взаимодействия, а также проблемам обеспечения экологической и социальной ответственности.

Сравнительный анализ развития шеринговой экономики в различных странах

По прогнозам экспертов компании FriendWithA, экономика совместного потребления увеличит глобальную выручку от продаж с 15 млрд в 2013 г. до 335 млрд к концу 2025 г.⁴ По прогнозам Р. Бона, к 2031 г. мировой рынок совместного использования достигнет 794 млрд долл., что на 644 млрд долл. больше, чем в 2023 г. Среднегодовой темп роста составит около 32 %⁵.

На основе анализа открытых данных авторами предложена классификация стран в зависимости от их положения в шеринговой экономике⁶ [16]:

1. Страны-лидеры (США, Франция, Германия): высокий уровень технологической инфраструктуры; развитые международные платформы; стабильная регуляторная база.

2. Страны с развивающейся экономикой (Китай, Южная Корея, Индия): быстрый рост шеринговой экономики; значительный потенциал роста; регуляторные вызовы и инфраструктурные ограничения.

3. Отстающие страны (Великобритания, Бразилия, Мексика, некоторые страны Восточной Европы): средний уровень развития; интерес к шеринговым платформам растет, но рост ограничен инфраструктурой и регуляциями; меньшие объемы рынка.

4. Страны с перспективами роста (Россия, Индонезия, Филиппины, Вьетнам и некоторые страны Африки): начальная стадия развития; ожидаемый значительный рост при улучшении инфраструктуры и регулятивных условий; высокий потенциал новых рынков.

В соответствии с предложенной классификацией, можно проследить, как различные уровни зрелости и инфраструктурной готовности стран влияют на степень распространения и использования шеринговых платформ. Показатели, отражающие рейтинг стран, дают ценное представление о том, какие факторы

способствуют успешному внедрению шеринговых технологий, а также выявляют государства, где существует значительный потенциал для дальнейшего роста в этой области.

Однако для более глубокой оценки влияния этих различий на потребительское поведение целесообразно провести сравнительный анализ конкретных стран и перечислить шеринговые платформы, функционирующие в них, т.к. государства имеют разную специализацию по сферам применения указанных платформ. Такой подход позволит детально рассмотреть, как культурные, экономические и законодательные особенности конкретного региона сказываются на восприятии и использовании услуг шеринговой экономики. В качестве примеров взяты по одному представителю каждой классификации (страны-лидеры, страны с развивающейся экономикой, отстающие страны, страны с перспективами роста) (табл. 2).

Важно уточнить, что в развитии шеринговой экономики существуют и определенные преграды, которые нужно преодолеть (табл. 3).

Перечисленные трудности требуют дополнительных исследований и разработки нормативных, технологических и социально-организационных решений для обеспечения дальнейшего устойчивого развития данной сферы.

Предложения по улучшению работы цифровых инструментов шеринговой экономики

Практические рекомендации, требующие внедрения на уровне современных производств для дальнейшего успешного использования в рамках шеринговой экономики, включают:

1. Создание и внедрение адаптивных и ориентированных на пользователя интерфейсов. Использовать подробный пользовательский анализ, который включает как демографические, так и психографические данные, можно для создания персонализированных интерфейсов и предложений. Это предполагает анализ предпочтений, поведенческих паттернов и контекста использования платформы. Подобные аналитические подходы следует углубить, внедрив машинное обучение и сложные алгоритмы обработки данных, что позволит сделать более точные прогнозы

⁴ Sharing Economy Statistics. *FriendWithA*. 15 Jun 2022. URL: <https://friendwitha.com/blog/sharing-economy-statistics/> (accessed 26 May 2025).

⁵ Bohne R. Value of the sharing economy worldwide from 2021 to 2024 with a forecast for 2027 and 2030. *Statista*. 16 May 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/830986/value-of-the-global-sharing-economy/#:~:text=The%20total%20value%20of%20the,CAGR> (accessed 26 May 2025).

⁶ Asia-Pacific sharing economy...; Sharing Economy Market Research Report 2033. Data Intelo, 2024, 290. URL: <https://dataintel.com/report/global-sharing-economy-market>; Share price index in major developed and emerging economies from January 2019 to June 2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1034575/share-price-index-in-major-developed-and-emerging-economies/> (accessed 1 Jun 2025).

о предпочтениях пользователей [17]. К примеру, на основании предыдущего поведения клиентов компании могут предлагать не только персонализированные рекомендации, но и услуги или товары, потенциально интересные конкретному пользователю, что к тому же улучшит общее восприятие сервиса.

2. Организация детальной работы с системами обратной связи. Проводимые исследования в области обратной связи и взаимодействия между клиентом и продавцом подчеркивают необходимость использования форумов, чатов и других способов коммуникации для повышения эффективности общения [18; 19].

Табл. 2. Сравнительный анализ цифровых шеринговых платформ по странам
Tab. 2. Digital sharing platforms by country: comparative analysis

Страна	Ключевые платформы	Основные функции, предлагаемые платформами	Статистические данные
США	<ul style="list-style-type: none"> • UBER; • Airbnb; • Regus 	<ul style="list-style-type: none"> • аренда транспорта, такси, совместные поездки; • совместное использование жилья; • коворкинг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 61 % американцев пользовались услугами из сферы совместного потребления⁷ 2. 46 % потребителей в США используют различные платформы экономики совместного потребления⁸ 3. Число пользователей Airbnb в США выросло с 30,4 млн в 2016 г. до примерно 43,2 млн в 2018 г. В сентябре 2017 г. на Airbnb было размещено 38745 объектов недвижимости в Нью-Йорке и 17358 в Лос-Анджелесе⁹ 4. В феврале 2018 г. на рынке коворкингов в США лидировала компания Regus, сдавшая в аренду более 9,4 млн квадратных футов, за ней следовала WeWork с примерно 6,5 млн квадратных футов¹⁰
Китай	<ul style="list-style-type: none"> • Ele.me; • Meituan 	<ul style="list-style-type: none"> • общественное питание; • электронная коммерция, логистика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Объем транзакций на рынке Китая увеличился с 1,81 трлн юаней в 2015 г. до 3,83 трлн юаней в 2022 г. Несмотря на значительное влияние COVID-19 на отрасль шеринговой экономики и существенное сокращение объемов прямого финансирования, в 2022 г. объем транзакций все же вырос на 3,9 % по сравнению с предыдущим годом¹¹ 2. Среди всех семи сегментов экономики совместного потребления в Китае в 2022 г. бытовые услуги лидировали по стоимости транзакций, составив более 1,8 трлн юаней. Ключевыми факторами роста сегмента ежедневных услуг совместного потребления стали онлайн-платформы общественного питания и доставки еды, такие как Ele.me¹² 3. Помимо расширения складских и сортировочных помещений, компании также увеличили количество сортировщиков по всей стране на 70 %. В регионах, сильно пострадавших от пандемии, Meituan увеличила количество курьеров в 1,5 раза по сравнению с менее пострадавшими регионами¹³

⁷ Sharing Economy Statistics...

⁸ Ibid.

⁹ Bohne R. Sharing services in the U.S. – statistics & facts. *Statista*. 18 Dec 2023. URL: <https://www.statista.com/topics/4694/sharing-services-in-the-us/> (accessed 27 May 2025).

¹⁰ Ibid.

¹¹ China's sharing economy: A roller coaster ride of mixed performances in 2022. *Daxue Consulting*. 13 Mar 2023. URL: <https://daxueconsulting.com/chinas-sharing-economy/> (accessed 27 May 2025).

¹² Textor C. Transaction value of sharing economy in China in 2021 and 2022, by segment. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1032117/china-sharing-economy-transaction-value-by-segment/> (accessed 27 May 2025).

¹³ China's sharing economy...

Страна	Ключевые платформы	Основные функции, предлагаемые платформами	Статистические данные
Великобритания	<ul style="list-style-type: none"> • Olio; • Fat Llama; • JustPark 	<ul style="list-style-type: none"> • шеринг продуктов, экологичность; • сокращение отходов и совместное использование ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. В 2023 г. объем рынка совместного потребления в Великобритании оценивался в 19,2 млрд долл., а к 2034 г. достигнет 44,3 млрд долл., увеличиваясь в среднем на 7,9 % в год с 2024 по 2034 г.¹⁴ 2. В 2023 г. Olio сообщила о росте зарегистрированных пользователей на 30 %, что связано с повышением осведомленности о пищевых отходах и желанием подержать местные сообщества¹⁵ 3. JustPark расширила спектр своих услуг, включив зарядные станции для электромобилей, что соответствует растущему спросу на экологичные транспортные решения¹⁶
Россия	<ul style="list-style-type: none"> • Яндекс • Whoosh • Бери заряд 	<ul style="list-style-type: none"> • каршеринг, совместные поездки, такси; • кикшеринг (аренда самокатов и велосипедов), экологичность; • аренда зарядных устройств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Суммарная выручка ключевых отраслей шеринг-экономики в первом полугодии 2024 г. составила 42 млрд руб. и может увеличиться до 92 млрд руб. до конца 2024 г. Большая часть выручки приходится на каршеринги, а самый быстрый рост демонстрируют сервисы аренды зарядных устройств¹⁷ 2. Рынок экономики совместного потребления в России за последние годы продемонстрировал ускоренный рост: в 2019 и 2020 гг. темпы роста составили 50 и 39 % соответственно¹⁸ 3. Среднее ежедневное время использования автомобилей Яндекс.Драйва в Москве было самым высоким для автомобилей бизнес-класса – около 18 часов 38 минут. Автомобили эконом-класса использовались в среднем около 6 часов в день¹⁹ 4. В 2020 г. Whoosh была самой прибыльной и быстрорастущей компанией по прокату самокатов в России. С 2019 по 2020 гг. выручка компании выросла более чем в 12 раз²⁰ 5. Аренда пауэрбанков стала самым быстрорастущим направлением в шеринговой экономике. Лидер в этом сегменте, занимающий более 70 % рынка, – сервис аренды «Бери Заряд!». В 2024 г. выручка этого сервиса выросла двукратно, составив 3,6 млрд руб. Также сеть аренды зарядных устройств «Бери заряд!» расширилась до 40 тыс. станций²¹

¹⁴ UK sharing economy market size, competitive landscape and trend analysis report, by type (sharing accommodation, sharing transportation, sharing finance, others, by end user (Generation Z, millennials, Generation X, boomers): Opportunity analysis and industry forecast, 2024–2034. Allied Market Research, 2024, 90. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/uk-sharing-economy-market-A286828> (accessed 27 May 2025).

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Выручка шеринговых сервисов вырастет на 31 %. Сегмент аренды пауэрбанков лидирует по росту. *Smart Ranking*. 26.12.2024. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/drugoe/sheringovye-servisy-mogut-vyrasti-v-vyruchke-na-31-k-koncu-goda-bystree-vseh-razvivaetsya-segment-pau/> (дата обращения: 28.05.2025).

¹⁸ Melkadze A. Sharing economy market value in Russia from 2017 to 2020. *Statista*. 3 Mar 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/951188/sharing-economy-transactions-in-russia/> (accessed 28 May 2025).

¹⁹ Melkadze A. Average time of Yandex.Drive car sharing vehicle daily use in Moscow from September 2020 to February 2021, by type of vehicle. *Statista*. 9 Jul 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1224178/daily-use-duration-of-car-sharing-vehicles-in-moscow-by-vehicle-type/> (accessed 28 May 2025).

²⁰ Leading scooter sharing companies in Russia in 2020, by revenue growth. *Statista*. 9 Jul 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1268935/russia-fastest-growing-e-scooter-companies/> (accessed 28 May 2025).

²¹ Выручка шеринговых сервисов ...

Табл. 3. Анализ ключевых аспектов развития шеринговой экономики: вызовы и тенденции
Tab. 3. Key aspects of sharing economy: trends and challenges to development

Аспект анализа	Основные выводы / особенности	Влияние на потребительское поведение и развитие шеринговой экономики	Примеры / страны, особенности
Регулирование деятельности платформ и правовые вопросы	Возникновение трудностей с регулированием, механизмами налогообложения, защита прав потребителей; различия в национальных законах	Создание барьеров для массового доверия и использования платформ, влияние на доступность и стоимость услуг	Испания и Италия: протестные движения против Airbnb, рост цен, снижение доступности жилья
Безопасность и доверие пользователей	Внедрение систем оценки, отзывов, рейтингов; обеспечение защищенности транзакций	Увеличение доверия, повышение качества взаимодействий, стимулирование повторного использования платформы	Внедрение систем оценки и безопасности в крупных цифровых платформах
Создание доверительных отношений и экологическая устойчивость	Мониторинг отзывов, развитие сообществ; внимание к экологическим трендам, экологически ответственные практики	Формирование лояльных пользователей, стимулирование экологических предпочтений, улучшение репутации платформ	Разработка платформ для экологичного совместного потребления, снижение углеродного следа
Социальная составляющая и развитие социальных связей	Обмен дарами, навыками; укрепление локальных сообществ, снижение социального отчуждения	Повышение социальной сплоченности, развитие социального капитала, изменение мотивации потребителей к участию	Инициативы по обмену временем, навыками; создание городских сообществ, особенно в мегаполисах

Постоянный анализ взаимодействия с пользователем поможет не только улучшить клиентский опыт, но и выявлять проблемы и ошибки, которые необходимо устранить [20; 21]. Дальнейшее изучение подобных систем приведет к появлению интерактивных платформ с единой пользовательской средой, обеспечивающих непрерывный процесс общения [22; 23]. Все это может повлиять на участие пользователей в обсуждениях, получение ими моментальной обратной связи, а также способствовать разработке интуитивно понятных способов сообщения о неудачных взаимодействиях для дальнейшего предотвращения произошедших ситуаций [24].

В контексте маркетинговых стратегий существенную роль играет активное распознавание и управление мнениями потребителей, т. к. именно эти факторы оказывают значительное влияние на формирование имиджа компании и ее рыночную позицию [25]. Например, проактивное реагирование на отзывы и их систематический анализ позволяют не только устранять возможные недостатки, но и использовать полученные данные для целенаправленной корректировки внутренних бизнес-процессов, что в конечном итоге служит конкурентным преимуществом.

Для получения комплексной обратной связи (в текстовом, аудио- и видеоформате) необходимо создать

многоканальные решения, которые позволят получить комплексную обратную связь для ее использования во всех бизнес-моделях.

3. Развитие сообщества с помощью различных форм взаимодействия. В данном аспекте эффективным является применение формата геймификации, чтобы создать активное сообщество, повысить доверие пользователей и улучшить качество взаимодействия с ними. Геймификация – это процесс включения игровых элементов в неигровые контексты, такие как повседневная жизнь, работа и учеба. В данном процессе используются естественные склонности людей к конкуренции, соревнованиям, сотрудничеству и достижениям. Эта техника мотивирует к реализации целей и повышению производительности. Инструментами вовлечения могут стать уровни, которые необходимо преодолеть, вознаграждения и рейтинг.

Также должна быть рассмотрена возможность включения офлайн-встреч, онлайн-переговоров и вебинаров в жизнь сообществ, что может повысить доверие пользователей к компании и друг к другу.

4. Расширение опций для управления конфиденциальностью. Пользователи должны иметь возможность изменять то, как другие пользователи платформы могут просматривать их профиль и личную

информацию. Необходимо внедрить расширенные функции управления для сбора и использования различных видов данных (местоположение, поисковые запросы, история покупок и т.д.). Кроме того, единый интерфейс должен упрощать и ускорять управление настройками конфиденциальности пользователей. Им должна предоставляться точная и достоверная информация о политике конфиденциальности для повышения прозрачности процесса. Понимание того, как собираются пользовательские данные, где они используются и как хранятся, играет решающую роль в эпоху цифрового мошенничества. Не менее важное значение будет иметь создание уведомлений, которые информируют пользователей в режиме реального времени о процессе сбора данных.

Заключение

Во-первых, установлено, что основными предпосылками развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе являются широкое распространение цифровых технологий, мобильных устройств и Интернета; растущий интерес потребителей к экономии ресурсов, экологической ответственности и гибким моделям потребления. Пандемия COVID-19 и глобальные потрясения усилили эти тенденции, стимулируя переход к дистанционной работе, обмену ресурсами и формированию новых стандартов потребительского поведения, ориентированных на безопасность и устойчивость. Обосновано, что развитие шеринговой экономики имеет ряд ограничений, которые связаны с необходимостью постоянной адаптации платформ к быстро меняющимся внешним условиям, вызовам регуляторного характера, рискам социального и культурного конфликтного взаимодействия, а также проблемам обеспечения экологической и социальной ответственности.

Во-вторых, проведен сравнительный анализ внедрения цифровых инструментов шеринговой экономики в различных странах. Выявлены страны-лидеры, страны с развивающейся экономикой,

отстающие страны, страны с перспективами роста шеринговой экономики. Проведен сравнительный анализ цифровых шеринговых платформ на примере одной страны из каждой выявленной группы. Так, основными предпосылками развития цифровых платформ шеринговой экономики на современном этапе являются широкое распространение цифровых технологий, мобильных устройств и Интернета; растущий интерес потребителей к экономии ресурсов, экологической ответственности и гибким моделям потребления. Однако развитие шеринговой экономики имеет ряд ограничений: необходимость постоянной адаптации платформ к быстро меняющимся внешним условиям, вызовам регуляторного характера, рискам социального и культурного конфликтного взаимодействия, а также проблемам обеспечения экологической и социальной ответственности.

В-третьих, выделены практические рекомендации, требующие внедрения на уровне современных производств для дальнейшего успешного использования в рамках шеринговой экономики, которые включают создание и внедрение адаптивных и ориентированных на пользователя интерфейсов; организацию детальной работы с системами обратной связи; развитие сообщества с помощью различных форм взаимодействия; расширение опций для управления конфиденциальностью.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Головецкий Н. Я., Гребеник В. В. Фундаментальные основы экономики совместного потребления. *Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. 2017. № 4. С. 21–26. [Golovetsky N. Ya., Grebenik V. V. Fundamental foundations of the economy of joint consumption. *Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management*, 2017, (4): 21–26. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yqfik>
2. Земскова Е. С. Шеринг как отражение ценностных ориентиров потребителя в цифровой экономике. *Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент*. 2019. № 3. С. 17–27. [Zemskova E. S. Sharing as a reflection of consumer values in the digital economy. *Scientific Journal NRU ITMO*.

- Series "Economics and Environmental Management"*, 2019, (3): 17–27. (In Russ.) <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2019-12-3-17-27>
3. Лымарь Е. Н. Экономика совместного потребления в современной России. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2018. № 12. С. 67–72. [Lymar E. N. Economics of joint consumption in modern Russia. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 2018, (12): 67–72. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/1994-2796-2018-11207>
 4. Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России. *Экономический вектор*. 2020. № 3. С. 54–60. [Bakharev V. V., Mityashin G. Yu. Retail development trends in Russia. *Economic vector*, 2020, (3): 54–60. (In Russ.)] <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2020-3-22-54-60>
 5. Ефимова М. В. Влияние шеринговой экономики на бизнес-модели компаний. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13. № 4-1. С. 75–80. [Efimova M. V. Impact of the sharing economy on the business models of companies. *Economics: Yesterday, today and tomorrow*, 2023, 13(4-1): 75–80. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bspkiu>
 6. Плотников В. А., Анисимова Я. А. Экономика совместного потребления: понятие, особенности, перспективы развития. *Управленческое консультирование*. 2023. № 1. С. 42–50. [Plotnikov V. A., Anisimova Ya. A. The sharing economy: Concept, features, development prospects. *Administrative Consulting*, 2023, (1): 42–50. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-1-42-51>
 7. Дятлов С. А., Доброхотов М. А. Формы реализации человеческого капитала в цифровой экономике. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 4. С. 25–28. [Dyatlov S. A., Dobrokhотов M. A. Forms of realization of human capital in the digital economy. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2018, (4): 25–28. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xubjfb>
 8. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. *Управленческое консультирование*. 2018. № 10. С. 46–63. [Khalin V. G., Chernova G. V. Digitalization and its impact on the Russian economy and society: Advantages, challenges, threats and risks. *Administrative consulting*, 2018, (10): 46–63. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-10-46-63>
 9. Авдокушин Е. Ф., Кузнецова Е. Г. Шеринг как результат цифровизации сферы услуг. Поиск новой модели экономического развития. *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2021. № 1. С. 28–44. [Avdokushin E. F., Kuznetsova E. G. Sharing as a result of digitalization of the service sector. Search for a new model of economic development. *RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*, 2021, (1): 28–44. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/daajud>
 10. Назаров А. Н., Гужина Г. Н. Развитие бизнеса в цифровом пространстве. *Актуальные вопросы современной науки*, ред. Г. Н. Гужина. М.: МПГУ, 2020. С. 170–176. [Nazarov A. N., Guzhina G. N. Digital business development. *Current issues of modern science*, ed. Guzhina G. N. Moscow: MPSU, 2020, 170–176. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hmvkor>
 11. Киреева Н. С., Завьялов Д. В., Завьялова Н. Б., Сагинова О. В. Трансформация шеринговой экономики в условиях пандемии COVID-19. *Экономика, предпринимательство и право*. 2021. Т. 11. № 2. С. 213–226. [Kireeva N. S., Zavyalov D. V., Zavyalova N. B., Saginova O. V. Transformation of the sharing economy in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2021, 11(2): 213–226. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/epp.11.2.111614>
 12. Botsman R., Rogers R. *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. NY: Harper Business, 2010, 304.
 13. Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2016, 67(9): 2047–2059. <https://doi.org/10.1002/asi.23552>
 14. Cohen B., Kietzmann J. Ride on! Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 2014, 27(3): 279–296. <https://doi.org/10.1177/1086026614546199>
 15. Schor J. Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 2014, 4: 7–22.
 16. Sutherland W., Jarrahi M. H. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 2018, 43: 328–341. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004>
 17. Смирнов В. Н. Управление взаимоотношениями с клиентами. Владимир: ВлГУ, 2022. 171 с. [Smirnov V. N. *Customer relationship management*. Vladimir: VSU, 2022, 171. (In Russ.)]

18. Karpunina E. K., Ruzhanskaya N. V., Podorova-Anikina O. N., Zubareva N. N., Luchaninov R. S. Transformation of consumer behavior during the COVID-19 pandemic. *Geo-economy of the future: Sustainable agriculture and alternative energy*, eds. Popkova E. G., Sergi B. S. Cham: Springer, 2022, 85–96. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92303-7_10
19. Кузьменко Н. И., Гатина Э. А., Корякина Т. В., Чудаева А. А. Ответственное производство и потребление: сравнительный анализ в развитых и развивающихся странах. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2025. № 69. С. 311–334. [Kuzmenko N. I., Gatina E. A., Koryakina T. V., Chudaeva A. A. Responsible production and consumption: A comparative analysis in developed and developing countries. *Tomsk State University Journal of Economics*, 2025, (69): 311–334. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/19988648/69/18>
20. Москвцева Л. В., Языкова С. В., Шапошникова И. В., Орлова А. А. Исследование причин и факторов изменения потребительского поведения населения. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 433–442. [Moskovtseva L. V., Yazykova S. V., Shaposhnikova I. V., Orlova A. A. Causes and factors of changes in consumer behavior. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(3): 433–442. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-3-433-442>
21. Podorova-Anikina O. N., Karpunina E. K., Gukasyan Z. O., Nazarchuk N. P., Perekatieva T. A. E-commerce market: Intensification of development during the pandemic. *Imitation market modeling in digital economy: Game theoretic approaches*, ed. Popkova E. G. Cham: Springer, 2022, vol. 368, 363–373. https://doi.org/10.1007/978-3-030-93244-2_40
22. Веретенникова А. Ю., Козинская К. М. Неформальная институциональная среда в развитии платформ шеринг-экономики. *Вопросы инновационной экономики*. 2023. Т. 13. № 4. С. 2247–2268. [Veretennikova A. Yu., Kozinskaya K. M. Informal institutional environment in the development of sharing economy platforms. *Russian Journal of Innovation Economics*, 2023, 13(4): 2247–2268. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18334/vinec.13.4.119532>
23. Roos D., Hahn R. Understanding collaborative consumption: An extension of the theory of planned behavior with value-based personal norms. *Journal of Business Ethics*, 2019, 158(3): 679–697. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3675-3>
24. Proserpio D., Xu W., Zervas G. You get what you give: Theory and evidence of reciprocity in the sharing economy. *Quantitative Marketing and Economics*, 2018, 16(4): 371–407. <https://doi.org/10.1007/s11129-018-9201-9>
25. Kim N. L., Jin B. E. Why buy new when one can share? Exploring collaborative consumption motivations for consumer goods. *International Journal of Consumer Studies*, 2020, 44(2): 122–130. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12551>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/efnkyb>

Методический подход к оценке эффективности межмуниципальных медицинских центров

Борисова Диана Евгеньевна

Министерство здравоохранения Алтайского края, Россия, Барнаул

eLibrary Author SPIN: 3124-6889

<https://orcid.org/0000-0002-1574-2010>

pheobe_co@mail.ru

Санникова Инна Николаевна

Алтайский государственный университет, Россия, Барнаул

eLibrary Author SPIN: 3425-3370

<https://orcid.org/0000-0001-5457-6812>

Аннотация: Национальная цель увеличения ожидаемой продолжительности жизни актуализирует исследования в направлениях совершенствования методик оценки и повышения эффективности деятельности систем здравоохранения и медицинских организаций. Цель – разработать методику оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров – значимых элементов региональных систем здравоохранения. Применен анализ и обобщение мировой и отечественной теории и практики в области оценки эффективности систем здравоохранения, в том числе на региональном уровне. Используются методы динамического анализа статистических и эмпирических данных, данных ведомственной статистики, комплексный подход. Определено, что оценка эффективности основывается на сопоставлении социально-медицинских и экономических показателей. В таком случае наиболее эффективными признаются системы, в которых при меньшем количестве использованных ресурсов достигаются наиболее высокие положительные результаты в части улучшения показателей здоровья населения. Сформирован методический подход к оценке эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров. Предложенная комплексная методика оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров содержит базовый и дополнительный набор показателей. Базовые показатели в большей степени сконцентрированы на оценке эффективности с медико-социальной точки зрения, тогда как дополнительные сосредоточены на трех ресурсных направлениях (блоках) – финансово-экономическом, кадровой политике и информатизации. Предложено проводить оценку показателей в динамике – до и после завершения процесса формирования межмуниципальных медицинских центров. Сформированные подходы призваны служить методическим инструментарием при реализации региональной политики в области здравоохранения в субъектах при построении полицентрической системы регионального здравоохранения с формированием межмуниципальных медицинских центров.

Ключевые слова: региональное здравоохранение, эффективность здравоохранения, оценка эффективности, повышение эффективности, межмуниципальное взаимодействие, межмуниципальный медицинский центр

Цитирование: Борисова Д. Е., Санникова И. Н. Методический подход к оценке эффективности межмуниципальных медицинских центров. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 623–632. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-623-632>

Поступила в редакцию 06.05.2025. Принята после рецензирования 19.06.2025. Принята в печать 23.06.2025.

full article

Assessing the Efficiency of Inter-Municipal Medical Centers: Methodological Approach

Diana E. Borisova

Ministry of Health of the Altai Krai, Russia, Barnaul

eLibrary Author SPIN: 3124-6889

<https://orcid.org/0000-0002-1574-2010>

pheobe_co@mail.ru

Inna N. Sannikova

Altai State University, Russia, Barnaul

eLibrary Author SPIN: 3425-3370

<https://orcid.org/0000-0001-5457-6812>

Abstract: A longer life expectancy is Russia's current national goal. It requires new methods for assessing and increasing the efficiency of health care systems and medical organizations. The authors developed a new methodology for assessing the efficiency of inter-municipal medical centers as important elements of regional health care systems. The research involved a review of best practices and relied on the methods of dynamic analysis of statistical and empirical data, departmental statistics, and an integrated approach. In healthcare, quality assessment is usually based on a comparison of different socio-medical and economic indicators. In this case, the most effective systems are those that use as few resources as possible to achieve the best health indicators. The new methodological approach to inter-municipal medical centers consists of basic and additional set of indicators. The basic indicators assess the effectiveness from a medical and social perspective while additional indicators focus on three resource areas, i.e., finances, personnel policy, and informatization. The indicators should be compared in dynamics, i.e., before and after the inter-municipal medical center was established. The developed approach serves as a methodological tool of regional health policy in the regions with a polycentric regional healthcare system that relies on inter-municipal medical centers.

Keywords: regional healthcare, healthcare efficiency, efficiency assessment, efficiency improvement, inter-municipal cooperation, inter-municipal medical center

Citation: Borisova D. E., Sannikova I. N. Assessing the Efficiency of Inter-Municipal Medical Centers: Methodological Approach. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 623–632. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-623-632>

Received 6 May 2025. Accepted after review 19 Jun 2025. Accepted for publication 23 Jun 2025.

Введение

Цель нового национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», который стартовал с начала 2025 г., заключается в увеличении ожидаемой продолжительности жизни россиян до 78 лет к 2030 г.¹ В 2024 г. ожидаемая продолжительность жизни в РФ практически достигла 73 лет (в 2023 г. – 73,5 лет), что свидетельствует о необходимости ежегодного прироста этого показателя не менее чем на 1 год для реализации цели проекта.

Обеспечение целевого прироста показателя – очень амбициозная задача, т.к., во-первых, уже достигнутая продолжительность жизни установила рекордно высокую планку, а во-вторых, в истории России еще не фиксировалось такой скорости прироста. Для управления достижением указанной глобальной цели

показатель ожидаемой продолжительности жизни декомпозирован по регионам с учетом достигнутых в них в настоящее время значений, которые могут различаться между собой более чем на 20 %².

Необходимое увеличение ожидаемой продолжительности жизни может быть достигнуто только совместными усилиями регионов, от которых требуется изменить действующие подходы к организации региональных систем здравоохранения для повышения их эффективности. Для регионов с характерными особенностями (значительная территория, равномерное расселение населения по территории субъекта, низкая плотность населения, высокая доля сельского населения и пр.) одним из таких направлений региональной политики может являться

¹ Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь». *Правительство России*. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/917/about/> (дата обращения: 02.04.2025).

² Социально-экономические показатели по субъектам Российской Федерации. *Росстат*. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/47652> (дата обращения: 02.04.2025).

предлагаемое автором развитие полицентрической модели территориального планирования посредством формирования межмуниципальных медицинских центров.

Реализация развития полицентрической модели региональной системы здравоохранения возможна посредством формирования в регионе межмуниципальных медицинских центров, которые определены авторами как многопрофильные учреждения здравоохранения, создаваемые на базе крупных действующих медицинских организаций, предоставляющих определенный наибольший набор медицинских услуг населению муниципальных образований, входящих в зону обслуживания центра – медицинский округ. При этом медицинский округ понимается нами как часть территории региона, которая объединяет расположенные на ней медицинские организации нескольких муниципальных образований в единую систему оказания медицинской помощи населению, находящемуся в пределах данной территории. В этом случае на передний план выходит необходимость динамической оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров для управления процессом их формирования.

До настоящего времени в теории не сложилось четких критериев, которые позволяют определить эффективность работы как системы регионального здравоохранения в целом, так и медицинских организаций (межмуниципальных медицинских центров) в частности, что свидетельствует об актуальности исследований, направленных на разработку комплексных методик оценки эффективности в здравоохранении.

Дискуссия о представлениях и системах оценки эффективности в здравоохранении продолжается до сих пор. Развитие теории и практики в данной области – относительно молодое направление научной мысли, формирование которого приходится на 1951–1999 гг. Интерес для исследователей представляет поиск показателей, характеризующих результаты деятельности системы здравоохранения и количество использованных ресурсов, а также установление взаимосвязи между группами этих показателей. Наиболее эффективными в таком случае признаются системы, в которых при меньшем количестве использованных ресурсов достигаются наиболее высокие положительные результаты, а при увеличении количества ресурсов прослеживается

сопоставимое или более весомое улучшение показателей здоровья населения.

Таким образом, в основе оценки эффективности здравоохранения заложен принцип комплексной оценки социально-медицинских показателей, которые характеризуют качество жизни и здоровья населения, и экономических показателей, которые определяют количество и стоимость использованных ресурсов [1–7]. Аналогичный принцип также широко используется при построении рейтинговых систем оценок эффективности здравоохранения³ [8; 9].

Вместе с тем большинство представителей медицинского сообщества считает, что увеличение государственного финансирования само собой свидетельствует об экономической эффективности [10–12], что может не в полной мере отражать классическое понимание эффективности. При этом в медицинском сообществе также продолжается дискуссия о понимании эффективности и результативности в здравоохранении [13], формируется мнение о значимости внедрения медико-экономических стандартов в качестве основ для доказательств эффективности управленческих решений [14]. Развивается и кластерный подход как направление повышения эффективности систем здравоохранения, который основан на синергетическом эффекте, усилении взаимодействия медицинских, научных, образовательных и фармацевтических организаций и интеграции ресурсов [15].

Важным аспектом классических и современных теорий в области оценки эффективности систем здравоохранения является поиск оптимального сочетания между экономической и социальной эффективностью, разрешение так называемой дилеммы экономической эффективности и социальной справедливости при построении общественных систем [16; 17]. Именно исследование экономических показателей в совокупности с показателями жизни и здоровья населения является основополагающим принципом при формировании подходов к оценке эффективности систем здравоохранения.

При этом основной проблемой при оценке эффективности становится сложность выявления чистого влияния системы здравоохранения на показатели здоровья и жизни населения, на которые воздействует широкий спектр других факторов. Так, по оценке Всемирной организации здравоохранения, состояние здоровья населения и продолжительность жизни

³ Miller L. J., Lu W. Asia Trounces U.S. in Health-Efficiency Index Amid Pandemic. *Bloomberg*. 18 Dec 2020. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-18/asia-trounces-u-s-in-health-efficiency-index-amid-pandemic>; Miller L. J., Lu W. These Are the Economies With the Most (and Least) Efficient Health Care. *Bloomberg*. 19 Sep 2018. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/u-s-near-bottom-of-health-index-hong-kong-and-singapore-at-top> (accessed 2 Apr 2025).

зависит на 50 % от такого фактора, как образ жизни, на 20 % – от окружающей среды и наследственности, генных факторов соответственно и только на 10 % – от состояния системы здравоохранения⁴ [18; 19]. При этом при реализации социальной политики роль в достижении цели, направленной на увеличение ожидаемой продолжительности жизни, в большей мере возлагается на систему здравоохранения.

Цель – разработать методику оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров – значимых элементов региональных систем здравоохранения. Применен анализ и обобщение мировой и отечественной теории и практики в области оценки эффективности систем здравоохранения, в том числе на региональном уровне. Использованы методы динамического анализа статистических и эмпирических данных, данных ведомственной статистики, комплексный подход.

Результаты

Авторами разработана методика комплексной оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров, которая содержит базовый и дополнительный набор показателей. Их значения следует оценивать в динамике. В качестве периодов оценки значений показателей предлагается первоначально выбирать полный год до начала реализации мероприятий по формированию межмуниципального медицинского центра, а также после их реализации.

Базовые показатели должны позволить оценить эффективность деятельности межмуниципальных медицинских центров с медицинской точки зрения, что является основой анализа. К ним следует отнести показатели, характеризующие центральные целевые задачи в здравоохранении, такие как снижение смертности, повышение ожидаемой продолжительности жизни, смещение акцента в пользу профилактики и ранней выявляемости заболеваний.

Таким образом, нужно учитывать следующие базовые показатели оценки результатов формирования межмуниципальных медицинских центров: 1) общий коэффициент смертности (на 1000 населения); 2) количество профилактических мероприятий; 3) количество профилактических мероприятий (на 1000 населения); 4) количество госпитализаций; 5) количество госпитализаций (на 1000 населения); 6) срок ожидания амбулаторно-поликлинической помощи; 7) время постановки диагноза (амбулаторно/

стационарно); 8) длительность лечения в стационарных условиях.

Динамика результатов формирования межмуниципальных медицинских центров оценивается положительно в том случае, если значения показателей 1, 4–8 снижаются. Также положительно оценивается увеличение количества профилактических мероприятий в округе как в абсолютных величинах, так и в пересчете на 1000 населения, т. е. рост значений показателей 2 и 3.

Для определения набора дополнительных показателей выделены три значимых направления деятельности межмуниципальных медицинских центров (помимо медицинской деятельности), в соответствии с которыми предлагается учитывать следующие дополнительные показатели оценки результатов их формирования:

1. Финансово-экономическая деятельность.

1.1. Объем финансового обеспечения медицинских организаций округа. Рост объема финансового обеспечения оценивается положительно, если его рост в реальном выражении (без учета инфляции) сопровождается соразмерным улучшением базовых показателей.

1.2. Объем непринятых к оплате счетов за оказанную медицинскую помощь в межмуниципальном медицинском центре характеризуется также положительно, что свидетельствует о сбалансированности выстроенной системы организации медицинской помощи в округе.

1.3. Средняя заработная плата медицинского персонала в медицинских организациях округа. Рост средней заработной платы медицинского персонала при прочих равных условиях должен опережать рост средней заработной платы немедицинского персонала в медицинских организациях округа.

1.4. Средняя заработная плата немедицинского персонала в медицинских организациях округа.

1.5. Средняя заработная плата врачей в медицинских организациях округа. Рост заработной платы врачей должен быть сопоставим с ростом средней заработной платы среднего медицинского персонала, что обеспечит поддержание пропорций в уровнях оплаты труда и выполнение целевых показателей заработной платы по данным категориям работников.

1.6. Средняя заработная плата среднего медицинского персонала в медицинских организациях округа.

⁴ Determinants of health. *World Health Organization*. 4 Oct 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/determinants-of-health>; The economics of the social determinants of health and health inequalities: A resource book. *World Health Organization*, 2013, 108. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/84213> (accessed 2 Apr 2025).

1.7. Средний срок использования сформированных материальных запасов должен планомерно оптимизироваться и составлять не более 2–3 месяцев, что будет свидетельствовать о развитии стандартизации процессов оказания медицинской помощи, повышении предсказуемости необходимых запасов и эффективной организации закупочной деятельности в медицинских организациях округа.

1.8. Просроченная кредиторская задолженность должна отсутствовать или иметь динамику к сокращению.

2. Кадровая политика.

2.1. Среднесписочная численность работников.

2.2. Среднесписочная численность медицинского персонала. Эффективным признается обоснованный рост численности медицинского персонала, опережающий рост численности немедицинского.

2.3. Среднесписочная численность немедицинского персонала.

2.4. Укомплектованность врачебным персоналом.

2.5. Укомплектованность средним медицинским персоналом. Повышение укомплектованности врачебным и средним медицинским персоналом, выражаемой отношением числа работников к ставкам штатного расписания, оценивается положительно и свидетельствует об увеличении доступности медицинской помощи в округе.

2.6. Соотношение среднего медицинского персонала и врачебного персонала может прирастать и оцениваться положительно до определенного заданного предела (по международной практике – до 4,0)⁵, а далее – свидетельствовать о нерациональной организации процессов в медицинской организации.

2.7. Соотношение медицинского и немедицинского персонала при прочих равных условиях должно прирастать и уже на первоначальном этапе составлять не менее 60 % к 40 %, т. е. 1,5⁶. При этом важно учитывать особенности организации медицинской помощи в округе и определить оптимально допустимый предел указанного соотношения, который, по мнению автора, должен составить не более 75 % к 25 %, т. е. не более 3.

3. Информатизация.

3.1. Количество нестандартных информационных систем, используемых отдельными медицинскими

организациями округа для одинаковых целей. Положительно оценивается снижение количества нестандартных информационных систем, используемых отдельными медицинскими организациями округа.

3.2. Количество информационных систем, предполагающих дублирование / повторное внесение данных пользователем (неинтегрированных систем). Также положительно оценивается снижение количества информационных систем, предполагающих повторное внесение данных пользователем, что минимизирует трудозатраты и свидетельствует о повышении эффективности.

3.3. Документы, формируемые в электронном виде в общем числе документов. Объективным положительным эффектом является увеличение доли документов, формируемых в электронном виде в общем числе документов.

Таким образом, оценка сначала проводится по отдельным показателям каждого блока и далее обобщается по каждому блоку. Если динамику большинства показателей в блоке можно оценить положительно, то и блок в целом оценивается так же. При этом показателям и блокам могут быть присвоены веса – коэффициенты значимости.

В связи с тем что формирование межмуниципальных медицинских центров направлено на повышение эффективности системы регионального здравоохранения в каждом межмуниципальном медицинском округе, то и оценивать следует окружные значения показателей. Показатели деятельности отдельных медицинских организаций округа могут рассматриваться лишь в дополнение к окружным для проведения более детального анализа.

Исходя из современных подходов к оценке эффективности в здравоохранении, необходимо оценивать реализацию концепции преимущественно положительно, если темп снижения значения базового показателя смертности в округе опережает темп роста объемов финансирования в реальном выражении, независимо от динамики значений других показателей. При этом следует понимать, что предложенная методика оценки эффективности является гибким инструментом и может быть расширена, уточнена дополнительными показателями, которые характеризуют конкретные региональные задачи.

Предложенная методика применена для оценки эффективности деятельности межмуниципального

⁵ The world health report 2006: Working together for health. *World Health Organization*, 2006. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43432/9241563176_eng.pdf?sequence=1 (accessed 2 Apr 2025).

⁶ Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2025 год. Решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений № 10пр от 23.12.2024. *ИПП Гарант*.

медицинского центра, сформированного в Алтайском крае (табл. 1⁷) как регионе с полицентрической моделью территориального планирования [20].

Результаты проведенной оценки базовых показателей подтверждают эффективность реализуемой модели развития регионального здравоохранения посредством формирования межмуниципальных медицинских центров. Улучшение в разной степени происходит по всем базовым показателям: отмечается снижение смертности, рост показателей профилактических мероприятий в абсолютных и относительных величинах при снижении аналогичных показателей госпитализации; сроки ожидания медицинской помощи и постановки диагноза сокращаются наряду с длительностью лечения в стационарных условиях.

Оценка дополнительных показателей деятельности сформированного межмуниципального медицинского центра также свидетельствует об относительной эффективности реализованных мероприятий (табл. 2).

Например, по блоку финансово-экономической деятельности не усматривается стремительного роста объема финансового обеспечения медицинских организаций округа. Финансирование прирастает примерно на 5 % ежегодно, т. е. за 2020–2025 гг. не в полной мере компенсирует инфляцию –

не возрастает в реальном выражении, что свидетельствует об отсутствии признаков неэффективного использования финансовых ресурсов. Рост средней заработной платы медицинского персонала в округе незначительно отстает от роста средней заработной платы немедицинского персонала, что является не вполне рациональным, но в большей степени обусловлено ростом уровня минимального размера оплаты труда, который оказывает существенное влияние при невысоких размерах заработных плат. Рост заработной платы врачей сопоставим с ростом средней заработной платы среднего медицинского персонала. При этом необходимо отметить, что уровень заработных плат остается достаточно невысоким. Средний срок использования сформированных материальных запасов стал меньше 3 месяцев, что свидетельствует о более эффективно выстроенных процессах закупки и использования материалов. Просроченная кредиторская задолженность в округе практически ликвидирована.

По кадровому блоку происходит снижение численности всех категорий персонала, что не является положительным и частично связано со снижением численности населения в округе. При этом снижение численности немедицинского персонала происходит более интенсивно, чем медицинского, что косвенно свидетельствует о более оптимальном

Табл. 1. Оценка базовых показателей эффективности на примере деятельности межмуниципального медицинского центра Алтайского края

Tab. 1. Efficiency by basic indicators: an inter-municipal medical center, Altai Region

Базовые показатели	Значение		Динамика показателя, %	Оценка (+ / -)
	до	после		
Общий коэффициент смертности (на 1000 населения), промилле	15,2	14,7	96,7	+
Количество профилактических мероприятий, посещений / обращений / исследований	294454	398073	135,2	+
Количество профилактических мероприятий (на 1000 населения), посещений / обращений / исследований на 1000 человек	3024	4354	144,0	+
Количество госпитализаций, случаев	14836	11479	77,4	+
Количество госпитализаций (на 1000 населения), случаев на 1000 человек	152	125	82,2	+
Срок ожидания амбулаторно-поликлинической помощи, дней	13,7	11,3	82,5	+
Время постановки диагноза (амбулаторно / стационарно), дней	2,2	1,8	63,6	+
Длительность лечения в стационарных условиях, дней	9,6	8,2	81,8	+

⁷ Таблицы 1, 2 сост. по: данные ведомственной статистики Министерства здравоохранения Алтайского края, информационной системы «БАРС. WEB-Свод. Мониторинг здравоохранения».

Табл. 2. Оценка дополнительных показателей эффективности на примере деятельности межмуниципального медицинского центра Алтайского края

Tab. 2. Efficiency by additional indicators: an inter-municipal medical center, Altai Region

Дополнительные показатели	Значение		Динамика показателя, %	Оценка (+ / -)
	до	после		
<i>Финансово-экономическая деятельность</i>				
Объем финансового обеспечения медицинских организаций округа, млн руб.	683,6	833,9	122,0	+
Объем непринятых к оплате счетов за оказанную медицинскую помощь в межмуниципальном медицинском центре, млн руб.	0	0	0	+
Средняя заработная плата медицинского персонала в медицинских организациях округа, руб.	22476,3	32923,5	146,5	-
Средняя заработная плата немедицинского персонала в медицинских организациях округа, руб.	14273,5	21480,2	150,5	+
Средняя заработная плата врачей в медицинских организациях округа, руб.	40803,5	58397,8	143,1	+
Средняя заработная плата среднего медицинского персонала в медицинских организациях округа, руб.	19232,5	27808,1	144,6	+
Средний срок использования сформированных материальных запасов, месяцев	3,9	2,9	74,4	+
Просроченная кредиторская задолженность, млн руб.	10,9	1,3	11,9	+
<i>Кадровая политика</i>				
Среднесписочная численность работников, человек	1714	1604	93,6	-
Среднесписочная численность медицинского персонала, человек	1022	967	94,6	-
Среднесписочная численность немедицинского персонала, человек	692	637	92,1	-
Укомплектованность врачебным персоналом, %	79,5	82,3	103,5	+
Укомплектованность средним медицинским персоналом, %	91,2	85,4	93,6	-
Соотношение среднего медицинского персонала и врачебного персонала	4,74	4,98	105,1	+
Соотношение медицинского и немедицинского персонала	1,48	1,52	102,7	+
<i>Информатизация</i>				
Количество нестандартных информационных систем, используемых отдельными медицинскими организациями округа для одинаковых целей, шт.	3	0	0	+
Количество неинтегрированных информационных систем, шт.	9	6	66,7	+
Документы, формируемые в электронном виде в общем числе документов, %	43	64	148,8	+

выстраивании процессов. Соотношение медицинского и немедицинского персонала прирастает и на заключительном этапе составляет 1,5, что является приемлемым. Однако с учетом прочих показателей укомплектованности следует заключить, что результаты оценки кадрового блока подчеркивают самое «узкое» место в реализации концепции, для преодоления негативных тенденций которого необходимо прилагать максимальные усилия.

При оценке показателей в области информатизации отмечается снижение количества нестандартных информационных систем и систем, предполагающих дублирование данных, а также увеличение доли документов, которые формируются в электронном виде, что расценивается положительно.

Проведенная оценка эффективности деятельности межмуниципального медицинского центра, сформированного в Алтайском крае, с применением разработанной методики свидетельствует о положительном влиянии реализуемых мероприятий на региональную систему здравоохранения, а также позволяет выявить наиболее слабые места, требующие дополнительного внимания.

Заключение

Увеличение ожидаемой продолжительности жизни в Российской Федерации до 78 лет к 2030 г. является большим вызовом для региональных систем здравоохранения. Стремление к достижению данной национальной цели приводит к необходимости модернизации принципов организации систем здравоохранения в регионах и повышения эффективности их функционирования в условиях социально-страховой модели финансирования.

Одно из направлений совершенствования региональных систем здравоохранения заключается в развитии межмуниципального взаимодействия на основе формирования межмуниципальных медицинских центров в субъектах с полицентрической моделью территориального планирования [21; 22]. Вместе с тем возникает необходимость своевременной оценки эффективности реализуемых мероприятий и направлений развития, в том числе эффективности деятельности сформированных межмуниципальных медицинских центров.

Выявленные результаты исследования классических и современных, общемировых и отечественных подходов к оценке эффективности региональных систем здравоохранения позволили обозначить

обобщающий принцип подходов – комплексный анализ социально-медицинских и экономических показателей в совокупности при проведении оценки эффективности. При этом более эффективными признаются системы, в которых наиболее высокие показатели качества жизни и здоровья населения (социально-медицинские показатели) достигаются за счет использования меньшего количества ресурсов (экономические показатели).

Разработана комплексная методика оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров. Она позволяет не только оценить эффективность реализованных мероприятий по формированию межмуниципальных медицинских центров, но и выявить сильные стороны и слабые места – наиболее проблемные области при реализации концепции развития региональной системы здравоохранения посредством выделения медицинских округов и формирования межмуниципальных медицинских центров.

Разработанная методика комплексной оценки эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров содержит базовый набор показателей, характеризующих медицинскую деятельность центров, а также дополнительный набор показателей, распределенный по трем выделенным ресурсным блокам: финансово-экономическая деятельность, кадровая политика и информатизация.

Сформированный и изложенный методический подход к оценке эффективности деятельности межмуниципальных медицинских центров может служить гибким методическим инструментарием при реализации региональной политики развития здравоохранения в субъектах с характерной полицентрической моделью территориального планирования.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Гайфуллин А. Н. Отраслевые особенности регионального здравоохранения и проблемные аспекты оценки его эффективности. *Вестник Российского университета кооперации*. 2021. № 4. С. 16–22. [Gayfullin A. N. Sectoral features of regional healthcare and problematic aspects of evaluating its effectiveness. *Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii*, 2021, (4): 16–22. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lqxjbp>
2. Кабашева И. А., Рудалева И. А., Абдулганиев Ф. С. Оценка факторов эффективности региональной системы здравоохранения в процессе цифровой трансформации общества. *Экономический вестник Республики Татарстан*. 2019. № 1. С. 29–37. [Kabasheva I. A., Rudaleva I. A., Abdulganiev F. S. Evaluation factors of efficiency of regional health system in the digital transformation of society. *Ekonomicheskii vestnik Respubliki Tatarstan*, 2019, (1): 29–37. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gueohg>
3. Кривенко Н. В., Цветков А. И. Эффективность финансирования здравоохранения для обеспечения экономической безопасности региона. *Экономика региона*. 2018. Т. 14. № 3. С. 970–986. [Krivenko N. V., Tsvetkov A. I. Efficiency of funding healthcare for ensuring the economic security of a region. *Economy of Regions*, 2018, 14(3): 970–986. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17059/2018-3-20>
4. Лобкова Е. В., Петриченко А. С. Управление эффективностью региональной системы здравоохранения. *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 2. С. 274–295. [Lobkova E. V., Petrichenko A. S. Managing the effectiveness of the regional health system. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2018, 16(2): 274–295. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24891/re.16.2.274>
5. Тихомирова Т. М., Тихомиров Н. П. Оценка эффективности систем здравоохранения с учетом состояния здоровья населения. *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2019. № 2. С. 81–89. [Tikhomirova T. M., Tikhomirov N. P. Assessment of the effectiveness of health systems taking into account the health status of the population. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2019, (2): 81–89. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hqozyq>
6. Травникова Д. А., Дворядкина Е. Б. Формирование условий для роста социально-экономической устойчивости региона в аспекте повышения эффективности системы здравоохранения. *Вестник Академии знаний*. 2022. № 52. С. 278–287. [Travnikova D. A., Dvoryadkina E. B. Formation of conditions for the growth of socio-economic stability of the region in the aspect of improving the efficiency of the healthcare system. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2022, (52): 278–287. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qsuzxw>
7. Цой А. О. Модели организации и вопросы эффективности финансирования системы здравоохранения. *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2025. № 1. С. 189–194. [Tsoi A. O. Organizational models and issues of financing effectiveness of the healthcare system. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, 2025, (1): 189–194. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cpwjvf>
8. Салимова Г. А. Построение рейтинга регионов России по эффективности системы здравоохранения. *Российский электронный научный журнал*. 2024. № 4. С. 203–214. [Salimova G. A. Constructing a rating of Russian regions by the effectiveness of the healthcare system. *Rossiiskii elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2024, (4): 203–214. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31563/2308-9644-2024-54-4-203-214>
9. Улумбекова Г. Э., Гинойн А. Б. Рейтинг эффективности систем здравоохранения регионов РФ в 2019 г. ОРГЗДРАВ: новости, мнения, обучение. *Вестник ВШОУЗ*. 2021. Т. 7. № 1. С. 4–16. [Ulumbekova G. E., Ginoyan A. B. Rating of the effectiveness of healthcare systems in the regions of the Russian Federation in 2019. *Healthcare Management: News. Views. Education. Bulletin of VSHOUZ*, 2021, 7(1): 4–16. (In Russ.)] <https://doi.org/10.33029/2411-8621-2021-7-1-4-16>
10. Буранбаева Л. З., Хисматов Р. Р. Механизм финансирования расходов в сфере здравоохранения и пути повышения его эффективности. *Экономика и менеджмент: новые вызовы и возможности*, отв. ред. К. А. Бармута. Ростов н/Д: ДГТУ, 2024. С. 99–104. [Buranbayeva L. Z., Khismatov R. R. The mechanism of financing expenditures in the field of healthcare and ways to improve its effectiveness. *Economics and Management: New challenges and opportunities*, ed. Barmuta K. A. Rostov-on-Don: DSTU, 2024, 99–104. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ekodfy>
11. Галстян А. В. Экономические проблемы российского здравоохранения и пути повышения его эффективности. *Тенденции развития науки и образования*. 2024. № 110-5. С. 129–132. [Galstyan A. V. Economic problems of Russian healthcare and ways to improve its efficiency. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2024, (110-5): 129–132. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/suvuog>
12. Юлдыбаев Б. Р., Гарифуллина А. Ф., Атажанова А. А. Экономическая эффективность системы здравоохранения Республики Башкортостан. *Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий)*. 2023. № 1. С. 49–56. [Yuldybaev B. R., Garifullina A. F., Atazhanova A. A. Economic efficiency healthcare system

- of the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*, 2023, (1): 49–56. (In Russ.) <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2023-1-58-49-56>
13. Столяров С. А. К вопросу использования терминов «эффективность» и «результативность» в научных медицинских исследованиях. *Здравоохранение Российской Федерации*. 2018. Т. 62. № 3. С. 164–168. [Stolyarov S. A. On the issue of application of terms "performance" and "effectiveness". *Health Care of the Russian Federation*, 2018, 62(3): 164–168. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xxhllf>
 14. Кича Д. И., Абрамов А. Ю., Рукодайный О. В., Макарян А. С., Голощапов-Аксенов Р. С. Доказательные основы эффективности систем здравоохранения. *Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики*. 2019. № S5. С. 87–88. [Kicha D. I., Abramov A. Yu., Rukodaynyy O. V., Makaryan S. A., Goloschapov-Aksenov R. S. Evidence – based effectiveness of health systems. *Current problems of health care and medical statistics*, 2019, (S5): 87–88. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hagckf>
 15. Пироженко А. А. Кластеры как инструмент повышения эффективности системы здравоохранения. *Управление экономикой, системами, процессами: VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 14–15 октября 2024 г.)* Пенза: ПГАУ, 2024. С. 391–394. [Pirozhenko A. A. Clusters as a tool for improving the efficiency of the healthcare system. *Management of economy, systems, and processes: Proc. VIII Intern. Sci.-Prac. Conf., Penza, 14–15 Oct 2024*. Penza: PSAU, 2024, 391–394. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/czyigf>
 16. Рудченко Т. И. Дилемма экономической эффективности и социальной справедливости в условиях социально ориентированного развития. *Менеджер*. 2018. № 2. С. 79–86. [Rudchenko T. I. The dilemma of economic efficiency and social justice in the conditions of socially oriented development. *Menedzher*, 2018, (2): 79–86. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wzruh>
 17. Соболева Е. А. Бюджетно-страховая модель финансирования здравоохранения в России. *Финансы: теория и практика*. 2021. № 25. С. 127–149. [Soboleva E. A. The budgetary and insurance model of healthcare funding in Russia. *Finance: Theory and Practice*, 2021, (25): 127–149. (In Russ.)] <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-3-127-149>
 18. Braveman P., Gottlieb L. The social determinants of health: It's time to consider the causes of the causes. *Public Health Reports*, 2014, 19–31. <https://doi.org/10.1177/00333549141291S206>
 19. Chelak K., Chakole S. The role of social determinants of health in promoting health equality: A narrative review. *Cureus*, 2023, 15(1). <https://doi.org/10.7759/cureus.33425>
 20. Поликарпов А. В., Санькова М. В., Голубев Н. А., Каракулина Е. В., Деев И. А., Кобякова О. С. Характеристики моделей территориального планирования в здравоохранении. *Профилактическая медицина*. 2023. Т. 26. № 7. С. 45–52. [Polikarpov A. V., Sankova M. V., Golubev N. A., Karakulina E. V., Deev I. A., Kobyakova O. S. Characteristics of territorial planning models in healthcare. *Russian Journal of Preventive Medicine*, 2023, 26(7): 45–52. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17116/profmed20232607145>
 21. Борисова Д. Е. Повышение эффективности системы регионального здравоохранения через развитие межмуниципального сотрудничества. *Рефорум «Управлять мечтой!»: Междунар. науч.-практ. конф. (Челябинск, 16 апреля 2020 г.)* Челябинск: ЧелГУ, 2020. С. 16–19. [Borisova D. E. The enhancement of efficiency of regional healthcare through the development of inter-municipal cooperation. *REforum: Guide your dream!:* Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Chelyabinsk, 16 Apr 2020. Chelyabinsk: CSU, 2020, 16–19. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nutmzg>
 22. Борисова Д. Е. Предпосылки развития межмуниципального взаимодействия государственных медицинских организаций. *Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы: II Всерос. науч.-практ. конф. (Иваново, 14–16 апреля 2020 г.)* Иваново, 2020. С. 136–140. [Borisova D. E. Prerequisites for the development of inter-municipal interaction of state medical organizations. *Regional economy in Russia: Current status and forecast prospects: Proc. II All-Russian Sci.-Prac. Conf., Ivanovo, 14–16 Apr 2020*. Ivanovo, 2020, 136–140. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/fwqazf>

обзорная статья

<https://elibrary.ru/gvnryt>

Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований

Григорьева Евгения Гербовна

Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск

eLibrary Author SPIN: 2795-1342

<https://orcid.org/0000-0003-4091-7385>

eggrigoreva@sfu-kras.ru

Стрекаловская Оксана Михайловна

Сибирский федеральный университет, Россия, Красноярск

eLibrary Author SPIN: 7989-3717

Аннотация: В ситуации острого дефицита кадров на рынке труда особую важность представляет поиск инструментов мотивации поколения Z. Цель – уточнить особенности трудовой мотивации молодежи, а также определить актуальные направления исследований трудовой мотивации представителей поколения Z. Задачи: 1) представить теоретическую модель трудовой мотивации работников; 2) провести поиск источников по исследуемой теме с помощью метода PRISMA-2020; 3) провести анализ современных теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации поколения Z; 4) дать авторскую интерпретацию результатов эмпирических исследований на основе типологической модели В. И. Герчикова и определить направления дальнейших исследований трудовой мотивации поколения Z. Применены методы контент-анализа, систематического поиска, сопоставления и анализа данных научных исследований. Анализ теоретических исследований позволил уточнить понятия *мотивация* и *трудовая мотивация*. Поиск эмпирических исследований проведен в базах данных Elsevier Open (Science Direct) и eLibrary с помощью метода PRISMA-2020 (n = 11; годы публикации – 2021–2024 гг.). Установлено, что среди представителей поколения Z ведущим типом трудовой мотивации является инструментальный; вторым – профессиональный; третьим – хозяйский; четвертым и пятым – патриотический и избегающий соответственно (но молодежи с этими типами не обнаружено). Выявлено, что типологическая концепция В. И. Герчикова остается актуальной по отношению к поколению Z и на ее базе можно совершенствовать систему управления мотивацией персонала с использованием современных инструментов (digital-коммуникаций, корпоративной социальной ответственности и другого). Особый интерес представляет часть молодежи с низкой трудовой мотивацией или с тенденциями к выгоранию, которые потенциально могут стать так называемой прекарной молодежью. Если система образования не выполняет селективную функцию, то поиск инструментов отбора, подбора и мотивации персонала перекладывается на реальный сектор, что и определяет направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: молодежь, мотивация, трудовая мотивация, тип трудовой мотивации, типологическая модель В. И. Герчикова, теория поколений, поколение Z

Цитирование: Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М. Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 633–648. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-633-648>

Поступила в редакцию 26.03.2025. Принята после рецензирования 05.06.2025. Принята в печать 09.06.2025.

review article

Work Motivation for Generation Z: A Review

Evgenya G. Grigorieva

Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

eLibrary Author SPIN: 2795-1342

<https://orcid.org/0000-0003-4091-7385>

eggrigoreva@sfu-kras.ru

Oksana M. Strekalovskaya

Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

eLibrary Author SPIN: 7989-3717

Abstract: The domestic labor market faces a severe personnel shortage. Young people born in 2000-2010, often referred to as Generation Z, seem to require new work motivation tools. This review covered relevant research directions in this sphere. To build a theoretical model of work motivation, the authors used the PRISMA-2020 method and collected relevant publications that reported theoretical and empirical studies in Elsevier Open (Science Direct) and eLibrary (n = 11; 2021–2024). The empirical results were interpreted using V. I. Gerchikov's typology to define prospective research directions. The analysis of theoretical publications made it possible to clarify the concepts of *motivation* and *work motivation*. Generation Z seems to prefer instrumental, professional, economic, patriotic, and avoidant types of motivation. V. I. Gerchikov's typology proved relevant for Generation Z workers: if modified, it can be used to modernize the system of personnel motivation management with digital communications, corporate social responsibility, etc. Young people with low work motivation are often prone to professional burnout and can potentially become the so-called *precarious youth*. If the education system fails to perform its selective function, the search for competition and motivation tools goes to the real sector. This phenomenon will determine further research in this sphere.

Keywords: youth, motivation, labor motivation, type of labor motivation, V. I. Gerchikov's typology, theory of generations, generation Z

Citation: Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M. Work Motivation for Generation Z: A Review. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 633–648. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-633-648>

Received 26 Mar 2025. Accepted after review 5 Jun 2025. Accepted for publication 9 Jun 2025.

Введение

Работодатели всегда заинтересованы в молодых специалистах, т.к. они генерируют новые идеи, быстро осваивают новые технологии и способствуют развитию компании. В условиях дефицита трудовых ресурсов, который наблюдается в большинстве отраслей экономики, актуальность исследований по управлению мотивацией молодежи только растет. При этом все более весомую роль на рынке труда начинает играть поколение Z – молодые люди, рожденные примерно в 2000–2010 гг., которые выросли в условиях цифровых технологий и обладают рядом уникальных ментальных и поведенческих черт. По причине кадрового дефицита работодатели вынуждены следовать новым трендам в мотивации потенциальных работников (как студентов, так и школьников). Восстребованность в соискателях в возрасте 14–18 лет растет: только за первое полугодие 2024 г. компаниями было размещено более 3 млн вакансий [1]. В этих условиях работодателям необходимо знать, какие инструменты мотивации вызовут стремление у молодых работников трудиться именно

в их компании и выполнять свои обязанности с большей продуктивностью.

Цель – уточнить особенности трудовой мотивации молодежи, а также определить актуальные направления исследований трудовой мотивации представителей поколения Z. Задачи: 1) представить теоретическую модель трудовой мотивации работников; 2) провести поиск источников по исследуемой теме с помощью метода PRISMA-2020; 3) провести анализ современных теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации поколения Z; 4) дать авторскую интерпретацию результатов эмпирических исследований на основе типологической модели В. И. Герчикова и определить направления дальнейших исследований трудовой мотивации поколения Z.

В рамках теории и практики управления персоналом сущность термина *мотивация*, на наш взгляд, наиболее точно раскрыта А. Кибановым – как внутренний процесс сознательного выбора человеком (работником) того или иного типа поведения и его реакции на комплексное воздействие внешних

и внутренних факторов [2, с. 5]. В последующем ученые [3–7] уточняют и интерпретируют содержание этого понятия, проводят сравнительный анализ *мотивации и стимулирования*. В российских трудах данные термины разведены и новым в исследованиях мотивации становится аспект *достижения целей работника* [3, с. 285].

В ряде работ внимание уделено именно трудовой мотивации, которую 1) связывают с вовлеченностью в рабочий процесс и значимостью самого участия в нем [8, с. 470]; 2) раскрывают как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов трудового поведения работников [9, с. 117]; 3) показывают как интерактивный процесс, влияющий на внутренние потребности или побуждения, которые возбуждают, направляют и поддерживают трудовое поведение [5, с. 53]. Последние две трактовки, на наш взгляд, уже относятся к *управлению мотивацией персонала*, т. к. сопряжены с внешними факторами мотивации сотрудника – материальными вознаграждениями, признанием со стороны коллег и руководства, организационной культурой компании. Трудовая же мотивация возникает в момент, когда у работника появляются потребности, стремления или желания, связанные с его трудовой деятельностью, или так называемые внутренние факторы, среди которых личные интересы, амбиции и ценности. То есть *трудовая мотивация* – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения для достижения определенных целей в труде под комплексным воздействием как внутренних, так и внешних факторов, которые представляют конкретные условия работы [10].

Трудовая мотивация может быть активизирована через создание благоприятных условий труда, предоставление возможностей для профессионального роста и развития, обеспечение справедливой оценки результатов работы. Целью формирования трудовой мотивации является общий успех организации, который отражается в повышении производительности, улучшении качества работы и повышении удовлетворенности сотрудников [11; 12]. Важная роль трудовой мотивации в управлении персоналом подтверждается в исследованиях [7; 13–30]. Социологический подход к трудовой мотивации представлен в работе [31].

Модели управления мотивацией представлены в содержательных и процессуальных теориях. К первым относят пирамиду потребностей А. Маслоу, двухфакторную модель Ф. Герцберга, трехфакторную модель ERG К. Альдерфера, модель приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Ко вторым – теорию

ожиданий В. Врума, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теорию постановки целей Э. Локка [32–34]. Содержательные модели учитывают личные потребности, которые работники пытаются удовлетворить; награды; производительность труда, которую можно оптимизировать, если предложить надлежащие вознаграждения; компетентности работников и другие факторы, меняющие потребности работников. Для процессуальных моделей характерны цели, значимые для управления поведением; справедливость как фактор при разработке мотивационных программ; другие переменные в разных сочетаниях, влияющие на объемы усилий сотрудников, на психологические и поведенческие процессы, которым следуют работники. Каждая из этих моделей может быть адаптирована организацией в зависимости от вида деятельности, стратегических целей, культуры, особенностей состава и структуры сотрудников. Для поддержания работоспособности модели и создания мотивированной и производительной команды данные теории комбинируют и на регулярной основе проводят мониторинг их эффективности.

Для того чтобы работодатели могли точно знать и понимать, какие особенности нужно учитывать при формировании эффективной системы трудовой мотивации, американскими учеными Н. Хоувом и У. Штраусом в 1990-х гг. была предложена теория поколений, которая вызвала большой научный интерес в вопросах разработки систем трудовой мотивации. Основопологающая задача теории – объяснить причины непонимания между людьми со значимой разницей в возрасте и раскрыть наиболее действенные методы их совместной работы и стимулирования типологизации с целью повышения эффективности ее управления [1; 35–37]. С появлением теории поколений ракурс исследований трудовой мотивации меняется в сторону особенностей работников разных возрастов [9; 36; 38–74].

В данной статье мы опираемся на типологическую модель В. И. Герчикова, в которой внимание акцентируется на мотивационных профилях работников с учетом их социальных и психологических потребностей, ценностей и ожиданий. Такой подход позволяет компаниям достигать эффективной трудовой мотивации работников [16; 52; 75].

Гипотеза исследования заключается в том, что типологическая модель В. И. Герчикова позволяет определить особенности трудовой мотивации представителей поколения Z и обоснованно управлять мотивацией. В статье представлено, как те или иные аспекты модели В. И. Герчикова связаны с трудовой мотивацией представителей поколения Z.

Методы и материалы

Исследование выполнено в рамках систематического (описательного) подхода к обзору теоретических и эмпирических исследований. Это связано с тем, что публикации трактуют исследования по-разному и рассматриваются различными исследовательскими группами в разных предметных областях. Это затрудняет полноценное проведение систематического обзора. Применены методы контент-анализа, систематического поиска, сопоставления и анализа данных научных исследований.

Поиск публикаций¹ был проведен в международной базе данных Elsevier Open (Science Direct) и научной электронной библиотеке eLibrary в несколько этапов:

I этап: идентификация. В Elsevier Open идентифицировано 92 источника. В качестве условий идентификации использовались: тип статьи – research articles; тематическая область – бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет; тип доступа – open access & open archive; наличие ключевых слов *generation Z's* и *labor motivation* или *employees*, или *motivation* в названии статьи, аннотации, основном тексте, ключевых словах. В итоге обнаружен 91 источник, содержащий ключевые слова *generation Z's* и *labor motivation*, и 1 источник с ключевыми словами *employees* и *motivation*.

В eLibrary был идентифицирован 41 источник. Основными условиями поиска являлись: тип публикаций – статьи в журналах; тематика – гуманитарные, социальные, педагогические науки, психология и др.; тип доступа – открытый; наличие комплекса слов *трудовая мотивация представителей поколения Z* в названии статьи, аннотации и ключевых словах.

В целом по обеим базам данных на I этапе отбора исключены статьи по названиям, не связанные с тематикой нашего исследования. Большая часть из них находилась в базе Elsevier Open. В результате было отобрано 26 источников.

II этап: скрининг. В результате анализа названия и аннотации источников из выборки исключено 6 статей, которые посвящены иным тематикам, не связанным с особенностями трудовой мотивации представителей поколения Z, например вопросам адаптации, наставничества, корпоративной социальной ответственности и маркетингу персонала; 4 обзорных статьи; 2 статьи, которые посвящены вопросам трудового поведения населения пожилого возраста; 1 статья, связанная с профессиональной

мотивацией студентов технических вузов (в закрытом доступе).

III этап: составление финальной выборки. Далее анализ публикаций проводился по следующей схеме:

- название статьи на русском и английском языках;
- тип публикации,
- год публикации;
- тематика публикации;
- причины включения или исключения;
- год(ы) проведения исследования;
- страна(-ы), где проводилось исследование;
- кто проводил исследование (авторы, представители вуза или искусственный интеллект, предприятия, государственные органы и т.д.);
- информация о финансировании исследования;
- ключевые слова на русском и английском языках;
- цель и задачи исследования;
- методы исследования (опрос / анкетирование, интервью, эксперимент, наблюдение, анализ документов);
- характеристика участников (категория, например студенты, молодые специалисты, возраст, численность, краткая характеристика генеральной совокупности и / или выборки);
- вид экономической деятельности, профессиональный состав;
- что понимают авторы под *трудовой мотивацией*;
- описание особенностей трудовой мотивации представителей поколения Z;
- описание и / или рекомендации о методах управления персоналом;
- полученные результаты.

В итоге были исключены еще 2 статьи, одна из которых представляла обработку открытых результатов статистических исследований, вторая – обзор исследований.

Таким образом, в финальную выборку по состоянию на 8 ноября 2024 г. было включено 11 статей. Небольшое количество публикаций, посвященных особенностям трудовой мотивации представителей поколения Z, возможно связано с тем, что данное поколение только начинает выходить на рынок труда и пока недостаточно данных для глубокого анализа их трудовой мотивации. Кроме этого, в центре исследовательского внимания могут быть и другие виды мотивации или другие поколения.

¹ Он был ограничен, во-первых, доступными базами данных; во-вторых, временными рамками (годы публикации – 2021–2024 гг.), выбор которых обусловлен временным лагом выхода на рынок труда родившихся в 2000–2010 гг.

Результаты

Общая характеристика отобранных эмпирических исследований

Общее число респондентов в отобранных эмпирических исследованиях трудовой мотивации представителей поколения Z составляет более 2880 человек (табл.). Обозначим, что целевыми группами определены школьники, студенты и молодые специалисты из разных областей трудовой деятельности (13–25 лет), проживающие в Алтайском крае, Иркутской, Московской, Пермской и Свердловской областях, г. Сочи, РФ, Республике Казахстан, Таиланде, Норвегии и Польше. В основном для получения информации использованы опросы (81,8 % исследований), в том числе онлайн-опросы, анкетирование, но встречаются и интервью, наблюдение, анализ документов, эксперимент, дневники самонаблюдения, мозговой штурм, фасилитация групповой деятельности (например, см. [75]).

Исходя из сведений таблицы можно выделить направления научных исследований трудовой мотивации представителей поколения Z: экономика и бизнес (55 %), социальные науки (36 %), психология (9 %).

Большая доля проведенных в 2020 г. исследований (28 %), вероятно, обусловлена пандемией COVID-2019 (рис.). Ростом внимания к трудовой мотивации поколения Z характеризуется 2023 г.

(доля проведенных исследований – 36 %), что может быть связано с выходом его представителей на рынок труда. В предыдущие годы мотивации поколения Y было посвящено существенно больше исследований.

Среди ключевых слов, используемых авторами публикаций, наиболее часто встречаются *поколение, мотивация* (по 81,8 % соответственно), *поколение Z* (45,5 %), *трудовая мотивация, молодежь, рынок труда и тип мотивации* (по 27,3 % соответственно).

Интерпретация результатов отобранных эмпирических исследований

На модель трудовой мотивации по В. И. Герчикову опирались Д. С. Занин и Е. А. Царева при исследовании особенностей мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y и Z в зависимости от уровня их притязаний. В результате распределения респондентов по ведущим типам трудовой мотивации ученые определили, что 54 % представителей поколения Z присущ инструментальный и 46 % – профессиональный тип мотивации. Д. С. Занин и Е. А. Царева отметили статистически значимые отличия поколения Z по более высоким показателям мотивов избегания, смены деятельности, самоуважения и состязательному мотиву.

Табл. Общая характеристика эмпирических исследований трудовой мотивации представителей поколения Z
Tab. Empirical studies of work motivation for Generation Z

Источник	Дата, страна проведения исследования	Численность выборки, человек	Тематика
Андреянова Е. Л., Чипизубова В. Н. (2021) [76]	март-апрель 2020 г. (Россия)	250	Экономика и бизнес
Сушкова М. С., Тупикина В. А. (2021) [65]	сентябрь 2014 г. – январь 2020 г. (Россия)	38	Экономика и бизнес
Вередюк О. В., Черных Е. А. (2022) [37]	2021 г. (Россия)	–	Другие социальные науки
Садырова М. С., Мухтарова К. С. (2022) [59]	2010–2015 гг. (Казахстан)	500	Социология
Лебедева Н. Ю. и др. (2023) [52]	2023 г. (Россия)	101	Экономика и бизнес
Шаповалова А. А., Разумова Т. О. (2023) [16]	27 марта – 10 апреля 2023 г. (Россия)	10	Экономика и бизнес
Сметанин А. О., Лымарева О. А. (2023) [64]	2023 г. (Россия)	50	Экономика и бизнес
Попова Н. В. и др. (2023) [57]	2022 г. (Россия)	1000	Социология
Занин Д. С., Царева Е. А. (2024) [75]	2024 г. (Россия)	100	Психология
Yordudom T. et al. (2024) [30]	– (Таиланд)	504	Бизнес, менеджмент, бухгалтерский учет
Holum M. et al. (2024) [17]	2023 г. (Норвегия, Польша)	328	Бизнес, менеджмент, бухгалтерский учет

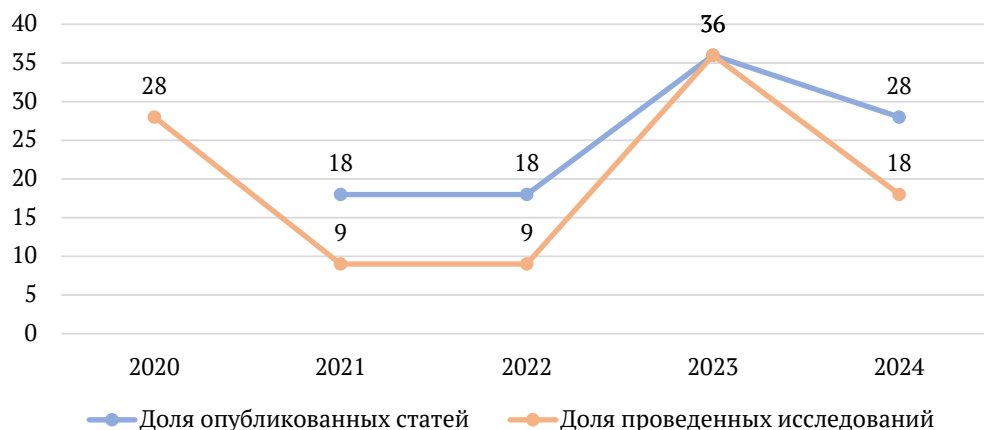


Рис. Эмпирические исследования трудовой мотивации представителей поколения Z: годы публикации и проведения, %

Fig. Empirical studies of work motivation for Generation Z: years of publication and research, %

Среди поколения Z им не встретились респонденты с высоким уровнем мотивации к успеху, что позволило сделать вывод о сниженных амбициях, умеренном подходе к риску и более реалистичных ожиданиях в достижении целей. В результате эксперимента авторы получили более высокие показатели в оценке уровня достижения целей, внутренней мотивации, оценке своего потенциала [75].

Н. Ю. Лебедев и др. также опирались на типологию В. И. Герчикова при изучении особенностей мотивации трудовой деятельности студентов гуманитарных и технических специальностей Пермского национального исследовательского политехнического университета ($n = 101$). Установлено, что у современной молодежи доминируют два основных типа мотивации – инструментальный (49,0 %) и профессиональный (48,0 %). Отмечено, что студенты с первым типом мотивации «готовы не соответствовать ожиданиям работодателей» [52, с. 327], а со вторым – не склонны брать на себя «личную ответственность за коллективные результаты работы» [Там же, с. 327]. Избегательный тип мотивации не обнаружен. Также подчеркивалось, что в случае ухудшения ситуации на рабочем месте 42,0 % респондентов скорее всего «уйдут из этой организации» [Там же, с. 330].

В рамках исследования материальной и нематериальной мотивации молодых специалистов в нефтегазовой отрасли А. А. Шаповалова и Т. О. Разумова выделили представителей поколения Z и рассмотрели их мотивацию наиболее подробно. Так, 75,5 % респондентов являются специалистами и другими служащими, 11,9 % – рабочими и 12,6 % – руководителями. Такая выборка наиболее подходит под модель трудовой мотивации В. И. Герчикова, т. к. речь идет не просто об уже работающих респондентах, а о работающих на крупных промышленных предприятиях. Более 80,0 % опрошенных отметили, что наиболее мотивирующим фактором является заработная

плата, более половины выбрали удобный график работы, возможности карьерного роста и развития, иные дополнительные денежные вознаграждения. Важным также стали официальное трудоустройство и белая зарплата. Многие хотели бы работать дистанционно, хотя предприятия нефтегазовой отрасли не представляют такую возможность. Антилидерами в оценке значимости стали корпоративные мероприятия, дополнительные отгулы и выходные дни, репутация компании и оплата обучения. Отмечена взаимосвязь между факторами *масштабные и интересные задачи* (23,5 %) и *большие возможности карьерного роста и развития* (22,7 %) между факторами *оплата обучения* (2,7) и *репутация компании* (9,4 %). Несмотря на то что А. А. Шаповаловой и Т. О. Разумовой не использовалась модель В. И. Герчикова, можно сделать вывод о том, что среди представителей поколения Z преобладали работники с инструментальным типом мотивации, каждый четвертый имел профессиональный тип и очень малый процент – патристический [16].

А. О. Сметанин и О. А. Лымарева исследовали нематериальную мотивацию, а именно вовлеченность работников трех крупных предприятий г. Сочи и ее влияние на трудовую мотивацию. Авторы сделали акцент на различиях в ценностях и ожиданиях поколений Y и Z. Среди особенностей трудовой мотивации представителей поколения Z выделяются готовность уйти, когда им не комфортно, т. е. главная мотивация – интерес, но только в комфортных условиях, нелюбовь к установленным правилам игры и жесткому контролю. В качестве положительной черты поколения Z отмечается «способность в короткие сроки решать сразу несколько задач без потери качества» [64, с. 155], но только если суть задачи понятна. Отсюда следуют предложенные рекомендации по управлению нематериальной мотивацией данного поколения: регулярная обратная связь

и взаимодействие с руководством; использование новых технологий (удобное, современное оборудование на рабочем месте); наличие современных инструментов и технологий в рабочем процессе. А. О. Сметанин и О. А. Лымарева предложили классификацию работников по уровню вовлеченности, но не указали, в каком соотношении эти категории представлены среди поколения Z [64].

Н. В. Попова и др. представили особенности экономического поведения и трудовой мотивации молодежи в контексте региональных факторов. В их исследовании участвовали 1000 респондентов из 177 населенных пунктов Свердловской области в возрасте 18–35 лет, среди которых 67,8 % женщин и 32,2 % мужчин. Мы выделили результаты анкетирования людей в возрасте 18–20 лет (70,5 %) и 21–25 лет (10,6 %). В первой группе преобладают неквалифицированные рабочие (34,3 %) и самозанятые (32,7 %), только 11,4 % не работают и не учатся. Представители второй группы в основном работают специалистами или служащими (35,5 %), квалифицированными рабочими (22,7 %), самозанятыми (18,0 %), и только 5,2 % из них не работают и не учатся. Не обнаружено значимых различий в трудовой занятости мужчин и женщин, большинство молодежи ориентированы на получение трудовых доходов, не более 3,0 % имеют свой бизнес. Привлекательными для ведения бизнеса, по мнению молодых людей, являются сфера общественного питания (15,1 %), включающая кафе, рестораны, и производственная сфера (11,8). Каждый пятый из опрошенных готов вкладываться в получение пассивного дохода (*положил(а) бы в банк, приобрел(а) бы акции, криптовалюту*) [57].

Особый интерес вызывает пилотное исследование О. В. Вередюк и Е. А. Черных, посвященное анализу поведенческих установок участников интеллектуальных соревнований – представителей поколения Z ($n = 212$). Респонденты – школьники старших классов в возрасте 13–17 лет и студенты 18–24 лет, участвовавшие в региональных и заключительных этапах всероссийских олимпиад по широкому набору предметов, а также финалисты перечневых олимпиад. Установлено, что «структура мотивации олимпиадников, являясь преимущественно внутренней, существенно отличается от таковой у остальных представителей поколения Z» [Там же, с. 88]. Победители олимпиад проявляют более высокую целеустремленность, познавательную мотивацию и заинтересованность учебной и рабочей. Наиболее значимой для них является возможность создания совместных бизнес-проектов, стартапов, что повышает активность молодежи в социальных сетях и мессенджерах [37, с. 80]. Но при выборе работы детерминантой выступает

уровень заработной платы: специалисты готовы сменить работу при наличии предложений более высокого уровня. Дополнительными причинами перехода в другую компанию являются возможности дальнейшего профессионального и / или карьерного роста, содержание работы, недружелюбная корпоративная культура, незтичные ценности. В качестве рекомендаций для привлечения олимпиадников в организации работодателям предложено делать акцент на формировании и поддержании позитивной корпоративной культуры, для повышения трудовой мотивации таких сотрудников – учитывать их потребности [Там же].

В ходе исследования ценностных ориентаций молодежи 16–29 лет М. С. Садырова и К. С. Мухтарова выявили изменение трудовых ценностей современной молодежи в условиях модернизации общества и глобального экономического кризиса. По трудовым ценностям и ориентации на самореализацию выделено три группы. Преобладающей является группа с установками на личностное и профессиональное развитие, независимость и автономность, интересную работу, творческую свободу и возможности реализации и др. (68,1 %), что позволяет охарактеризовать ее представителей как кадровый резерв для экономики и управления, который обладает высоким профессиональным потенциалом. Вторая группа мотивирована на получение высокого уровня дохода с приложением минимальных усилий и ориентирована на поддержку со стороны родственников и друзей (11,4 %) и на удачу (9,9 %). Установлен низкий уровень трудовой адаптации и идентификации указанной группы. К третьей группе относится молодежь с очень низким уровнем трудовой мотивации, социальной и профессиональной активности, которая не уверена в своих профессиональных компетенциях (33,0 %) [59].

Е. Л. Андреянова и В. Н. Чипизубова опросили 250 студентов старших курсов двух университетов о трудовой и карьерной мотивации и получили следующие результаты: 21,6 % предпочитают иметь собственный бизнес, для 91,2 % значимым фактором выбора будущей работы является подходящий уровень заработной платы, для 80,4 % – возможности профессионального развития, 75 % респондентов готовы к переезду ради более высоких трудовых доходов. Главными нематериальными мотивами опрошенных являются комфортная рабочая среда и направляющий стиль руководства, при этом значение имеет и интересный, разнообразный характер работы, наличие гибкого графика. Также отмечены растущие риски дефицита специалистов высокой квалификации и закрепления молодежи на территории одного из регионов Сибири [76].

М. С. Сушкова и В. А. Тупикина опубликовали результаты исследования мотивационных профилей студентов фармацевтического вуза, зачисленных на обучение в 2018 г. (n = 38), как представителей поколений Y и Z и их динамики в процессе обучения. За основу взята методика диагностики мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина. Доминирующие мотивационные факторы представителей поколения Z – «высокая заработная плата и материальное вознаграждение, четкое структурирование работы и наличие обратной связи» [65, с. 11]. Примерно для 26 % студентов характерны стремление к самоутверждению, живость характера, лидерство, для 15 % – *мотивационная всеядность*, или *мотивационное равнодушие* [65].

T. Yordudom et al., анализируя готовность студентов поколения Z к работе в сфере гостеприимства (n = 504), подтвердили влияние коммуникативных навыков, умения работать в команде и эмпатии на эффективность стажировки в реальных организациях туристской индустрии Таиланда. Выделены следующие ключевые особенности трудовой мотивации студентов поколения Z: клиентоориентированность, стремление к быстрому карьерному росту, предпочтение работать в команде, необходимость регулярной обратной связи от наставников и работодателей. Также предложены методы повышения эффективности подготовки будущих специалистов по туризму и формирования эффективной трудовой мотивации представителей поколения Z: создание программ наставничества, гибкие графики и возможности для удаленной работы, внедрение программ, направленных на развитие социальных и финансовых навыков, кооперация государственных и частных агентств, образовательных организаций [30].

M. Nolum et al. сравнили карьерные предпочтения студентов бизнес-факультетов в Норвегии и Польше (n = 328) и исследовали карьерную мотивацию в частном и государственном секторах. Так, 94 % учащихся вузов предпочитают частный сектор прежде всего из-за высокой заработной платы и престижа будущей работы. Государственный же сектор выбирают те, для кого престиж профессии и возможности личностного роста не являются значимыми, но при этом они мотивированы на безопасность, стабильность занятости, социальную ответственность. Следует отметить, что ни один мужчина не заявил, что выбрал бы работу в государственном секторе с уверенностью более 80 %. Установлено, что респонденты ориентированы на трудовую занятость, планируют свою карьеру и не имеют представлений о реальной профессиональной деятельности, среди них не было будущих предпринимателей [17].

Таким образом, особенности трудовой мотивации представителей поколения Z следующие:

Первый (ведущий) тип – инструментальный (49–94 %). Молодежь подчеркивается значимость уровня заработной платы, готовность сменить работу, профессию и даже страну из-за более высокой оплаты труда.

Второй тип – профессиональный (25–68 %). Особый интерес представляют участники олимпиад и конкурсов по отдельным предметам и дисциплинам, т.к. именно эти мероприятия позволяют выделить представителей поколения Z, которые с высокой вероятностью могут стать высококвалифицированными специалистами.

Третий тип – хозяйский (примерно 2–3 %), представители которого, по В. И. Герчикову, – будущие предприниматели и руководители структурных подразделений. Хотя поколение Z готово быть самозанятым прежде всего из-за отсутствия внешнего контроля (подробнее об особенностях мотивации молодежи быть предпринимателями и самозанятыми см. в [77; 78]), процент молодежи с этим типом мотивации довольно низкий.

Четвертый и пятый типы – патриотический и избегательный соответственно, которые не были обнаружены ни в одном исследовании. Однако относительно последнего типа трудовой мотивации ученые отмечают готовность молодежи уволиться в случае ухудшения ситуации [52], уйти, если некомфортно [64]. В дополнение к этому М. С. Сушкова и В. А. Тупикина выявили 15 % студентов с *мотивационной всеядностью*, или *мотивационным равнодушием* [65], Д. С. Занин и Е. А. Царева – высокие показатели мотивов избегания [75], М. С. Садырова и К. С. Мухтарова обнаружили, что каждый третий из молодых людей обладает очень низким уровнем трудовой мотивации [59].

Понимая структуру трудовой мотивации поколения Z, можно более обоснованно применять методы мотивации и стимулирования персонала, что и отражено в работах В. И. Герчикова и его последователей.

Необходимые изменения в системе управления персоналом

Для представителей с **инструментальным типом трудовой мотивации** базовыми инструментами стимулирования остаются денежные – заработная плата и другие материальные вознаграждения. При этом должно быть четкое структурирование работы, прямая зависимость от ее результатов, быстрая обратная связь и поддержка на базе современных технологий. Конкуренция между работодателями по цене может способствовать быстрому набору новых сотрудников

в краткосрочном периоде, но не работает в средней и долгосрочной перспективах.

Для представителей с **профессиональным типом трудовой мотивации** базовые инструменты следующие: предоставление возможности для профессионального развития и повышения квалификации, использование digital-коммуникаций и современных технологий на рабочем месте, ясные и интересные задачи и возможность реализовать творческие способности, система признания в коллективе. Перечисленное, а также использование гибких графиков работы, стабильность и высокая заработная плата соответствуют представлениям современной творческой и мотивированной молодежи.

Сложность представляет определение инструментов стимулирования труда для хозяйского, патриотического и избегательного типов трудовой мотивации. Так, молодые работники с **хозяйским типом трудовой мотивации** в отобранных эмпирических исследованиях пока четко не выделены, но с течением времени (достижением старшего возраста) участие в совладении и управлении организациями будет для них наиболее привлекательным. Для работников с **избегательным типом трудовой мотивации** рекомендуется использовать натуральные формы стимулирования, но, как уже отмечалось ранее, такая мотивация (как и патриотическая) не выявлена ни в одном из отобранных эмпирических исследований.

Таким образом, изменения в системе управления трудовой мотивацией большинства представителей поколения Z могут опираться на типологическую концепцию В. И. Герчикова с учетом актуализации отдельных инструментов, например digital-коммуникаций [79], корпоративной социальной ответственности и создания благоприятных условий для сотрудничества и поддержки [48; 80], решения проблем трудоустройства молодежи [37] и т.д. Но инструменты стимулирования трудовой деятельности работников с избегательным типом мотивации скорее не соответствуют представлениям поколения Z.

Заключение

Обзоры теоретических и эмпирических исследований трудовой мотивации представителей поколения Z показывают, что большинство работ посвящены чувствительности мотивации этого поколения к тем или иным инструментам управления персоналом в организациях. Подчеркнута необходимость использования digital-коммуникаций, инновационных технологий, соблюдения баланса между работой и личной жизнью (*work-life balance*),

профессионального и карьерного развития, корпоративной социальной ответственности и создания благоприятных условий для сотрудничества и поддержки и решения проблем трудоустройства молодежи. Также мы встретили обзоры исследований на основе других содержательных теорий мотивации, например мотивационной системы пирамиды потребностей А. Маслоу.

По результатам анализа теоретических исследований уточнены понятия *мотивация* и *трудовая мотивация*. Под первым авторы понимают внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения для достижения определенных целей под комплексным воздействием внешних и внутренних факторов. Под вторым – внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения для достижения определенных целей в труде под комплексным воздействием как внутренних, так и внешних факторов, которые представляют конкретные условия работы.

К изучению управления мотивацией представителей поколения Z мы подошли с точки зрения типологической модели В. И. Герчикова и убедились, что с приходом молодежи 2000–2010 гг. рождения на рынок труда не требуется революционных преобразований или выстраивания кардинально новой системы управления мотивацией, т.е. достаточно внедрения цифровых инструментов и искусственного интеллекта во все области человеческой деятельности.

Установлено, что среди представителей поколения Z ведущим типом трудовой мотивации является инструментальный (высокая значимость уровня заработной платы при выборе работы и профессии); вторым – профессиональный (стремление к профессиональному, творческому развитию, решению сложных и интересных задач); третьим – хозяйский; четвертым и пятым – патриотический и избегательный соответственно (в отобранных эмпирических исследованиях их не обнаружено). Есть ряд признаков, указывающих на то, что молодые люди (с инструментальным и профессиональным типами трудовой мотивации), столкнувшись с реалиями трудовой жизни, могут пополнить ряды демотивированных работников (с избегательным типом трудовой мотивации). Среди этих признаков: готовность уволиться в случае ухудшения ситуации на рабочем месте, проявление *мотивационного равнодушия*, наличие низкой мотивации или демонстрация высоких показателей мотивов избегания. Такая тенденция наблюдается и в росте исследований так называемой *прекарной молодежи* [37; 41].

Согласно модели В. И. Герчикова, люди с инструментальным типом трудовой мотивации выступают в качестве исполнителей простых работ (рабочие, специалисты с четкими результатами), при этом большинство респондентов в отобранных эмпирических исследованиях являются студентами вузов. Если система профессионального образования не выполняет селективную функцию, то поиск инструментов отбора, подбора и мотивации персонала перекладывается на реальный сектор (системы отбора и подбора персонала организаций и предприятий).

Несмотря на критику в обобщении и отсутствии надежной эмпирической базы, типологическая концепция В. И. Герчикова остается актуальной по отношению к представителям поколения Z и на ее базе можно совершенствовать систему управления мотивацией персонала, но с учетом актуальных инструментов, например digital-коммуникаций, корпоративной социальной ответственности и др. При этом инструменты стимулирования трудовой

деятельности работников с избегательной мотивацией требуют дальнейших исследований.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Е. Г. Григорьева – разработка концепции исследования и его оформление, структурирование и редактирование чернового варианта статьи. О. М. Стрекаловская – обзор литературы, обработка данных, интерпретация работ по теме исследования, написание статьи.

Contribution: E. G. Grigorieva developed the research concept, designed the research, structured and proofread the article. O. M. Strekalovskaya was responsible for the review, data processing, interpretation, and drafting.

Литература / References

1. Дашкова Е. С., Трубникова О. М., Хромов Н. И. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2024. № 1. С. 59–70. [Dashkova E. S., Trubnikova O. M., Khromov N. I. Features of labor motivation of generation Z employees. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2024, (1): 59–70. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/1/59-70>
2. Кибанов А. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. *Кадровик*. 2008. № 6-2. С. 4–6. [Kibanov A. Motivation and stimulation of labor activity: Interrelation of concepts. *Kadrovik*, 2008, (6-2): 4–6. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jtlkcx>
3. Усов А. П. Теоретический анализ понятий «мотивация» и «стимулирование» с позиции их взаимодействия. *Global and Regional Research*. 2020. Т. 2. № 2. С. 281–287. [Usov A. P. Theoretical analysis of the concepts of "motivation" and "stimulation" from the point of view of their interaction. *Global and Regional Research*, 2020, 2(2): 281–287. (In Russ.)] [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11\(3\).3](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2020.11(3).3)
4. Фетисова Н. В., Крюкова М. С., Полянская В. В. Понятие и роль мотивации персонала. *Вестник научных конференций*. 2018. № 9-1. С. 116–117. [Fetisova N. V., Kryukova M. S., Polyanskaya V. V. The concept and role of staff motivation. *Bulletin of Scientific Conferences*, 2018, (9-1): 116–117. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vlkbry>
5. Морева Т. С., Гревцева Н. А., Хачатрян Э. Г. Концептуальные подходы к сущности трудовой мотивации. *Матрица научного познания*. 2020. № 10-2. С. 52–56. [Moreva T. S., Grevtseva N. A., Khachatryan E. G. Conceptual approaches to the essence of labor motivation. *Matrica nauchnogo poznanija*, 2020, (10-2): 52–56. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ncsgfb>
6. Рейн А. И. Понятие мотивации труда персонала. *Европейские научные исследования: V Междунар. науч.-практ. конф.* (Пенза, 15 января 2020 г.) Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. С. 88–90. [Rein A. I. The concept of staff motivation. *European scientific research: Proc. V Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Penza, 15 Jan 2020. Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G. Yu.), 2020, 88–90. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yfltnk>
7. Лифшиц А. С., Алиев Р. Э. Качество мотивации персонала и мотивационный потенциал системы управления организации розничной торговли. *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика*. 2023. № 3. С. 53–59. [Lifshits A. S., Aliev R. E. The quality of staff motivation and the motivational potential of the management system of the retail trade organization. *Ivanovo State University Bulletin. Series "Economics"*, 2023, (3): 53–59. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vtfiel>
8. Морылева А. И. Трудовая мотивация современной молодежи. *Образование. Наука. Производство: XIV Междунар. молодежный форум* (Белгород, 13–14 октября 2022 г.) Белгород: БГТУ им. В. Г. Шухова, 2022.

- C. 467–470. [Moryleva A. I. Labor motivation of modern youth. *Education. Science. Production: Proc. XIV Intern. Youth Forum*, Belgorod, 13–14 Oct 2022. Belgorod: BSTU named after V. G. Shukhov, 2022, 467–470. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ljbdmc>
9. Богаченко Е. Д., Байбулова А. В. Мотивация труда: взгляд с позиции теории поколений. *Новое время – новые исследования: Междунар. науч.-практ. конф. (Петрозаводск, 30 августа 2023 г.)* Петрозаводск: Новая Наука (ИП Ивановская И. И.), 2023. С. 116–123. [Bogachenko E. D., Baybulova A. V. Motivation of work: A view from the perspective of the theory of generations. *New time – new research: Proc. Intern. Sci.-Prac. Conf., Petrozavodsk, 30 Aug 2023*. Petrozavodsk: Novaya Nauka (IP Ivanovskaya I. I.), 2023, 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/arrpxv>
10. Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М., Зайцева П. В. Профессиональная мотивация студентов экономических направлений. *Молодежь и будущая Россия: IV Всерос. конф. (Москва, 9–10 октября 2024 г.)* М.: УМЦ, 2025. С. 141–145. [Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M., Zaitseva P. V. Professional motivation of students of economic directions. *Youth and the Future of Russia: Proc. IV All-Russian Conf., Moscow, 9–10 Oct 2024*. Moscow: UMC, 2025, 141–145. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zunvua>
11. Кукурика А. В., Юровская Е. И. Факторы мотивации медицинских работников амбулаторного и стационарного звена государственного здравоохранения. *Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко*. 2022. № 3. С. 48–51. [Kukurika A. V., Yurovskaya E. I. Factors of motivation of ambulator and public health care workers. *Bulletin of Semashko National Research Institute of Public Health*, 2022, (3): 48–51. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25742/NRIPH.2022.03.009>
12. Шамаева О. П., Шамаева Н. В. Мотивация трудового поведения молодежи на рынке труда. *Содействие профессиональному становлению личности и трудоустройству молодых специалистов в современных условиях: V Междунар. науч.-практ. конф. (Белгород, 20 декабря 2013 г.)* Белгород: БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013. Т. 2. С. 309–316. [Shamaeva O. P., Shamaeva N. V. Motivation of youth labor behavior in the labor market. *Promotion of professional development and employment of young professionals in modern conditions: Proc. V Intern. Sci.-Prac. Conf., Belgorod, 20 Dec 2013*. Belgorod: BSTU named after V. G. Shukhov, 2013, vol. 2, 309–316. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sdamdx>
13. Ключевская И. С., Шилина Т. С. Особенности управления сотрудниками поколения Z. *Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право*, ред. А. Л. Третьяков. М.: МПСУ, 2023. С. 693–700. [Klyuchevskaya I. S., Shilina T. S. Features of generation Z employee management. *Relevant issues of modern Russia: Psychology, pedagogy, economics, management, and law*, ed. Tretyakov A. L. Moscow: MPSI, 2023, 693–700. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cavkhx>
14. Тарасова Н. Е., Бабко Д. А. Роль и значение мотивации персонала в современной организации. *Матрица научного познания*. 2020. № 6. С. 151–156. [Tarasova N. E., Babko D. A. The role and importance of staff motivation in a modern organization. *Matrica nauchnogo poznaniya*, 2020, (6): 151–156. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jnabfh>
15. Черкасова Е. С. Мотивация как метод управления поколением. *Бизнес и дизайн ревю*. 2023. № 2. С. 95–103. [Cherkasova E. S. Motivation as a generation management method. *Biznes i dizain revyu*, 2023, (2): 95–103. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jkupet>
16. Шаповалова А. А., Разумова Т. О. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли. *Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал*. 2023. Т. 15. № 3. С. 131–161. [Shapovalova A. A., Razumova T. O. Material and non-material motivation of young professionals in the gas industry. *Scientific Research of the Faculty of Economics. Electronic Journal*, 2023, 15(3): 131–161. (In Russ.)] <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2023-15-3-131-161>
17. Holum M., Lewicka D., Opstad L., Zajac P. Career preferences of business students in Norway and Poland: Factors explaining the choice between public and private sector. *The International Journal of Management Education*, 2024, 22(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100997>
18. Moses J., Hall D. T. Careers and their motivators are changing. *Organizational Dynamic*, 2023, 52(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101008>
19. Kanze D., Conley M. A., Tory Higgins E. The motivation of mission statements: How regulatory mode influences workplace discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2021, 166: 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.04.002>
20. Khan M. H., Jin J. The relationship between ethnocentric behaviour and workforce localisation success: The mediating role of knowledge sharing tendency. *European Research on Management and Business Economics*, 2024, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100245>

21. Kirchner-Krath J., Morschheuser B., Sicevic N., Xi N., Von Korfflesch H. F. O., Hamari J. Challenges in the adoption of sustainability information systems: A study on green IS in organizations. *International Journal of Information Management*, 2024, 77. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102754>
22. Liu X., Zheng X., Lee B. Y., Yu Y., Zhang M. COVID-19 and employee job performance trajectories: The moderating effect of different sources of status. *Journal of Vocational Behavior*, 2023, 142. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103862>
23. Macho-Stadler I., Pérez-Castrillo D., Quérou N. Goal-oriented agents in a market. *Journal of Economic Psychology*, 2021, 81. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2021.102378>
24. Mihelič K. K., Aleksič D. "Dear employer, let me introduce myself" – flow, satisfaction with work-life balance and millennials' creativity. *Creativity Research Journal*, 2017, 29(4): 397–408. <https://doi.org/10.1080/10400419.2017.1376503>
25. Batistič S., Kenda R., Premru M., Černe M. HR systems and leadership attachment affecting idea generation and implementation: An experiment and two-source multi-level study. *European Management Journal*, 2022, 40(4): 532–545. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.09.005>
26. Salvadorinho J., Ferreira C., Teixeira L. A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 2024, 77. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>
27. Slatten L. A., Bendickson J. S., Diamond M., McDowell W. C. Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2021, 6(1): 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>
28. Turja T., Särkikoski T., Koistinen P., Melin H. Basic human needs and robotization: How to make deployment of robots worthwhile for everyone? *Technology in Society*, 2022, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101917>
29. Xu Y., Ji J., Li N., Borah D. How do executive excess compensation affect enterprise technological innovation: Evidence from a panel threshold model of Chinese biopharmaceutical companies. *Journal of Business Research*, 2024, 179. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114683>
30. Yordudom T., Imjai N., Usman B., Aujirapongpan S. Unveiling the impact of social skills and financial literacy on internship performance: Insights from Thai generation Z hospitality students. *Social Sciences & Humanities Open*, 2024, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101012>
31. Комелькова А. В. Социологический подход к исследованию трудовой мотивации как социального феномена. *Социология в современном мире: наука, образование, творчество*. 2024. № 16. С. 68–72. [Kemelkova A. V. A sociological approach to the study of work motivation as a social phenomenon. *Sociology in the modern world: Science, education, creativity*, 2024, (16): 68–72. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysqthd>
32. Билла Р. Н., Курбанов М. К. Содержательные и процессуальные теории мотивации: сущность и возможности их использования в российских организациях. *Студенческая молодежь XXI века: наука, творчество, карьера, цифровизация: IV межвуз. студ. науч.-практ. конф. (Москва, 24 мая 2023 г.)*. М.: МЭИ, 2023. С. 360–366. [Billa R. N., Kurbanov M. K. Content and process theories of motivation: Essence and possibilities of their use in Russian organizations. *Students of the XXI century: Science, creativity, career, and digitalization: Proc. IV Interuniversity Student Sci.-Prac. Conf., Moscow, 24 May 2023*. Moscow: MEI, 2023, 360–366. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vytoaz>
33. Гончарова Д. С. Сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации. *Инновации. Наука. Образование*. 2022. № 49. С. 543–546. [Goncharova D. S. Comparative analysis of substantive and procedural theories of motivation. *Innovacii. Nauka. Obrazovanie*, 2022, (49): 543–546. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ybhebj>
34. Иличкина Д. А. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Россия молодая: XIV Всерос. науч.-практ. конф. с Междунар. уч. (Кемерово, 19–21 апреля 2022 г.)*. Кемерово: КузГТУ, 2022. [Ilichkina D. A. Concepts of staff motivation: Substantive and procedural theories. *Young Russia: Proc. XIV All-Russian Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation, Kemerovo, 19–21 Apr 2022*. Kemerovo: KuzSTU, 2022. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/umkuwr>
35. Обозная М. В., Огурцова М. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории. *Будущее науки – 2020: 8 Междунар. молод. науч. конф. (Курск, 21–22 апреля 2020 г.)*. Курск: ЮЗГУ, 2020. Т. 1. С. 300–304. [Oboznaya M. V., Ogurtsova M. V. Concepts of staff motivation: Substantive and procedural theories. *The Future of Science 2020: Proc. 8th Intern. Youth Sci. Conf., Kursk, 21–22 Apr 2020*. Kursk: SWSU, 2020, vol. 1, 300–304. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/byvsxo>

36. Азаренок Н. В. Теория поколений как основа успешной мотивации персонала современной организации. *Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук*. 2021. Т. 2. № S. С. 47–51. [Azarenok N. V. Generation theory as basis for successful motivation of personnel in modern organization. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i socialno-ekonomicheskikh nauk*, 2021, 2(S): 47–51. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iayklz>
37. Вередюк О. В., Черных Е. А. Олимпиадники поколения Z: поведенческие установки на рынке труда. *Уровень жизни населения регионов России*. 2022. Т. 18. № 1. С. 79–91. [Veredyuk O. V., Chernykh E. A. Generation Z participants of intellectual olympiads: Labour market behavioral attitudes. *Living standards of the population in the regions of Russia*, 2022, 18(1): 79–91. (In Russ.)] <https://doi.org/10.19181/lspr.2022.18.1.7>
38. Калашникова И. В., Соцкова С. И., Каширина И. Б. «Поколенческий» аспект кадрового менеджмента. *Вестник Тихоокеанского государственного университета*. 2021. № 4. С. 109–120. [Kalashnikova I. V., Sotskova S. I., Kashirina I. B. "Generational" aspect of human resources. *Vestnik Tihookeanskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2021, (4): 109–120. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/leeqiq>
39. Авакова Э. Б., Кузнецов А. А. Профессиональные коммуникации как фактор успешного вовлечения молодежи в профессиональную деятельность. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. 2023. № 1. С. 62–68. [Avakova E. B., Kuznetsov A. A. Professional communications as a factor for the successful involvement of youth to professional activity. *Telescope: Journal of sociological and marketing research*, 2023, (1): 62–68. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1994-3776-2023-1-62-68>
40. Баев П. А. Экспертная оценка трудовой мотивации молодежи в цифровом мире. *Развитие экспертных институтов в XXI веке: теория и практика: 3 Междунар. науч.-практ. конф.* (Иркутск, 14–15 июня 2024 г.) Иркутск: ИГУ, 2024. С. 241–244. [Baev P. A. Expert assessment of labor motivation of young people in the digital world. *The development of expert institutions in the 21st century: Theory and practice: Proc. 3rd Intern. Sci.-Prac. Conf.*, Irkutsk, 14–15 Jun 2024. Irkutsk: ISU, 2024, 241–244. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tdwzyo>
41. Базарова А. А., Ююкина А. А. Особенности мотивации представителей разных поколений в профессиональной среде. *Тенденции развития науки и образования*. 2024. № 116-4. С. 12–15. [Bazarova A. A., Yuyukina A. A. Features of motivation of representatives of different generations in the professional environment. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2024, (116-4): 12–15. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yfykbh>
42. Водопьянова Н. А. Особенности мотивации и трудового поведения представителей различных поколений. *XX научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ВПИ (филиал) ВолгГТУ, посвященная 90-летию ВолгГТУ, 55-летию ВПИ (филиала) ВолгГТУ, году науки и технологий: науч.-практ. конф.* (Волжский, 25–29 января 2021 г.) Волгоград: ВолгГТУ, 2021. С. 144–153. [Vodopyanova N. A. Features of motivation and work behavior of representatives of different generations. *XX Scientific and practical conference of the faculty of Volga Polytechnic Institute, Volgograd State Technical University, dedicated to the 90th anniversary of Volgograd State Technical University, the 55th anniversary of Volga Polytechnic Institute, the Year of Science and Technology: Proc. Sci.-Prac. Conf.*, Volzhsky, 25–29 Jan 2021. Volgograd: VolgSTU, 2021, 144–153. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hhybjm>
43. Горбунов М. М. Цифровые технологии в обучении физической культуре студентов Благовещенского государственного педагогического университета. *Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта*. 2024. № 7. С. 19–22. [Gorbunov M. M. Digital technologies in physical education for students of Blagoveshchensk State Pedagogical University. *Scientific notes of P. F. Lesgaft University*, 2024, (7): 19–22. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kzxlbi>
44. Гребенникова В. М. Теория поколений как ключ к пониманию мотивации современных студентов? *International Journal of Medicine and Psychology*. 2024. Т. 7. № 7. С. 68–79. [Grebennikova V. M. Generational theory as a key to understanding the motivation of modern students? *International Journal of Medicine and Psychology*, 2024, 7(7): 68–79. (In Russ.)] <https://doi.org/10.58224/2658-3313-2024-7-7-68-79>
45. Григорьев Г. М., Левадняя М. О. Особенности мотивации трудовой деятельности сотрудников-миллениалов. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2021. № 7-2. С. 128–132. [Grigoryev G. M., Levadnyaya M. O. Motivation aspects in the labor activity of millennial employees. *Mezhdunarodny naučno-issledovatel'skij zhurnal*, 2021, (7-2): 128–132. (In Russ.)] <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.109.7.059>
46. Грязнов С. А. Специфика зумеров на рынке труда. *Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы: Всерос. науч.-практ. конф. с Междунар. уч.* (Чебоксары, 22 августа 2024 г.) Чебоксары: Среда, 2024. С. 15–18. [Gryaznov S. A. The specifics of zoomers on the labor market. *Law, economics, and management: state, problems and perspectives: All-Russian sci.-prac. conf. with Intern. partic.* (Cheboksary, 22 Aug 2024) Cheboksary: Sreda, 2024, 15–18.

- Status, problems, and prospects*: Proc. All-Russian Sci.-Prac. Conf. with Intern. Participation, Cheboksary, 22 Aug 2024. Cheboksary: Sreda, 2024, 15–18. (In Russ.) <https://elibrary.ru/ggmggv>
47. Дьякова В. В., Астафьева П. В., Каргаполова Е. В., Дулина Н. В. Трудовая мотивация российской молодежи (по результатам конкретного социологического исследования). *Primo Aspectu*. 2023. № 2. С. 9–14. [Diakova V. V., Astafieva P. V., Kargapolova E. V., Dulina N. V. Labor motivation of Russian youth (based on the results of a specific sociological study). *Primo Aspectu*, 2023, (2): 9–14. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ouxvqz>
 48. Едоян М. А. Особенности мотивации персонала в контексте теории поколений. *Молодежь. Наука. Общество – 2021*: Всерос. студ. науч.-практ. междисциплинар. конф. (Тольятти, 20–24 декабря 2021 г.) Тольятти: ТГУ, 2023. С. 638–643. [Edoyan M. A. Staff motivation in the context of generational theory. *Young people. Science. Society – 2021*: Proc. All-Russian Students' Sci.-Prac. Interdisciplinary Conf., Tolyatti, 20–24 Dec 2021. Tolyatti: TSU, 2023, 638–643. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qnbdqy>
 49. Елисеева В. А. Трудовая мотивация молодежи в современных российских условиях. *Master's Journal*. 2022. № 2. С. 100–113. [Eliseeva V. A. Labor motivation of young people in modern Russian conditions. *Master's Journal*, 2022, (2): 100–113. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/giztxs>
 50. Железнякова С. И. Трудовая мотивация молодежи в условиях цифровой экономики: проблемы изучения. *Социально-гуманитарные знания*. 2021. № 4. С. 159–167. [Zheleznyakova S. I. Working motivation of youth in the conditions of a digital economy: Study problems. *Social and humanitarian knowledge*, 2021, (4): 159–167. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34823/SGZ.2021.4.51640>
 51. Козырева Л. Д., Лурье А. А. Разработка методологии исследования стратегий поиска работы выпускниками вузов. *Социально-гуманитарные знания*. 2022. № 7. С. 31–34. [Kozyreva L. D., Lurye A. A. Development of a methodology for researching job search strategies for university graduates. *Social and humanitarian knowledge*, 2022, (7): 31–34. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/bspwxh>
 52. Лебедева Н. Ю., Лобова Е. С., Лебедев Е. В. Особенности мотивации к труду поколения зумеров. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2023. № 3. С. 321–335. [Lebedeva N. Yu., Lobova E. S., Lebedev E. V. Features of work motivation among zoomers. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2023, (3): 321–335. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.22>
 53. Мазанова Ю. О. Особенности трудовой мотивации молодежи, работающей на удаленном режиме. *Актуальные проблемы социальных и психологических наук: теория, методология, практика*: XIX (LI) Междунар. науч. конф. (Кемерово, 23 апреля 2024 г.) Кемерово: КемГУ, 2024. С. 68–71. [Mazanova Yu. O. Features of labor motivation of youth working remotely. *Relevant issues of social and psychological sciences: Theory, methodology, and practice*: Proc. XIX (LI) Intern. Sci. Conf., Kemerovo, 23 Apr 2024. Kemerovo: KemSU, 2024, 68–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rsfszy>
 54. Минкина М. И. Современные представления о сущности и особенностях трудовой мотивации молодежи. *Проблемы эффективной интеграции науки, образования и инновационной практики в цифровом обществе*: II Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 27 ноября 2018 г.) М.: Буки-Веди, 2018. С. 45–50. [Minkina M. I. Modern views on essence and features of labor motivation of youth. *Problems of effective integration of science, education, and innovative practice in a digital society*: Proc. II Intern. Sci.-Prac. Conf., Moscow, 27 Nov 2018. Moscow: Buki-Vedi, 2018, 45–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vuxeeс>
 55. Молодкова Э. Б., Попазова О. А., Горнак Я. А. Кризис мотивации к обучению, развитию и трудовой деятельности у представителей поколения «Z» под влиянием пандемии COVID-19. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2022. № 3. С. 116–123. [Molodkova E. B., Popazova O. A., Gornak Ya. A. Generation Z learning, employment, and development motivation crisis: Influence of COVID-19 pandemic. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, (3): 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xrldwu>
 56. Половинкина А. И., Харламов Д. А. Мотивация персонала при различных стилях управления. Применимо к поколению Z. *Управление строительством*. 2019. № 3. С. 138–144. [Polovinkina A. I., Kharlamov D. A. Motivation of staff at different management style. Applicable to generation Z. *Upravlenie stroitelstvom*, 2019, (3): 138–144. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gpggwzx>

57. Попова Н. В., Пономарев А. В., Осипчукова Е. В. Экономическое поведение молодежи: региональный аспект. *ЦИТИСЭ*. 2023. № 1. С. 175–190. [Popova N. V., Ponomarev A. V., Osipchukova E. V. Youth economic behavior: A regional aspect. *CITISE*, 2023, (1): 175–190. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.1.15>
58. Пустовойтов В. Н. Содержание ценностного отношения молодежи к труду и профессиональной самореализации. *Современные проблемы науки и образования*. 2022. № 6-1. [Pustovoytov V. N. The content of youth's value attitude to labor and professional self-realization. *Modern problems of science and education*, 2022, (6-1). <https://doi.org/10.17513/spno.32127>
59. Садырова М. С., Мухтарова К. С. Трудовые ценности и трудовая мотивация современной городской молодежи Казахстана. *Общество: социология, психология, педагогика*. 2022. № 10. С. 30–35. [Sadyrova M. S., Mukhtarova K. S. Labor values and labor motivation of modern urban youth of Kazakhstan. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*, 2022, (10): 30–35. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24158/spp.2022.10.3>
60. Сайнаков В. Р., Чобанян М. Г. Особенности найма и мотивации сотрудников поколения Z. *Актуальные вопросы управления персоналом: VI Национ. (Всерос.) науч.-практ. конф. (Москва, 10–11 декабря 2024 г.)* М.-Воронеж: Наука-Юнипресс, 2024. С. 303–307. [Sainakov V. R., Chobanyan M. G. Features of hiring and motivating generation Z employees. *Current issues of personnel management: Proc. VI National (All-Russian) Sci.-Prac. Conf., Moscow, 10–11 Dec 2024. Moscow-Voronezh: Nauka-Yunipress, 2024, 303–307. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysrsia>*
61. Сайханова Т. А. Приоритетные факторы мотивации для поколения «Z». *Вуз и реальный бизнес*. 2023. Т. 1. С. 199–206. [Saykhanova T. A. Priority motivation factors for generation Z. *Vuz i realnyi biznes*, 2023, 1: 199–206. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/tuiwem>
62. Секерин В. Д., Горяинова А. И., Семенова В. В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. 2022. № 4. С. 69–75. [Sekerin V. D., Goryainova A. I., Semenova V. V. Features of labor motivation of employees of generation "Z". *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2022, (4): 69–75. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wgtple>
63. Сидорова Н. В., Струк Е. Н., Ван Х. Профессиональная мотивация студентов технических вузов: опыт эмпирического исследования в ИРНИТУ. *Социология*. 2024. № 2. С. 133–137. [Sidorova N. V., Struk E. N., Wang H. Professional motivation of students of technical universities: The experience of empirical research at IRNTU. *Sociology*, 2024, (2): 133–137. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/eltdbq>
64. Сметанин А. О., Лымарева О. А. Поколения «Y», «Z» в рабочей среде, точечный подход к вовлеченности персонала, как к инструменту внутренней мотивации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 12-2. С. 154–157. [Smetanin A. O., Lymareva O. A. Generations "Y", "Z" in the working environment, a point-based approach to staff involvement as an internal motivation tool. *Ekonomika i biznes: Teoriya i praktika*, 2023, (12-2): 154–157. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ihmaid>
65. Сушкова М. С., Тупикина В. А. Анализ структуры мотивации представителей поколений Y и Z – студентов фармацевтического вуза. *Juvenis Scientia*. 2021. Т. 7. № 3. С. 11–18. [Sushkova M. S., Tupikina V. A. Analysis of motivation structure of pharmacy students belonging to generations Y and Z. *Juvenis Scientia*, 2021, 7(3): 11–18. (In Russ.)] <https://doi.org/10.32415/jscientia20217311-18>
66. Ферхо А. Н. Изучение теории поведенческих особенностей поколения Z как фактора повышения эффективности деятельности предприятия. *Актуальные исследования экономики и финансов региона: межвуз. науч.-практ. конф. (Омск, 14 декабря 2023 г.)* Омск: Финансовый университет, 2023. С. 127–132. [Ferho A. N. Studying the behavioral characteristics of generation Z as a factor in increasing the efficiency of enterprise activities. *Current research on regional economy and finance: Proc. Interuniversity Sci.-Prac. Conf., Omsk, 14 Dec 2023. Omsk: Financial University, 2023, 127–132. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/shdcnf>*
67. Фокина Н. А., Расулев С. Э. Инструменты мотивации работников поколения Z. *Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: VII Всерос. науч.-практ. конф. (Симферополь, 14–15 апреля 2022 г.)* Симферополь: Ариал, 2022. С. 184–187. [Fokina N. A., Rasulev S. E. Motivation tools for generation Z workers. *Effective economic management: Problems and prospects: Proc. VII All-Russian Sci.-Prac. Conf., Simferopol, 14–15 Apr 2022. Simferopol: Arial, 2022, 184–187. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/lefwdq>*
68. Храмова П. А., Зотеева Н. В. Особенности мотивации поколения Z. Уральская горная школа – регионам: науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 10 апреля 2023 г.) Екатеринбург: УГГУ, 2023. С. 580. [Khramova P. A., Zoteeva N. V. Features of motivation of generation Z. *Ural Mining School's contribution to the regions: Proc. Sci.-Prac. Conf., Ekaterinburg, 10 Apr 2023. Ekaterinburg: USUM, 2023, 580. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/rhqesd>*

69. Buskirk-Cohen A. A., Duncan T. A., Levicoff M. Using generational theory to rethink teaching in higher education. *Teaching in Higher Education*, 2016, 21(1): 25–36. <https://doi.org/10.1080/13562517.2015.1110787>
70. Edmunds J., Turner B. S. Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 2005, 56(4): 559–577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>
71. Fong H. W. B. Factors influencing retention of gen Y and non-gen Y teachers working at international schools in Asia. *The Educational Forum*, 2018, 82(1): 59–67. <https://doi.org/10.1080/00131725.2018.1379578>
72. Kutsyuruba B., Walker K., Bosica J., Stroud R. Starting teaching as a millennial: A generational view on early career teaching in Canada. *Teaching and Teacher Education*, 2025, 159. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.104997>
73. Nightingale J., Sevens T., Appleyard R., Campbell S., Burton M. Retention of radiographers in the NHS: Influencing factors across the career trajectory. *Radiography*, 2023, 29(1): 76–83. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2022.10.003>
74. Twenge J. M., Campbell S. M., Hoffman B. J., Lance C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 2010, 36(5): 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
75. Занин Д. С., Царева Е. А. Особенности мотивации профессиональной деятельности у представителей поколений X, Y, Z в зависимости от уровня их притязаний. *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. 2024. Т. 13. № 2-1. С. 61–71. [Zanin D. S., Tsareva E. A. Features of motivation for professional activity among representatives of generations X, Y, Z, depending on the level of their aspirations. *Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches*, 2024, 13(2-1): 61–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mzlwxc>
76. Андреева Е. Л., Чипизубова В. Н. Трудовые и карьерные мотивации современной молодежи Иркутской области. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2021. № 53. С. 177–194. [Andreyanova E. L., Chipizubova V. N. Work and career motivations of modern youth in Irkutsk oblast. *Tomsk State University Journal of Economics*, 2021, (53): 177–194. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17223/19988648/53/13>
77. Relente A. R. R., Capistrano E. P. S. Innovation self-efficacy, theory of planned behavior, and entrepreneurial intentions: The perspective of young Filipinos. *Asia Pacific Management Review*, 2025, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.100350>
78. Tung D. T., Hung N. T., Phuong N. T. C., Loana N. T. T., Chong S.-C. Enterprise development from students: The case of universities in Vietnam and the Philippines. *The International Journal of Management Education*, 2020, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100333>
79. Fu M., Fraser B., Arcodia C. Digital natives on the rise: A systematic literature review on generation Z's engagement with RAISA technologies in hospitality services. *International Journal of Hospitality Management*, 2024, 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103885>
80. Зарипова Н. Ш., Зайцева П. В., Стрекаловская О. М. Поколение Z на рынке труда: мотивационные факторы. *Развитие науки и технологий в современной России (шифр – ВКРП 10)*: X Всерос. науч.-прак. конф. (Москва, 17 декабря 2024 г.). М.: Академическая среда, 2024. С. 88–94. [Zaripova N. Sh., Zaytseva P. V., Strekalovskaya O. M. Generation Z in the labor market: Motivational factors. *The development of science and technology in modern Russia (VKRN 10)*: Proc. X All-Russian Sci.-Prac. Conf., Moscow, 17 Dec 2024. Moscow: Akademicheskaya sreda, 2024, 88–94. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qtsflg>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/lbxunl>

Особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность

Дымова Ирина Альбертовна

Кузбасский государственный технический университет имени

Т. Ф. Горбачева, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 9128-4180

<https://orcid.org/0000-0002-0327-458X>

i-dymova@mail.ru

Карпова Ольга Сергеевна

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 6439-7113

<https://orcid.org/0000-0002-6455-6548>

Аннотация: В современном экономическом пространстве отсутствует единый подход к определению внутреннего контроля и внутреннего аудита, не выявлены закономерности их функционирования и взаимодействия. Цель – раскрыть особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита на основе информации экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность, а также предложить новую концепцию системы внутреннего контроля. Применены российские и международные документы, регулирующие внутренний контроль и внутренний аудит. Больше внимание уделено изучению составляющих национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов, формируемого Российским союзом промышленников и предпринимателей. Для обеспечения репрезентативности выборки исследовано содержание интегрированных отчетов за 2023–2024 гг. и выделены экономические субъекты, в отчетах которых имеются разделы корпоративного управления рисками, раскрывающие особенности организации внутреннего контроля и внутреннего аудита. Выявлены ключевые тенденции в развитии систем внутреннего контроля и управления рисками современного бизнеса. Установлено, что организация внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов – достаточно сложный процесс, обусловленный организационно-правовой формой, отраслевой принадлежностью и уровнем человеческого капитала экономических субъектов. В своей практической деятельности экономические субъекты применяют разнообразные варианты построения и реализации внутреннего контроля и внутреннего аудита. В результате предложена новая концепция системы внутреннего контроля, где внутренний контроль и внутренний аудит как институты системы внутреннего контроля организуют двухстороннее взаимодействие.

Ключевые слова: внутренний контроль, внутренний аудит, система внутреннего контроля, риски, комплаенс, интегрированная отчетность

Цитирование: Дымова И. А., Карпова О. С. Особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 649–660. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-649-660>

Поступила в редакцию 25.08.2025. Принята после рецензирования 29.09.2025. Принята в печать 29.09.2025.

full article

Internal Control and Audit of Economic Entities with Integrated Reporting

Irina A. Dymova

Kuzbass State Technical University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 9128-4180

<https://orcid.org/0000-0002-0327-458X>

i-dymova@mail.ru

Olga S. Karpova

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 6439-7113

<https://orcid.org/0000-0002-6455-6548>

Abstract: The current economy has no single approach to internal control and internal audit: the patterns of their functioning and interaction remain unclear. The authors studied the specifics of internal control and internal audit in economic entities with integrated reporting to propose a new internal control system. The research relied on Russian and international documents of internal control and audit, as well as on the national register of corporate non-financial reports of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. The research covered integrated reports made in 2023–2024 to identify economic entities whose reports contained sections on corporate risk management. The analysis made it possible to identify the key trends in the development of internal control and risk management systems. Internal control and audit are complex processes that depend on the organizational and legal form of the economic entity, the industry it belongs to, and the level of its human capital. Economic entities use various options to design and implement internal control and audit. The new concept of internal control system organizes a two-way interaction of internal control and internal audit.

Keywords: internal control, internal audit, internal control system, risks, compliance, integrated reporting

Citation: Dymova I. A., Karpova O. S. Internal Control and Audit of Economic Entities with Integrated Reporting. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 13(4): 649–660. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-649-660>

Received 25 Aug 2025. Accepted after review 29 Sep 2025. Accepted for publication 29 Sep 2025.

Введение

В последнее время не только в научной литературе в отношении контрольных действий, осуществляемых внутри экономических субъектов, используются самые разнообразные термины, определения и трактовки, но и в практике внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов. Наблюдается некоторая неясность в понятийном аппарате и иерархических подходах к категориям внутреннего контроля и внутреннего аудита, которые достаточно близки по смыслу, и это вызывает трудности в установлении степени их значимости в организационной структуре экономических субъектов.

Обобщающей характеристикой понятий *внутренний контроль* и *внутренний аудит* является контроль, составляющий часть внутреннего управления финансово-хозяйственной деятельностью экономических субъектов. Это подчеркивает сходство данных понятий, но не их идентичность, т.к. каждый выполняет свою функцию в соответствии с занимаемым положением, установленными внутренними правилами и распорядком экономических субъектов. При этом внутренний контроль и внутренний

аудит имеют общую конечную цель – увеличение стоимости компании [1; 2].

В нашей стране на протяжении длительного времени внутренний контроль считался прерогативой учета, который не имел отношения к управлению, и ограничивался проведением инвентаризации и проверкой записей на бухгалтерских счетах. Тем не менее для принятия рациональных управленческих решений внутренний контроль участвует в регулировании рисков, применяются такие инструменты, как учет и анализ [3–5]. Это значительно расширяет его задачи и делает основным фактором преодоления рисков и угроз. Следовательно, в современном понимании внутренний контроль является одной из функций управления.

Внутренний аудит в Российской Федерации появился несколько позднее внутреннего контроля [6–12]. Его формирование пришлось на время зарождения современной рыночной экономики, которая способствовала развитию аудиторской деятельности. Это и послужило толчком к определению внутреннего аудита, которое впервые было

представлено в Перечне терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности, утвержденных Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации¹.

В настоящее время сформировалось стойкое понимание того, что учетно-аналитическая система является информационной базой управления. В целях обеспечения эффективности управления отчетные данные должны соответствовать требованиям достоверности и полноты, следовательно, нуждаются в постоянном внутреннем контроле и внутреннем аудите. Это является неотъемлемым условием соблюдения экономическими субъектами принципа непрерывности деятельности, который осуществляется на постоянной основе и не предполагает ее прекращения в будущем, вследствие чего экономические субъекты имеют возможность рассчитывать по своим долгам. Следовательно, актуальность приобретает вопрос о разделении компетенций между внутренним контролем и внутренним аудитом, приоритете одного перед другим и их связи с системой внутреннего контроля [13; 14].

Цель данного исследования – раскрыть особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита на основе информации экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность, а также предложить новую концепцию системы внутреннего контроля. Применены российские и международные документы, регулирующие внутренний контроль и внутренний аудит. Больше внимание уделено изучению составляющих национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов, формируемого Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП). С целью обеспечения репрезентативности выборки исследовано содержание интегрированных отчетов за 2023–2024 гг. и выделены экономические субъекты, в отчетах которых имеются разделы корпоративного управления рисками, раскрывающие особенности организации внутреннего контроля и внутреннего аудита. Использован литературный обзор, эмпирический подход, системный и функционально-структурный анализ, методы сравнения и обобщения данных.

Результаты

Согласно теории систем, общая функция самой системы превышает сумму функций, входящих в нее элементов, и обладает качествами, которые отсутствуют у элементов по отдельности [15]. Следовательно, система внутреннего контроля с входящими в нее элементами, такими как контрольная среда, оценка рисков, процедуры внутреннего контроля, информация и коммуникация, оценка внутреннего контроля², более эффективно защищает интересы бизнеса и способствует обеспечению непрерывности деятельности экономических субъектов, чем процедуры внутреннего контроля и другие элементы, действующие изолированно. Однако основными признаками системности являются не только структурированность и целенаправленность, но и взаимосвязанность элементов. В результате слаженной работы всех звеньев управления рисками, в том числе внутреннего контроля и внутреннего аудита, повышается уровень обеспечения экономической безопасности бизнеса [16–21].

Для раскрытия особенностей внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов авторы на выборочной основе использовали данные интегрированной отчетности, размещенной в библиотеке корпоративных нефинансовых отчетов РСПП [22–32]. Далее мы произвели группировку и обобщение информации о действующих структурных подразделениях внутреннего контроля и внутреннего аудита, выполняемых ими функциях и регулирующих их внутренних нормативных документах (табл.³).

Большинство анализируемых экономических субъектов, комментируя в своей интегрированной отчетности раздел о корпоративном управлении рисками, ссылаются на использование риск-ориентированного подхода, практика применения которого показала наибольшую эффективность в организации и реализации внутреннего контроля. При этом внутренний аудит в большинстве случаев информационно не увязывается с процессом управления рисками, а сопряжен в основном с оценкой системы внутреннего контроля.

Таким образом, были выявлены не только особенности и закономерности, но и противоречия.

¹ Перечень терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности (утв. Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ). СПС КонсультантПлюс.

² Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. Информация Минфина России № ПЗ-11/2013. СПС КонсультантПлюс.

³ Сост. по: Таблица Библиотеки корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на сегодня. РСПП. URL: <https://rspp.ru/tables/non-financial-reports-library/> (дата обращения: 10.08.2025).

Табл. Элементы организации внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов, 2023–2024 гг.
 Tab. Internal control and internal audit of economic entities, 2023–2024

Экономический субъект	Подразделения внутреннего контроля и аудита	Функции подразделений внутреннего контроля и аудита	Перечень внутренних документов, регламентирующих функции внутреннего контроля и аудита
<i>Нефтегазовая отрасль</i>			
ПАО «Татнефть»	Контрольно-ревизионный отдел	Проверка финансово-хозяйственной деятельности и ее подразделений, в том числе на предмет соответствия законодательству РФ, Уставу и иным внутренним документам, по результатам которых предоставляются предложения и рекомендации по устранению причин и последствий нарушений	Политика управления рисками и внутреннего контроля
	Управление безопасности	Внутренний контроль в области оценки и управления рисками контрагентов, обеспечения защиты активов, информации и персональных данных сотрудников, информационной и ИТ-безопасности, физической безопасности и сохранности активов, экономической безопасности процессов по закупке товаров, услуг и сбыту продукции, противодействия мошенничеству и коррупции	
	Управление внутреннего аудита	Тестирование эффективности внутреннего контроля в ходе плановых и внеплановых проверок, выработка рекомендаций по результатам проверок, отслеживание выполнения корректирующих мероприятий, оценка системы внутреннего контроля	Положение об Управлении внутреннего аудита
ПАО «Транснефть»	Отдельное подразделение внутреннего контроля отсутствует	Обеспечение полноты и достоверности финансовой и управленческой отчетности, выполнения финансово-хозяйственных планов, сохранности имущества и эффективного использования ресурсов, а также защита капиталовложений акционеров и активов, поддержание высокого уровня деловой репутации	Положение о процедурах внутреннего контроля
	Департамент внутреннего аудита и анализа	Оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками, корпоративного управления	<ul style="list-style-type: none"> • Положение о внутреннем аудите • Положение о Департаменте внутреннего аудита и анализа основных направлений деятельности • Кодекс этики внутренних аудиторов • Программа оценки и повышения качества внутреннего аудита • Положение о планировании деятельности внутреннего аудита, проведения аудиторских проверок и анализа основных направлений деятельности

Экономический субъект	Подразделения внутреннего контроля и аудита	Функции подразделений внутреннего контроля и аудита	Перечень внутренних документов, регламентирующих функции внутреннего контроля и аудита
<i>Энергетика</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • ПАО «Россети Северо-Запад» • ПАО «Россети Московский регион» • ПАО «Россети Сибирь» • ПАО «Россети Центр и Приволжье» • ПАО «Россети Центр» • АО «Россети Тюмень» • ПАО «Россети Волга» • ПАО «Россети Кубань» • ПАО «Россети Ленэнерго» • ПАО «Россети Урал» • ПАО «Россети Юг» • ПАО «Россети Северный Кавказ» 	<p>Департамент (дирекция) внутреннего контроля, управления рисками и менеджмента качества (ДВКУРиМК)</p>	<p>Методологическая и координационная поддержка и развитие систем внутреннего контроля и управления рисками, менеджмента качества, процессной системы путем разработки и совершенствования бизнес-процессов, в том числе с учетом минимизации возможных рисков, а также функции в области оценки влияния рисков на ключевые финансово-экономические показатели деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Положение о ДВКУРиМК • Политика управления рисками и внутреннего контроля • Предпочтительный риск (риск-аппетит) • Программа развития систем управления рисками и внутреннего контроля • Порядок (руководство) организации управления рисками и внутреннего контроля • Методика оценки и мониторинга рисков • Порядок определения предпочтительного риска (риск-аппетита) • Матрицы рисков и контрольных процедур • Глоссарий в области управления рисками и внутреннего контроля • Реестр рисков
	<p>Департамент внутреннего аудита</p>	<p>Путем системного и последовательного подхода к анализу и оценке систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных целей</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политика внутреннего аудита • Положение о Департаменте внутреннего аудита • Программа гарантии и повышения качества внутреннего аудита • Внутренние стандарты деятельности внутреннего аудита и стандарты практического применения
<p>ПАО «РусГидро»</p>	<p>Департамент контроля и управления рисками</p>	<p>Координация, методологическая поддержка и обеспечение функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками, исполнение контрольных процедур и мероприятий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политика в области внутреннего контроля и управления рисками • Положения о Системе внутреннего контроля (СВК) • Положения об управлении рисками
	<p>Служба внутреннего аудита</p>	<p>Независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, а также содействие Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления и совершенствования деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политика в области внутреннего аудита • Положение об организации и проведении контрольных мероприятий Службой внутреннего аудита • План-график контрольных мероприятий
<p>ПАО «Интер РАО ЕЭС»</p>	<p>Отсутствует информация о внутреннем контроле и наличии отдельного подразделения внутреннего контроля</p>		
	<p>Центр внутреннего аудита</p>	<p>Содействие Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления и совершенствовании его финансово-хозяйственной деятельности. Проведение аудиторских проверок организации и ее подконтрольных лиц, предоставление консультаций исполнительным органам по вопросам управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Политика по внутреннему аудиту • Положение о Центре внутреннего аудита

Экономический субъект	Подразделения внутреннего контроля и аудита	Функции подразделений внутреннего контроля и аудита	Перечень внутренних документов, регламентирующих функции внутреннего контроля и аудита
ПАО «Юнипро» (ранее – ОАО «Э.ОН Россия»)	Управление международной финансовой отчетности и внутреннего контроля	Обеспечение эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками, вспомогательной консультативной помощи	Политика по внутреннему контролю
	Управление внутреннего аудита	Обеспечение уверенности в адекватности, функциональности, надежности и эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками, а также информационных систем. Выполнение независимой оценки систем внутреннего контроля и управления рисками, а также отслеживание устранения недостатков	Положение об Управлении внутреннего аудита
АО «Сетевая компания»	Отдел внутреннего контроля	Исполнение контрольных процедур и мероприятий по управлению рисками, подготовка к проверкам внешних контролирующих органов	<ul style="list-style-type: none"> Политика управления рисками Положение о системе внутреннего контроля
	Отдел внутреннего аудита	Проведение комплексных и целевых аудиторских проверок филиалов, мониторинг исполнения филиалами планов корректирующих мероприятий, сформированных по результатам контрольных мероприятий	План корректирующих мероприятий
<i>Металлургическая и горнодобывающая отрасль</i>			
ПАО «Северсталь»	Управление риск-менеджмента и внутреннего контроля	Выявление, оценка коррупционных рисков в бизнес-процессах и формирование отчетов о результатах функционирования системы менеджмента противодействия коррупции	<ul style="list-style-type: none"> Кодекс корпоративного управления Политика противодействия коррупции
	Управление внутреннего аудита	Осуществление проверок соблюдения этических принципов и корпоративных ценностей, мониторинг соблюдения требований Политики противодействия коррупции	
ПАО «Селигдар»	Отсутствует информация о наличии отдельного подразделения внутреннего контроля		
	Отдел внутреннего аудита	Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля	Положение об Отделе внутреннего аудита
En+ Group	Дирекция по контролю и внутреннему аудиту	Обеспечение методологической поддержки процессов управления рисками и внутреннего контроля, проведение комплексных аудитов и контрольных проверок	<ul style="list-style-type: none"> Политика управления рисками Регламент по управлению рисками

Экономический субъект	Подразделения внутреннего контроля и аудита	Функции подразделений внутреннего контроля и аудита	Перечень внутренних документов, регламентирующих функции внутреннего контроля и аудита
<i>Телекоммуникация и связь</i>			
VK	Отсутствует информация о наличии отдельного подразделения внутреннего контроля		Политика по управлению корпоративными рисками и внутреннему контролю
	Департамент внутреннего аудита	Планирование и проведение аудиторских проверок бизнес-процессов, предоставление консультаций по вопросам внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, мониторинг выполнения рекомендаций, разработанных по итогам аудиторских проверок	Положение о внутреннем аудите
<i>Финансы и страхование</i>			
ПАО «Совкомбанк»	Служба внутреннего контроля	Выявление конфликтов интересов и регуляторного риска, учет связанных с ним событий, анализ новых банковских продуктов и услуг на наличие такого риска и мониторинг эффективности управления им	<ul style="list-style-type: none"> • Положение об организации и развитии системы внутреннего контроля • Положение о Службе внутреннего контроля
	Служба внутреннего аудита	Оценка процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля, проверка и тестирование достоверности, полноты и своевременности бухгалтерского учета и отчетности	Положение о Службе внутреннего аудита

Например, в ПАО «РусГидро» есть должность *главный аудитор*, которую исполняет директор по внутреннему контролю и управлению рисками. Следует отметить такую особенность, как совмещение главным аудитором руководства внутренним контролем и внутренним аудитом при наличии руководителя службы внутреннего аудита. Скорее всего, главный аудитор приписан к должности директора по внутреннему контролю и управлению рисками для усиления статусности, а не для подтверждения объединения внутреннего контроля и внутреннего аудита. В интегрированном отчете ПАО «РусГидро» указано, что служба внутреннего аудита – самостоятельное структурное подразделение, которое функционально подчиняется Совету директоров, а административно – Председателю Правления (Генеральному директору ПАО «РусГидро»). Помимо этого, основная цель внутреннего аудита, зафиксированная в Политике в области внутреннего аудита, – независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками, которая не может осуществляться

главным аудитором, т. к. оценивается именно его работа в качестве директора по внутреннему контролю и управлению рисками.

В ПАО «Транснефть», ПАО «Интер РАО ЕЭС», ПАО «Селигдар», VK отсутствуют отдельные самостоятельные структурные подразделения внутреннего контроля, но функционал департамента (отдела, центра) внутреннего аудита, установленный данными экономическими субъектами, состоит в оценке надежности и эффективности системы внутреннего контроля, предоставления консультаций по вопросам внутреннего контроля. Если проводить оценку уровня системы внутреннего контроля, используя методы тестирования, инспектирования и наблюдения в рамках элементов данной системы, то давать советы и оказывать помощь вследствие отсутствия исполнителей внутреннего контроля придется напрямую Совету директоров. ПАО «Транснефть» – единственный экономический субъект, который при отсутствии подразделения внутреннего контроля утвердил функции внутреннего контроля и принял Положение о процедурах внутреннего контроля.

Практически все исследуемые экономические субъекты основной целью внутреннего аудита объявляют содействие Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления, совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности. Функции внутреннего аудита зависят от направленности деятельности подразделений внутреннего контроля, но практически всегда одной из его приоритетных функций является оценка уровня эффективности системы внутреннего контроля. При этом ряд экономических субъектов (ПАО «Северсталь», ПАО «Россети Северо-Запад», ПАО «Юнипро», ПАО «Селигдар», VK) имеют специальные службы комплаенса, а рамках которого рассматриваются случаи несоблюдения сотрудниками требований внутренних документов в области противодействия коррупции, и в случае выявления нарушений принимаются меры локального и превентивного характера.

Установлен приоритет двух отдельных подразделений внутреннего контроля и внутреннего аудита, функционирующих параллельно. Данная структура присуща экономическим субъектам, составляющим 58 % от всей совокупности исследуемых объектов. Соответственно, 34 % экономических субъектов не имеют подразделений внутреннего контроля, а один экономический субъект (En+ Group), чья доля составляет 8 %, объединил функции внутреннего контроля и внутреннего аудита в одном структурном подразделении – Дирекции по контролю и внутреннему аудиту.

Большинство экономических субъектов нефтегазовой отрасли и энергетики выстраивают и описывают систему внутреннего контроля в соответствии с моделью *четырёх линий* (ПАО «Татнефть», ПАО «Юнипро», VK). Однако все публичные акционерные общества в той или иной степени используют рекомендации Банка России⁴. На этой же основе выстроено и содержание внутренних нормативных актов, перечень которых, представленный в таблице, указывает на разнообразие в подходах к составлению пакета внутренних нормативных актов, регулирующих корпоративное управление рисками.

Наиболее часто встречающиеся документы – это Политика управления рисками и внутреннего контроля и Положение о внутреннем аудите. В ПАО «Транснефть» действует Кодекс этики внутренних

аудиторов, а в ПАО «Северсталь» – Кодекс корпоративного управления. Только в ПАО «Северсталь» разработана Политика противодействия коррупции, что свидетельствует об обеспеченности службы комплаенса нормативной базой в отличие от других экономических субъектов, также позиционирующих в интегрированной отчетности наличие комплаенса. О качестве внутреннего аудита позаботились ПАО «Транснефть» и группа компаний ПАО «Россети», которые приняли Программы оценки, гарантии и повышения качества внутреннего аудита. Группа компаний ПАО «Россети» отличается самым широким перечнем документов, регулирующих порядок организации и развития систем управления рисками и внутреннего контроля, включая методики оценки, матрицы, глоссарий и реестр рисков. Кроме того, это единственные экономические субъекты, которые имеют собственные внутренние стандарты деятельности внутреннего аудита и стандарты практического применения. ПАО «Транснефть» и ПАО «РусГидро» осуществляют внутренний контроль и внутренний аудит на основе системы планирования. Об этом свидетельствуют применяемые ими Положение о планировании деятельности внутреннего аудита, проведения аудиторских проверок и анализа основных направлений деятельности и План-график контрольных мероприятий соответственно. АО «Сетевая компания» использует План корректирующих мероприятий, что подчеркивает внимание к устранению выявленных недостатков и нарушений.

На наш взгляд, внутренний контроль и внутренний аудит должны быть встроены в систему внутреннего контроля. Внутренний контроль и внутренний аудит как институты системы внутреннего контроля организуют двухстороннее взаимодействие. С одной стороны, взаимная связь внутреннего контроля и внутреннего аудита обеспечивает высокий уровень функционирования системы внутреннего контроля, а с другой стороны, взаимная поддержка внутреннего контроля и внутреннего аудита содействует укреплению защитных механизмов бизнеса и эффективности корпоративного управления. При этом внутренний контроль выступает в качестве элемента *процедуры внутреннего контроля*, а внутренний аудит выполняет функции элемента *оценки внутреннего контроля* (рис.⁵).

⁴ О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах. Информационное письмо Банка России № ИН-06-28/143 от 01.10.2020. СПС КонсультантПлюс.

⁵ Сост. по: Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля...



Рис. Элементы системы внутреннего контроля
Fig. Elements of internal control system

Контрольная среда – это фундамент системы внутреннего контроля. Именно она является существенным признаком, который определяет качество всех последующих элементов. Оценка рисков своевременно обнаруживает триггеры бизнес-процессов и предвещает выполнение процедур внутреннего контроля, что делает внутренний контроль более целенаправленным и эффективным. Информационные коммуникации расположены между внутренним контролем и внутренним аудитом. Это указывает на то, что внутренний контроль и внутренний аудит имеют единый информационный источник, основой которого является учетно-аналитическая система экономического субъекта. Вершина системы внутреннего контроля – это внутренний аудит, производящий мониторинг и оценку системы внутреннего контроля.

Однако, несмотря на всю стройность системы внутреннего контроля и упорядоченность алгоритма взаимодействия внутреннего контроля и внутреннего аудита, следует указать на проблемы, которые могут возникнуть из-за противоречий интересов контроля и аудита. Дело в том, что внутренний контроль призван минимизировать внутренние риски и угрозы, которые связаны с возможными злоупотреблениями, нарушениями и мошенническими действиями, возникающими со стороны сотрудников экономических субъектов, а внутренний аудит занимается вопросами предупреждения и локализации внешних рисков и угроз, поступающих в результате заключения договоров с различными контрагентами и стейкхолдерами. Процедуры внутреннего контроля направлены на то, чтобы 1) факты хозяйственной деятельности в учете достоверно отражали временной период их осуществления, были

зафиксированы в правильных суммах и отражены на счетах бухгалтерского учета в соответствии с действующими нормативными актами и положениями учетной политики экономических субъектов; 2) была налажена фиксация деталей фактов хозяйственной деятельности, имеющих существенное значение для учета и отчетности; 3) была ограничена возможность злоупотреблений активами и обеспечена их сохранность.

Заключение

Организация внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов достаточно сложный процесс, обусловленный организационно-правовой формой, отраслевой принадлежностью и уровнем человеческого капитала экономических субъектов. В своей практической деятельности экономические субъекты применяют разнообразные варианты построения и реализации внутреннего контроля и внутреннего аудита.

В современных условиях развития информационно-коммуникационных технологий особое внимание внутреннего контроля должно быть направлено на защиту и анализ информационных потоков с целью выявления мест дублирования, избытка или недостатка информации, причин ее сбоев и несвоевременности получения. Внутренний аудит не дублирует функции внутреннего контроля, он решает задачи, которые перед ним ставят собственники и руководство экономических субъектов, защищает от воздействия внешних угроз бизнес-процессы и в то же время должен проводить оценку эффективности внутреннего контроля. Сложность представляет некоторая формальность в проведении данной оценки, которая основывается на осуществлении процедур тестирования без применения глубокого анализа деятельности аппарата внутреннего контроля, получаемых им результатов и внедряемых мероприятий.

По нашему мнению, внутренний контроль и внутренний аудит должны функционировать параллельно, не мешая работе друг друга и не дублируя выполняемые функции. Следовательно, внутренний аудит должен проводить не оценку внутреннего контроля, а мониторинг системы внутреннего контроля, т.е. осуществлять на постоянной основе отслеживание качества работы и взаимодействия всех входящих в данную систему элементов.

Вопросы соотношения внутреннего контроля, внутреннего аудита, систем внутреннего контроля и управления рисками требуют дальнейшего теоретического исследования и практического решения в деятельности экономических субъектов.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

1. Бочкарева Е. А., Барчо Р. Р. Автоматизация процессов контроля и организационно-правовые вопросы внедрения систем внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита. *Евразийский юридический журнал*. 2019. № 8. С. 147–150. [Bochkareva E. A., Barcho R. R. Automation of the control processes and organizational-legal issues of implementation of the systems of internal financial control and internal financial audit. *Eurasian Law Journal*, 2019, (8): 147–150. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pchbjv>
2. Головач А. М. Внутренний контроль и внутренний аудит в организации: разграничение компетенции. *Аудиторские ведомости*. 2007. № 1. С. 33–39. [Golovach A. M. Internal control and internal audit in an organization: Differentiation of competence. *Auditorskie vedomosti*, 2007, (1): 33–39. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/sxcvfv>
3. Дмитриева И. М., Машинистова Г. Е., Харакоз Ю. К. Процесс совершенствования МСФО и российская учетная практика. *Аудитор*. 2019. Т. 5. № 3. С. 35–40. [Dmitrieva I. M., Mashinistova G. E., Kharakoz Yu. K. The process of improving of IFRS and Russian accounting practices. *Auditor*, 2019, 5(3): 35–40. (In Russ.)] https://doi.org/10.12737/article_5c88f3464ddaf0.95746469
4. Кубатиева Л. М. Организация внутреннего контроля как ограничителя рисков хозяйственной деятельности. *Аудиторские ведомости*. 2022. № 2. С. 16–19. [Kubatieva L. M. Organization of internal control as a limiter of risks of economic activity. *Auditorskie vedomosti*, 2022, (2): 16–19. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/dlmbqz>
5. Черненко Е. Р., Сафина З. З. Значение внутреннего контроля организации и ошибки в его проведении. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. № 12-3. С. 191–193. [Chernenko E. R., Safina Z. Z. The importance of internal control of the organization and errors in its implementation. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2020, (12-3): 191–193. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ljdvkc>
6. Джойс Э. А., Симаков А. А. Проблематика управления рисками организаций при осуществлении внутреннего контроля и внутреннего аудита. *Аудиторские ведомости*. 2021. № 3. С. 68–71. [Joyce E. A., Simakov A. A. Problems of risk management of organizations in the implementation of internal control and internal audit. *Auditorskie vedomosti*, 2021, (3): 68–71. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vdodcm>
7. Джойс Э. А., Симаков А. А. Анализ применения и использования концепции COSO в России. *Аудиторские ведомости*. 2021. № 2. С. 33–36. [Joyce E. A., Simakov A. A. Analysis of the application and use of the COSO concept in the Russia. *Auditorskie vedomosti*, 2021, (2): 33–36. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/anzolv>
8. Егорова Е. В. Анализ современных проблем внутреннего аудита в организациях. *Аудиторские ведомости*. 2022. № 1. С. 30–32. [Egorova E. V. Analysis of modern problems of internal audit in organizations. *Auditorskie vedomosti*, 2022, (1): 30–32. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/veescv>
9. Зырянова Т. В., Терехова О. Е. Внутренний аудит как оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля. *Экономический анализ: теория и практика*. 2006. № 16. С. 8–14. [Zyryanova T. V., Terekhova O. E. Internal audit as an assessment of the reliability and effectiveness of the internal control system. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2006, (16): 8–14. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hunaep>
10. Остаев Г. Я., Хосиев Б. Н., Эриашвили Н. Д. Организация внутреннего аудита для целей обеспечения экономической и информационной безопасности. *Аудиторские ведомости*. 2021. № 3. С. 72–77. [Ostaev G. Ya., Khosiev B. N., Eriashvili N. D. Organization of internal audit for the purposes of ensuring economic and information security. *Auditorskie vedomosti*, 2021, (3): 72–77. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xkcpzt>
11. Шафранский В. Г. Внутренний аудит и консалтинг. О некоторых этических аспектах профессии внутреннего аудитора. *Аудиторские ведомости*. 2024. № 1. С. 21–32. [Shafranskiy V. G. Internal auditing and consulting. On some ethical aspects of the profession of internal auditor. *Auditorskie vedomosti*, 2024, (1): 21–32. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2024-1-21-32>

12. Шафранский В. Г. О некоторых особенностях построения системы риск-ориентированного внутреннего аудита в организации. *Аудиторские ведомости*. 2024. № 4. С. 19–26. [Shafranskiy V. G. On some features of building a risk-oriented internal audit system in an organization. *Auditorskie vedomosti*, 2024, (4): 19–26. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/1727-8058-2024-4-19-26>
13. Терюхов В. Е. Актуальность интеграции процессов управления рисками и внутреннего контроля / аудита. *Аудиторские ведомости*. 2022. № 3. С. 50–54. [Teryukhov V. E. The relevance of integrating risk management and internal control / audit processes. *Auditorskie vedomosti*, 2022, (3): 50–54. (In Russ.)] https://doi.org/10.56539/17278058_2022_3_50
14. Чикурова С. С. Внутренний аудит корпоративных рисков формирования оценочных резервов и обязательств в коммерческих организациях. *Аудиторские ведомости*. 2020. № 4. С. 7–14. [Chikurova S. S. Internal audit of corporate risks of formation of estimated reserves and liabilities in commercial organizations. *Auditorskie vedomosti*, 2020, (4): 7–14. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/hynjrb>
15. Колобов А. В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия. *Управленческие науки*. 2020. Т. 10. № 3. С. 21–32. [Kolobov A. V. Key principles of sustainable development of a company's business system. *Upravlencheskie nauki*, 2020, 10(3): 21–32. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wxgpht>
16. Бестаева Л. И. Организация процедуры взаимодействия финансовых служб при проведении внутреннего аудита. *Аудиторские ведомости*. 2021. № 2. С. 40–42. [Bestaeva L. I. Organization of the cooperation procedure between financial services during internal audits. *Auditorskie vedomosti*, 2021, (2): 40–42. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/cyzbxo>
17. Крюкова А. П. Перспективы развития внутреннего аудита и контроля. *Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития*: XIX Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 16 октября 2024 г.) СПб.: СПбГЭУ, 2024. С. 228–231. [Kryukova A. P. The prospects in the development of internal audit and control. *Accounting, analysis, and audit: History, modernity and development prospects*: Proc. XIX Intern. Sci. Conf., St. Petersburg, 16 Oct 2024. St. Petersburg: UNECON, 2024, 228–231. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uccche>
18. Малецкая И. П. Особенности анализа рисков работы с контрагентами в системе внутреннего контроля. *Аудиторские ведомости*. 2022. № 2. С. 26–29. [Maletskaya I. P. Features of risk analysis of working with counterparts in the internal control system. *Auditorskie vedomosti*, 2022, (2): 26–29. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ljsjcyv>
19. Малецкая И. П. Применение закона Бенфорда при выявлении мошеннических действий в компании. *Аудиторские ведомости*. 2022. № 3. С. 23–26. [Maletskaya I. P. Application of Benford's law in detecting fraudulent activities in a company. *Auditorskie vedomosti*, 2022, (3): 23–26. (In Russ.)] https://doi.org/10.56539/17278058_2022_3_23
20. Потапов Ю. А. Методология внутреннего контроля цифровой зрелости экономического субъекта для функций внутреннего контроля и аудита. *Audit*. 2023. № 3. С. 17–24. [Potapov Yu. A. Internal control methodology of digital maturity of an economic entity for internal control and audit functions. *Audit*, 2023, (3): 17–24. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xmnode>
21. Ostaev G. Y., Khosiev B. N., Kubatieva L. M., Bestaeva L. I. Formation of a methodology for evaluating the internal control system in the agricultural business. *Journal of advanced research in dynamical and control systems*, 2020, 12(7): 2309–2317. <http://doi.org/10.5373/JARDCS/V12SP7/20202358>
22. Борисюк А. А., Гаджиев Г. М. Нефинансовая отчетность как инструмент «обратной связи» компании и проблемы ее развития в РФ. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2021. № 6-2. С. 17–21. [Borisyuk A. A., Gadzhiev G. M. Non-financial reporting as an instrument for company's "feedback" and the problems of its development in the Russian Federation. *Economy and Business: Theory and Practice*, 2021, (6-2): 17–21. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2021-6-2-17-21>
23. Бычкова С. М., Мальцева Е. А. Роль нефинансовой отчетности в принятии экономических решений. *Аудитор*. 2023. Т. 9. № 11. С. 19–24. [Bychkova S. M., Malceva E. A. The role of non-financial reporting in economic decision-making. *Auditor*, 2023, 9(11): 19–24. (In Russ.)] <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2023-9-11-19-24>
24. Винокурова О. А. Преимущества использования интегрированного мышления при составлении интегрированных отчетов. *Russian Economic Bulletin*. 2023. Т. 6. № 1. С. 151–154. [Vinokurova O. A. The advantages of using integrated thinking in the preparation of integrated reports. *Russian Economic Bulletin*, 2023, 6(1): 151–154. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/plsqie>

25. Днепрова А. Б. Раскрытие в бухгалтерской отчетности информации о рисках. *Бухгалтерский учет*. 2024. № 3. С. 75–84. [Dneprova A. B. Disclosure of information about risks in accounting statements. *Bukhgalterskii uchet*, 2024, (3): 75–84. (In Russ.)]
26. Карпова О. С., Думова И. А. Актуальные вопросы раскрытия информации в интегрированной отчетности экономических субъектов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 588–597. [Karpova O. S., Dumova I. A. Current issues of information disclosure in integrated reporting of economic entities. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(4): 588–597. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-4-588-597>
27. Копкова Е. С. Интегрированная отчетность и интегрированное мышление в эволюции стратегического управления. *Вестник современной науки*. 2015. № 12-1. С. 64–65. [Kopkova E. S. Integrated reporting and integrated thinking in the evolution of strategic management. *Vestnik sovremennoi nauki*, 2015, (12-1): 64–65. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/vjipmt>
28. Рожнова О. В. Проблемы оценки элементов корпоративной отчетности. *Аудиторские ведомости*. 2023. № 4. С. 42–47. [Rozhnova O. V. Valuation in corporate reporting: An analysis of current issues and recommendations. *Auditorskie vedomosti*, 2023, (4): 42–47. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kovzyd>
29. Сабирьянова Л. Р., Сабирьянова Р. Р. Проблемы формирования интегрированной учетно-аналитической информации для развития стратегической управленческой и интегрированной отчетности. *Инновационное развитие экономики*. 2016. № 4. С. 267–271. [Sabirianova L. R., Sabirianova R. R. Integrated accounting and analytical information in strategic management and integrated reporting. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki*, 2016, (4): 267–271. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/wmcged>
30. Халикова Э. А., Муслимова Р. Ф. Анализ практики формирования отчетности в области устойчивого развития российскими компаниями в соответствии с международными стандартами. *Аудит*. 2024. № 1. С. 51–55. [Khalokova E. A., Muslomova R. F. Analysis of the practice of reporting in the field of sustainable development by Russian companies in accordance with international standards. *Audit*, 2024, (1): 51–55. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jtmqxm>
31. Hdeib T. S., Nesvetailov V. F. Strategic management accounting as a fundamental system for supporting integrated reporting. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2023, 2(6): 140–152. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.06.02.016>
32. Brînzaru S.-M., Grosu V., Socoliuc M., Petrescu C. Stakeholders' trust in the global performance information of companies applying integrated reporting: Pros and cons. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*, 2022, 23(8): 7–23. <https://doi.org/10.47451/ecn2022-10-03>

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/meswlv>

Стоимость здоровья: развитие методологических подходов

Обухова Ольга Валерьевна

Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения Министерства здравоохранения Российской Федерации, Россия, Москва
eLibrary Author SPIN: 1483-9937
<https://orcid.org/0000-0002-2745-8383>
obuhova@mednet.ru

Базарова Ирина Николаевна

Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения Министерства здравоохранения Российской Федерации, Россия, Москва
eLibrary Author SPIN: 2357-0068
<https://orcid.org/0000-0002-9063-1791>

Кадыров Фарит Накипович

Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения Министерства здравоохранения Российской Федерации, Россия, Москва
eLibrary Author SPIN: 7200-2000
<https://orcid.org/0000-0003-4327-4418>

Аннотация: Экономическая сущность здоровья, которое представляет собой ключевой компонент человеческого капитала, может быть выражена в формате инвестиционной функции здоровьесберегающих мероприятий. Результатом оценки инвестиционных издержек таких мероприятий является отбор наиболее эффективных мер, оказывающих влияние на сохранение и укрепление здоровья, способствующих увеличению продолжительности жизни населения страны. Цель – проанализировать вопросы инвестиций в здоровье, а также предложить их классификацию с учетом интересов и ожиданий заинтересованных сторон. Применены методы аналитического и сравнительного анализа. Предложена классификация издержек, связанных с поддержанием или восстановлением здоровья, на инвестиционные и необходимые затраты (вложения). К последним относятся расходы, связанные с оказанием медицинской помощи внутри системы здравоохранения, за исключением профилактической деятельности (поддержание здоровья, первичная профилактика), которые характеризуют инвестиционные затраты. Определены источники финансирования затрат, связанных с поддержанием и потерей здоровья населения. Систематизирована информация по основным сферам потерь, затрат и интересов различных стейкхолдеров в случае утраты гражданами своего здоровья. Результаты исследования способствуют более четкому пониманию интересов различных сторон, необходимому для принятия решений о вложении средств с целью достижения желаемых результатов.

Ключевые слова: человеческий капитал, здоровье, инвестиции, здравоохранение, экономический ущерб, медицинская помощь, социальное обеспечение

Цитирование: Обухова О. В., Кадыров Ф. Н., Базарова И. Н. Стоимость здоровья: развитие методологических подходов. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2025. Т. 10. № 4. С. 661–670. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-661-670>

Поступила в редакцию 14.07.2025. Принята после рецензирования 15.08.2025. Принята в печать 18.08.2025.

full article

Cost of Health: Methodological Approaches

Olga V. Obukhova

Central Research Institute for Healthcare Organization
and Informatization, Ministry of Health of the Russian Federation,
Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 1483-9937

<https://orcid.org/0000-0002-2745-8383>

obuhova@mednet.ru

Irina N. Bazarova

Central Research Institute for Healthcare Organization and
Informatization, Ministry of Health of the Russian Federation, Russia,
Moscow

eLibrary Author SPIN: 2357-0068

<https://orcid.org/0000-0002-9063-1791>

Farit N. Kadyrov

Central Research Institute for Healthcare Organization
and Informatization, Ministry of Health of the Russian Federation,
Russia, Moscow

eLibrary Author SPIN: 7200-2000

<https://orcid.org/0000-0003-4327-4418>

Abstract: Health is a key component of human capital. Its economic essence can be expressed as investments in health-saving measures. The investment costs depend on the most effective health-improving measures that increase the average national life expectancy. In this research, the authors used the methods of analytical and comparative analysis to classify investments based on the interests and expectations of all stakeholders. Health-related expenditures were divided into investments and basic costs. The latter included medical care expenses within the healthcare system. Investments involved preventive activities aimed at health maintenance. Financing sources, potential losses, and stakeholders were specified for both groups. The results made it possible to identify the range of interests necessary for making the most optimal investment decisions in health promotion and maintenance.

Keywords: human capital, health, investment, healthcare, economic loss, medical care, social security

Citation: Obukhova O. V., Kadyrov F. N., Bazarova I. N. Cost of Health: Methodological Approaches. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(4): 661–670. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-4-661-670>

Received 14 Jul 2025. Accepted after review 15 Aug 2025. Accepted for publication 18 Aug 2025.

Введение

Здоровье – состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма¹. Согласно теории человеческого капитала, инвестиции в здоровье являются ключевым его компонентом [1; 2]. В этом контексте здоровье рассматривается не просто как один из равнозначных элементов человеческого капитала, а как его основа и первостепенная ценность, влияющая на качество жизни и производительность человека. Таким образом, поддержание и улучшение здоровья каждого индивида в частности и населения в целом обеспечивает не только индивидуальное благосостояние, но и в конечном счете способствует развитию общества [3; 4]. Запасы

здоровья ведут к улучшению физического и ментального состояния, что расширяет возможности человека в образовании, трудовой деятельности и социальном участии.

В научной литературе широко обсуждается взаимосвязь между индивидуальным и популяционным здоровьем. При этом подчеркивается симбиотический характер их отношений, где каждый из них влияет на другой. Исследователи выделяют несколько механизмов, через которые индивидуальный и популяционный уровни здоровья взаимодействуют друг с другом:

1. Эффект распространения: улучшение здоровья отдельных граждан приводит к улучшению общего состояния здоровья населения [5]. Так, повышение

¹ Об основах охраны здоровья граждан в РФ. ФЗ № 323-ФЗ от 21.11.2011. СПС КонсультантПлюс.

уровня физической активности среди молодежи способствует снижению рисков хронических заболеваний во взрослой жизни, что положительно сказывается на общем состоянии здоровья населения региона или страны. Аналогичный эффект представлен в исследовании [6], посвященном формированию культуры здорового образа жизни среди младших школьников и подчеркивающим важность раннего воспитания здоровых привычек.

2. Социально-экономические факторы: низкие доходы, плохие жилищные условия и недостаточная медицинская помощь негативно влияют как на индивидуальное, так и на популяционное здоровье. А. Э. Имаева с коллегами, например, указывают на то, что мужчины связывают низкий доход с повышенным риском смерти, тогда как среди женщин такой корреляции не обнаружено [7].

3. Генетические и биологические факторы: наследственная предрасположенность к заболеваниям играет важную роль в формировании популяционного здоровья. Так, генетические мутации могут приводить к развитию определенных патологий, что отражается на здоровье целых семей и этнических групп [6].

4. Экологические факторы: загрязнение воздуха, воды и почвы напрямую влияет на здоровье населения. Экологическая ситуация в регионе может привести к росту числа онкологических заболеваний, респираторных инфекций и др., ухудшая здоровье как отдельных граждан, так и всей популяции в целом [8].

5. Медицинские услуги и политика здравоохранения: доступность и качество медицинских услуг определяют эффективность лечения и профилактики заболеваний. Недостаточное финансирование здравоохранения, нехватка квалифицированных специалистов и устаревшее оборудование снижают общий уровень здоровья населения, создавая разрыв между отдельными слоями общества² [9].

Таким образом, исследования подтверждают, что здоровье каждого индивида должно быть основой для общего здоровья общества. Помимо этого, в статье [10] подчеркивается необходимость сбалансированности индивидуальных и популяционных аспектов, которые направлены на улучшение общего состояния здоровья населения.

Цель – проанализировать вопросы инвестиций в здоровье, а также предложить их классификацию с учетом интересов и ожиданий заинтересованных сторон. Применены методы аналитического и сравнительного анализа.

Результаты

На поддержание и укрепление здоровья влияние оказывает как система здравоохранения, так и внешняя среда, в том числе образ жизни, экономические и социальные условия населения, экологические, техногенные факторы. В. В. Глебов, В. В. Шевцов и Д. Н. Ефремова разделили факторы, обуславливающие состояние здоровья индивидов, на экзогенные (биологические, химико-физические, социальные) и прочие факторы среды обитания, которые оказывают или могут оказывать воздействие на человека и / или на состояние его здоровья) и эндогенные (врожденные наследственные, генетические, порождены внутренним развитием человеческого организма). Авторы справедливо указали на необходимость оценки факторов с точки зрения их значимости в детерминации здоровья [9]. Несмотря на то что такой подход позволяет точно проводить исследование эффективности мероприятий, которые воздействуют на здоровье, однако он не позволяет получить ответ на вопрос о методике оценки затрат на эти мероприятия.

Особое место в научной литературе уделено вопросам оценки затрат на здоровьесберегающие мероприятия в отношении трудовых ресурсов, под которыми подразумевается комплекс действий, направленных на сохранение, укрепление и профилактику здоровья человека, а также на создание благоприятных условий для его физического, психического и социального благополучия. О. И. Голевой рассматривается влияние здоровья граждан в статусе работников на качество человеческого капитала, который, в свою очередь, влияет на общую производительность труда и финансовые результаты организации [11]. Забота о здоровье сотрудников и внедрение мероприятий, направленных на снижение рисков для их здоровья, могут быть частью *социального пакета*, который предлагает работодатель. Эти дополнительные льготы и гарантии не только увеличивают привлекательность работодателя для работников, но и способствуют повышению производительности и эффективности человеческих ресурсов в компании. Предоставляя такие инициативы, работодатель может создать более благоприятные условия труда, что положительно сказывается и на состоянии здоровья работников, и на успехе бизнеса в целом.

Инвестиции в здоровье работников оказывают многогранные эффекты, которые можно разбить на три основных блока [12; 13]:

² Власов В. В. Здоровье нации: экономический подход к оценке здоровья и связанных с ним неравенства и качества жизни населения. Отчет о НИР/НИОКР № 20-18-00307, 2021. <https://elibrary.ru/engbav>

I. Медицинские: включают улучшение здоровья сотрудников, что ведет к снижению заболеваемости и смертности.

II. Социальные: отражают улучшение качества жизни работников и повышение их лояльности к работодателю, что способствует снижению текучести кадров.

III. Экономические: проявляются через увеличение производительности труда, снижение расходов на лечение и страхование, сокращение затрат на выплаты по больничным листам и на замену работников в период их болезни. При расчете экономического эффекта целесообразно также учитывать и потенциальные финансовые потери от недополучения прибыли предприятием из-за нездоровья работников.

Как правило, оценка эффективности инвестиционных мероприятий в здоровье работников складывается из двух основных факторов: экономии на медицинском страховании за счет снижения рисков болезни и уменьшения отрицательных финансовых результатов из-за пропусков работниками работы по болезни. Таким образом, важно тщательно анализировать, как профилактика заболеваний влияет на финансовое состояние как отдельных работников, так и организаций в целом. Эти данные помогают лучше понимать выгоды от инвестиций в здоровье, а также обосновывать необходимость внедрения различных программ и инициатив, направленных на улучшение здоровья сотрудников и снижение экономических рисков.

Так, одним из слагаемых инвестиций в здоровье являются расходы работодателей, направленные на снижение риска здоровью работников. Среди других параметров, позволяющих произвести оценку инвестиционной функции капитала здоровья, предлагается рассматривать физическую активность, регулярные профилактические медосмотры, сбалансированное питание, улучшение жилищных условий, трудовую нагрузку, здоровый образ жизни и качество окружающей среды. При такой трактовке инвестиционных издержек в здоровье отдачей может служить показатель снижения случаев нездоровья [14–16].

По мнению П. В. Сартаковой, медицинские эффекты от инвестирования в профилактику здоровья проявляются в первую очередь в отсутствие последствий заболевания, при сокращении его длительности и тяжести, снижении вероятности осложнений, инвалидности и преждевременной смерти, что в итоге увеличивает продолжительность жизни. Экономическая выгода проявляется также в увеличении стоимости жизни, выражаемой в снижении YLL (лет, потерянных из-за преждевременной смерти)

и YLD (лет, потерянных из-за утраты трудоспособности) [17; 18].

Особую роль в вопросе оценки инвестиций в здоровье Е. А. Бобровский отводит развитию физической культуры и спорта. Соблюдение принципов здорового образа жизни положительно сказывается на демографической ситуации в стране, способствуя увеличению продолжительности жизни и росту числа людей, находящихся в хорошей физической форме, что ведет к повышению производительности труда. Формирование спортивной культуры и распространение знаний о здоровье способствуют улучшению качества жизни, снижению уровня заболеваний и повышению общего уровня физической активности населения [19]. Таким образом, инвестиции в спорт и физическое развитие являются важными для создания социально устойчивого и здорового общества, что в конечном итоге благоприятно сказывается на экономическом развитии страны.

С точки зрения затрат на поддержание и восстановление здоровья принято выделять следующие заинтересованные стороны (стейкхолдеры): государство, работодатель, индивид. Следует отметить, что они обладают рядом проблем с пониманием задачи сохранения здоровья. Так, индивид обычно инвестирует в свое здоровье только тогда, когда сталкивается с серьезными проблемами. Это подчеркивает реактивный подход к заботе о собственном капитале здоровья. В то же время работодатель, как правило, не видит необходимости вкладывать средства в здоровье своих сотрудников, полагая, что уровень заработной платы будет достаточным для них стимулом, чтобы заботиться о своем здоровье самостоятельно. Государство, в свою очередь, осуществляет инвестиции в систему здравоохранения, но эти вложения не всегда приводят к реальным улучшениям в здоровье населения – связь между этими инвестициями далеко не прямая. В связи с этим принято различать:

- затраты на охрану здоровья, включая затраты в других отраслях (экология, спорт и т.д.), – межотраслевую (междисциплинарную) сферу;
- затраты на отрасль *Здравоохранение*, в том числе административные расходы, расходы на инфраструктуру на медицинское образование, научные исследования в этой сфере и т.п.;
- затраты на реализацию Программы государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи (которая включает только затраты непосредственно на оказание медицинской помощи).

При этом необходимо учитывать еще и вложения юридических и физических лиц, без чего финансовая

картина не будет полной. В итоге все три заинтересованные стороны – индивид, работодатель и государство – имеют разные подходы и мотивации к инвестициям в капитал здоровья, что приводит к дисбалансу в улучшении популяционного здоровья и благополучия населения.

При решении вопроса о проведении оценки инвестиций в здоровье важно учитывать, что, несмотря на растущий интерес к программам по улучшению здоровья работников, эти программы могут не всегда оправдывать вложенные в них ресурсы, вызывая необходимость в дальнейшем анализе и пересмотре подходов к их реализации. Так, вопросы оценки эффективности мероприятий по снижению рисков для здоровья работников приобрели особую актуальность в зарубежной практике. Компании в развитых странах активно ищут способы реализации программ по оздоровлению работников и профилактике заболеваний, известных как *wellness programs*. В качестве основного критерия для оценки эффективности таких мероприятий обычно используется показатель окупаемости инвестиций (ROI), который демонстрирует возврат на каждую вложенную единицу средств. Следует отметить, что результаты зарубежных исследований, обобщенные в работе [20] и посвященные оценке эффективности инвестиционных вложений в оздоровительные программы на рабочем месте, продемонстрировали их преимущественную экономическую неэффективность. Однако на эти результаты могли повлиять как ограничения методологии проведения исследований в формате рандомизированных клинических исследований, так и наличие систематической ошибки в исследованиях, не являющихся рандомизированными клиническими исследованиями.

При оценке экономической эффективности программ и мероприятий, которые направлены на снижение рисков для жизни и здоровья работников, применяются различные уровни оценки: государственный (для анализа эффективности профилактических мероприятий на определенной территории), хозяйственный (на уровне предприятий и организаций) и индивидуальный (для оценки мероприятий, влияющих на здоровье отдельного человека). Оценка, произведенная на каждом из этих уровней, предполагает использование специфических методов, что позволяет более точно анализировать и оценивать результаты внедряемых мероприятий. Аналогичная градация по уровню инвестиций предложена П. В. Сартаковой. Так, она выделяет 3 основных

уровня инвестиций: инвестиции в здравоохранение в рамках национальной экономики и региона (государство), инвестиции на уровне организации (предприятие), инвестиции отдельного индивида в свое здоровье [17; 18].

На наш взгляд, необходима более глубокая и дифференцированная проработка понятий *инвестиции* и *затраты* с учетом специфики указанных стейкхолдеров как минимум со следующих позиций:

1) понимание затрат и инвестиций: у разных авторов оно порой существенно отличается (при этом зачастую отличается и от экономического значения этих терминов, что чаще всего характерно для авторов с медицинским образованием);

2) круг стейкхолдеров на практике значительно больше, чем указывалось в рассмотренных публикациях: к их числу относятся общественные организации («Красный крест», «Врачи без границ» и др.), благотворительные фонды («Круг добра» и др.), а также коммерческие инвесторы в частный сектор здравоохранения и другие структуры;

3) оценка отдачи вложений в здравоохранение на оказание медицинской помощи применительно к работоспособному и неработоспособному населению (неработающие лица старше трудоспособного возраста, инвалиды и т.д.); при этом в данном случае (с точки зрения отдачи от вложений в здравоохранение) детей мы относим к потенциально трудоспособному населению, вложение в здоровье которых окупится в более поздние сроки;

4) учет наличия существенных различий в направленности интересов стейкхолдеров.

Понятие *инвестиции* используется нами в традиционном смысле как затраты, которые должны окупиться и принести прибыль. Так, согласно ФЗ № 39-ФЗ от 25.02.1999, инвестиции определяются как «денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта»³.

Под *необходимыми затратами* мы предлагаем понимать затраты на оказание медицинской помощи с точки зрения обеспечения гарантированного уровня доступности и качества медицинской помощи. Подобный подход используют О. С. Кобыкова с соавторами применительно к оценке затрат на развитие телемедицинских технологий [21]. По нашему мнению, он применим и в отношении здравоохранения

³ Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений. ФЗ № 39-ФЗ от 25.02.1999. СПС КонсультантПлюс.

(охраны здоровья) в целом. Например, со стороны государства необходимыми будут затраты, направленные на оказание медицинской помощи нетрудоспособному населению (пенсионеры, инвалиды и т.д.) при возникших заболеваниях. Эти затраты не дают никакой выгоды с точки зрения потенциального увеличения ВВП и поэтому не являются окупаемыми. Более того, благодаря сохранению жизней в подобных случаях эти затраты влекут за собой дополнительные расходы государства на пенсионные выплаты, пособия и т.п.

Инвестиции в здравоохранение, как и в любую другую отрасль, могут оказаться не только прибыльными, но и убыточными (не окупившимися на практике). В связи с этим критерием разграничения *необходимых затрат и инвестиций* является не финансовый результат в каждом конкретном случае, а обоснование цели вложения средств.

При оценке затрат на здоровье возникает проблема определения состава тех мероприятий, учет издержек на которые целесообразен и достаточен. Нами предлагается разделить издержки, связанные с поддержанием или восстановлением здоровья, на *инвестиционные и необходимые* затраты (вложения). К последним относятся расходы, связанные с оказанием медицинской помощи внутри системы

здравоохранения, за исключением профилактической деятельности (поддержание здоровья, первичная профилактика), которые характеризуют инвестиционные затраты.

В целях оценки баланса инвестиционной и затратной составляющих издержек, связанных с поддержанием и восстановлением здоровья населения, авторами предложено использовать направления оценки, представленные в таблице 1.

В таблице 2 приведены основные сферы потерь, затрат и интересов рассматриваемых стейкхолдеров в случае утраты гражданами своего здоровья.

Сведения таблицы 2 позволяют утверждать, что, во-первых, существует неравномерное распределение ответственности между основными стейкхолдерами. Так, государство несет основные расходы, но не покрывает все нужды (например, лекарства). Работодатели минимизируют свои затраты, перекладывая часть расходов на сотрудников. Индивиды же остаются наиболее уязвимыми, особенно при отсутствии финансовых возможностей для профилактики. Во-вторых, отмечается неэффективность профилактических мероприятий: все стороны реагируют на последствия, а не предотвращают болезни; государство и бизнес недостаточно инвестируют в превентивные меры (ЗОЖ, раннюю диагностику).

Табл. 1. Инвестиционные и необходимые затраты с точки зрения различных стейкхолдеров: направления оценки
 Tab. 1. Investments and necessary costs from the perspective of various stakeholders: assessment directions

Стейкхолдеры	Затраты	
	инвестиционные	необходимые
Государство	<ul style="list-style-type: none"> расходы на профилактические программы и мероприятия в сфере здравоохранения; расходы на программы популяризации здорового образа жизни, физкультуры, спорта; расходы на службы, ведомства, программы, направленные на поддержание здоровой окружающей среды и продуктов питания 	<ul style="list-style-type: none"> расходы на оказание медицинской помощи, включая социальное страхование; расходы на добровольное медицинское страхование; расходы на оплату листов нетрудоспособности
Работодатель	<ul style="list-style-type: none"> программы профилактики и оказания медицинской помощи за счет средств работодателя; стимулирование отказа от курения; льготы, бонусы и т. д. на оздоровительные мероприятия (фитнес и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> ДМС; профосмотры, осуществляемые за счет средств работодателя (при устройстве на работу, периодические); меры по поддержанию здоровья, предусмотренные нормативными правовыми актами и /или коллективными договорами, соглашениями (профилактика травматизма, обеспечение безопасных условий труда и т.д.)
Индивид	<ul style="list-style-type: none"> затраты на спорт, здоровый образ жизни и др.; приобретение лекарственных препаратов при оказании медицинской помощи в амбулаторных условиях; оплата медицинских услуг, предоставляемых за плату 	<ul style="list-style-type: none"> затраты на лекарства, медицинские изделия для противодействия нежелательным симптомам (головная боль, изжога и т.д.), которые обычно не борются с причинами симптомов (с самим заболеванием) и тем самым не улучшают здоровье

В-третьих, присутствует наличие конфликта интересов: государство стремится к снижению расходов, работодатели – к минимизации убытков, а граждане – к доступному лечению. Это приводит к проблемам в системе здравоохранения и росту нагрузки на население.

Направленность интересов стейкхолдеров влияет на их поведение, действия, но не предопределяет их полностью. Например, заинтересованность граждан в получении медицинской помощи на бесплатной основе не означает, что они не будут платить ни при каких обстоятельствах. Это определяется целым рядом факторов, таких как:

- доступность медицинской помощи на бесплатной основе;
- качество медицинской помощи, предоставляемой бесплатно;
- условия предоставления медицинской помощи (бытовые и т.д.);
- соотношение стоимости платной медицинской помощи с дополнительными затратами пациента на получение медицинской помощи на бесплатной основе (затраты на транспорт и т.д.).

В итоге все три участника – индивиды, работодатели и государство – имеют разные подходы и мотивации к инвестициям в капитал здоровья, что при-

Табл. 2. Основные сферы потерь, затрат и интересов стейкхолдеров в случае утраты гражданами своего здоровья
Tab. 2. Losses, costs, and stakeholders in a health loss case

Сфера потерь, затрат и интересов	Основные стейкхолдеры		
	Государство	Работодатель	Индивид
Потери, которые несут стейкхолдеры при утрате здоровья гражданами	<ul style="list-style-type: none"> • ВВП 	<ul style="list-style-type: none"> • доход, прибыль 	<ul style="list-style-type: none"> • личные страдания; • возможная потеря заработка
Затраты, которые несут стейкхолдеры при утрате здоровья гражданами	<ul style="list-style-type: none"> • организация и оказание медицинской помощи (основное); • оплата больничных листов (частично) 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата больничных листов (частично) 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на приобретение лекарств (при оказании помощи в амбулаторных условиях); • затраты на оплату медицинской помощи (при недоступности бесплатной); • сопутствующие затраты (транспортные и др.)
Затраты, которые не несут стейкхолдеры	<ul style="list-style-type: none"> • лекарственное обеспечение при оказании медицинской помощи в амбулаторных условиях 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на оказание медицинской помощи; • выплата пособий по инвалидности и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • бесплатное получение медицинской помощи; • выплата пособий по инвалидности и т.д.
Возможные направления затрат для устранения или предотвращения утраты здоровья	<ul style="list-style-type: none"> • основные затраты на организацию и оказание медицинской помощи; • профилактика во всех возможных формах (включая спорт, защиту экологии и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ДМС; • заключение прямых договоров на оплату медицинской помощи с лечебно-профилактическим учреждением 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты на занятия платными видами спорта; • оплата профилактических оздоровительных мероприятий (санаторно-курортные и т.д.)
Направленность интересов	<ul style="list-style-type: none"> • привитие навыков здорового образа жизни населению; • более активное привлечение работодателей, благотворителей, волонтеров и др.; • ориентация на малозатратные способы оказания медицинской помощи (стационарозамещающие технологии и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение заболеваемости работников, приводящей к выплатам по больничным листам и потере прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение заболеваемости работников, приводящей к выплатам по больничным листам и потере прибыли

водит к тому, что меры, направленные на охрану здоровья у разных стейкхолдеров, получают различную оценку с точки зрения их результативности и эффективности и, следовательно, получают различную поддержку. Тем не менее оценка эффективности, степени окупаемости или степени убыточности важна в любых случаях. Степень убыточности является важным критерием, который может ограничить использование определенных медицинских технологий в конкретном случае. В связи с этим следует в каждом конкретном случае оценивать, являются ли вложения, направленные на организацию оказания медицинской помощи, необходимыми или инвестиционными затратами, дающими положительный экономический эффект.

Заключение

Анализ методов и подходов к оценке эффективности инвестиций в здоровье демонстрирует, что в настоящее время не существует единой универсальной методики, которая способна охватить все уровни и учитывать все возможные эффекты. Разные подходы могут различаться в зависимости от конкретных условий, контекста и целей оценки, что усложняет сравнение и обобщение результатов. Сложность в разработке единой методики обусловлена разнообразием факторов, влияющих на здоровье, включая социальные, экономические и клинические аспекты.

Анализ инвестиций в здоровье со стороны ключевых стейкхолдеров – государства, работодателей и индивидов – выявляет системные проблемы в их подходах. Индивиды чаще действуют реактивно, вкладывая средства только при возникновении серьезных проблем со здоровьем. Работодатели недооценивают роль корпоративных *wellness programs*, ограничиваясь зарплатными стимулами. Государственные инвестиции в здравоохранение, хотя и значительны, не всегда приводят к пропорциональному улучшению здоровья населения из-за сложной опосредованной связи между финансированием и результатами.

Литература / References

1. Артюхов И. П., Горбач Н. А., Лисняк М. А. Человеческий капитал и здоровье: постановка проблемы. *Сибирское медицинское обозрение*. 2008. № 1. С. 3–9. [Artyuhov I. P., Gorbach N. A., Lisnyak M. A. Human capital and health: Problem setting. *Siberian Medical Review*, 2008, (1): 3–9. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ndpbox>
2. Горчакова Н. С. Инвестиции в здоровье как способ минимизации экономических потерь. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2021. Т. 11. № 6-1. С. 102–111. [Gorchakova N. S. Investing in health as a way to minimize economic losses. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2021, 11(6-1): 102–111. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/asdzfs>
3. Авдеева Д. А. Вклад человеческого капитала в рост российской экономики. *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2024. Т. 28. № 1. С. 9–43. [Avdeeva D. A. The contribution of human capital to economic

Кроме того, важно различать затраты на охрану здоровья (межотраслевые меры), отрасль здравоохранения (инфраструктура, образование, наука) и Программу госгарантий (непосредственно медицинская помощь). Учет частных вложений юридических и физических лиц также важен для формирования полной финансовой картины.

В условиях растущего интереса к *wellness programs* сохраняется дисбаланс в мотивации стейкхолдеров, что снижает эффективность совместных усилий.

Существующая модель распределения затрат и ответственности недостаточно эффективна для устойчивого улучшения здоровья населения. Требуется скоординированная политика с четкими механизмами мотивации всех стейкхолдеров. Таким образом, необходимость в создании гармонизированной системы оценки остается актуальной, чтобы обеспечить более эффективное распределение ресурсов и более глубокое понимание влияния инвестиций на здоровье населения.

Результаты исследования сфер потерь, затрат и интересов различных стейкхолдеров в случае утраты гражданами своего здоровья будут способствовать более четкому пониманию интересов различных сторон, необходимому для принятия решений о вложении средств с целью достижения желаемых результатов.

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

- growth in Russia. *Higher School of Economics Economic Journal*, 2024, 28(1): 9–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1813-8691-2024-28-1-9-43>
4. Теклина М. О. Вклад инноваций и человеческого капитала в рост российской экономики. *Научное обозрение: теория и практика*. 2024. Т. 14. № 5. С. 837–846. [Teklina M. O. Contribution of innovations and human capital to the growth of the Russian economy. *Nauchnoe obozrenie: Teoriya i praktika*, 2024, 14(5): 837–846. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35679/2226-0226-2024-14-5-837-846>
 5. Onyebuchi A. A. On the relationship between individual and population health. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 2009, 12: 235–244. <https://doi.org/10.1007/s11019-008-9173-8>
 6. Еремина Ю. С., Гавриш А. В. Формирование культуры здорового образа жизни младших школьников как педагогическая проблема. *Концепт*. 2017. Т. 39. С. 4111–4115. [Eremina Yu. S., Gavrish A. V. Formation of a healthy lifestyle culture for younger schoolchildren as a pedagogical problem. *Koncept*, 2017, 39: 4111–4115. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zbgbuv>
 7. Имаева А. Э., Баланова Ю. А., Гоманова Л. И., Куценко В. А., Имаева Н. А., Назаров Б. М., Капустина А. В., Евстифеева С. Е., Муромцева Г. А., Шальнова С. А., Драпкина О. М. Прогностическое значение социально-экономических показателей среди населения Российской Федерации 25–64 лет: результаты популяционного исследования. *Кардиоваскулярная терапия и профилактика*. 2024. Т. 23. № 12. С. 16–24. [Imaeva A. E., Balanova Yu. A., Gomanova L. I., Kutsenko V. A., Imaeva N. A., Nazarov B. M., Kapustina A. V., Evstifeeva S. E., Muromtseva G. A., Shalnova S. A., Drapkina O. M. Prognostic value of socioeconomic parameters among the Russian population aged 25–64: Results of a population-based study. *Cardiovascular Therapy and Prevention*, 2024, 23(12): 16–24. (In Russ.)] <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2024-4226>
 8. Кислицына О. А. Социально-экономическое неравенство в состоянии здоровья: тенденции и гипотезы. *Социальные аспекты здоровья населения*. 2017. № 2. [Kislitsyna O. A. Socio-economic inequality in health: Trends and hypotheses. *Social Aspects of Population Health*, 2017, (2). (In Russ.)] <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2017-54-2-1>
 9. Глебов В. В., Шевцов В. В., Ефремова Д. Н. Многофакторная модель индивидуального и популяционного здоровья человека. *Российский кардиологический журнал*. 2023. Т. 28. № S5. С. 47–48. [Glebov V. V., Shevtsov V. V., Efremova D. N. Multifactorial model of individual and population human health. *Russian Journal of Cardiology*, 2023, 28(S5): 47–48. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ioqbyv>
 10. Jin X. Individual and population health: Review of definitions and relationships. *Journal of Clinical Medicine Research*, 2020, 1(1). <https://doi.org/10.32629/jcmr.v1i1.125>
 11. Голева О. И. Инвестиции в здоровье работников: обзор эффектов и способов оценки эффективности. *Труд и социальные отношения*. 2022. Т. 33. № 5. С. 70–88. [Goleva O. I. Investing in employee health: An overview of the effects and methods to evaluate effectiveness. *Labour and Social Relations Journal*, 2022, 33(5): 70–88. (In Russ.)] <https://doi.org/10.20410/2073-7815-2022-33-5-70-88>
 12. Кузнецова С. Н., Романовская Е. В., Пасечник А. С., Егорова М. И. Инвестиции в здоровье работников как способ повышения эффективности организации. *Управленческий учет*. 2019. № 1. С. 4–11. [Kuznetsova S. N., Romanovskaya E. V., Pasechnik A. S., Egorova M. I. Investing in employee health as a way to increase organizational effectiveness. *Management Accounting*, 2019, (1): 4–11. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zcsgol>
 13. Тянь А. Ю., Кельчевская Н. Р. Инвестиции в капитал здоровья как фактор повышения производительности труда (на примере кейс-стади ПАО «Лукойл»). *Вестник Сургутского государственного университета*. 2024. Т. 12. № 2. С. 62–73. [Tyan A. Yu., Kelchevskaya N. R. Investment in health capital as a factor of labor productivity growth (PJSC "Lukoil" case study). *Surgut State University Journal*, 2024, 12(2): 62–73. (In Russ.)] <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-2-7>
 14. Рощина Я. М. Микроэкономический анализ отдачи от инвестиций в здоровье в современной России. *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2009. Т. 13. № 3. С. 428–451. [Roshchina Ya. M. The return on investments into health in modern Russia: Microeconomic analysis. *Higher School of Economics Economic Journal*, 2009, 13(3): 428–451. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/kwuozd>
 15. Низамова Д. Е., Сидорова Л. Б. Инвестиции, влияющие на человеческий капитал. *Инновации. Наука. Образование*. 2020. № 21. С. 397–406. [Nizamova D. E., Sidorova L. B. Investments affecting human capital. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, 2020, (21): 397–406. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yaipcy>
 16. Федин С. В., Игошина Д. Р. Проблемы инвестирования в капитал здоровья. *Ученые записки*. 2022. № 2. С. 102–105. [Fedin S. V., Igoshina D. R. Problems of investing in health capital. *Uchenye zapiski*, 2022, (2): 102–105. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/uskgkm>

17. Сартакова П. В. Оценка экономической эффективности инвестиций в профилактику здоровья для человека. *Пермский финансовый журнал*. 2020. № 2. С. 98–118. [Sartakova P. V. Evaluation of the economic effectiveness of investments in the prevention of human health. *Permskii finansovyi zhurnal*, 2020, (2): 98–118. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ppcsme>
18. Сартакова П. В. Эффективность инвестиций в здоровье: подходы и методы. *Пермский финансовый журнал*. 2019. № 1. С. 121–136. [Sartakova P. V. Efficiency of investments in health: Approaches and methods. *Permskii finansovyi zhurnal*, 2019, (1): 121–136. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/acnpqg>
19. Бобровский Е. А. Оценка эффективности внедряемых государственных проектов по повышению уровня активности в сфере физической культуры и спорта среди граждан страны. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10. № 1. С. 95–98. [Bobrovskiy E. A. Valuation of the effectiveness of implemented state projects to increase the level of activity in the field of physical culture and sports among citizens of the country. *Azimuth nauchnyh issledovaniy: Ekonomika i upravlenie*, 2021, 10(1): 95–98. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mvjkrk>
20. Martínez-Lemos R. I. Economic impact of corporate wellness programs in Europe: A literature review. *Journal of Occupational Health*, 2015, 57(3). <https://doi.org/10.1539/joh.14-0217-ra>
21. Кобякова О. С., Стародубов В. И., Кадыров Ф. Н., Куракова Н. Г., Чилилов А. М. Экономические аспекты оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий. *Врач и информационные технологии*. 2020. № 3. С. 60–66. [Kobyakova O. S., Starodubov V. I., Kadyrov F. N., Kurakova N. G., Chililov A. M. Economic aspects of providing medical care using telemedicine technologies. *Medical doctor and information technologies*, 2020, (3): 60–66. (In Russ.)] <https://doi.org/10.37690/1811-0193-2020-3-60-66>

**Указатель статей, изданных в 2025 г. в журнале
«Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки»**

	Стр.	№
РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА		
<i>Алехина О. Ф., Бутова Л. М., Акименко В. А., Дмитров Д. В.</i> Эффекты экономических санкций для российского рынка труда	70	1
<i>Бадло С. В., Табашикова О. Л.</i> Межтерриториальные расчеты как инструмент выявления диспропорций и проблем в системе обязательного медицинского страхования	259	2
<i>Борисова Д. Е., Санникова И. Н.</i> Методический подход к оценке эффективности межмуниципальных медицинских центров	623	4
<i>Галиева Г. Ф., Алехина О. Ф., Корякина Т. В., Башлыков Т. В.</i> Исследование активности населения на онлайн-платформах рынка труда	419	3
<i>Григорьева Е. Г., Стрекаловская О. М.</i> Трудовая мотивация представителей поколения Z: обзор теоретических и эмпирических исследований	633	4
<i>Дерен И. И., Земляникина А. Д.</i> Механизм управления туристской индустрией Владимирской области с учетом особенностей новой системы управления государственными программами	276	2
<i>Дзюба А. П., Конопелько Д. В.</i> Государственное управление энергосбережением промышленных регионов России на основе применения тарифного регулирования	429	3
<i>Егорова Н. М.</i> Риск ухудшения качества жизни населения региона: концептуальные основы и методика измерения	82	1
<i>Жаров В. Г.</i> Концептуальные основы трансформации институциональной среды инфраструктуры сервиса в условиях цифровизации экономики	96	1
<i>Корякина Т. В., Башлыков Т. В., Шевцов Н. А., Плеханова Е. О.</i> Перспективы реализации модели ответственного производства и потребления в период нестабильности	109	1
<i>Кузьменко Н. И., Суханова И. Г., Губернаторова Н. Н., Акименко В. А.</i> Факторы развития человеческого капитала: межстрановой сравнительный анализ	444	3
<i>Курносков А. В.</i> Синергетический подход в формировании экономического пространства регионов	288	2
<i>Лысенко Е. А.</i> Формирование цифровых компетенций студентов: институциональный и региональный аспекты (на примере программ дополнительного образования цифровых кафедр вузов)	301	2
<i>Мазур Д. С., Шадрин В. Г.</i> Геймификация как инструмент внутреннего маркетинга персонала	119	1
<i>Марченко Д. А., Шадрин В. Г.</i> Современные тенденции развития и оценка эффективности ивент-маркетинга в условиях цифровой трансформации	458	3
<i>Мекуш Г. Е., Курносков А. В.</i> Когнитивная модель диверсификации экономики Кузбасса в условиях управляемого сжатия	468	3
<i>Мухачева А. В.</i> Вопросы анализа цифрового потенциала региона в социальной сфере	315	2
<i>Мухачева А. В.</i> Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов	132	1
<i>Окунькова Е. А., Плюснина О. В., Иода Ю. В., Усанов А. Ю.</i> Изменение социально-экономического положения населения России	147	1

	Стр.	№
<i>Пилипчук Н. В., Окунькова Е. А., Языкова С. В., Конищев Е. В.</i> Сравнительный анализ динамики производительности труда в России и Китае (2020–2024 гг.)	480	3
<i>Пономарев С. В., Кукина Е. Е., Иода Ю. В., Труфанова С. А.</i> Условия и факторы цифрового развития: сравнительный анализ в России и Китае	156	1
<i>Попсуйко А. Н., Куц О. В., Артамонова Г. В.</i> Теория и практика применения маркетинговых инструментов стратегического планирования федеральных научно-медицинских организаций	327	2
<i>Ракова Н. Г., Балашова Е. С.</i> Проблематика коммерциализации инноваций: анализ международного и российского опыта	489	3
<i>Хашир Б. О., Крайнова О. С., Чудаева А. А., Яковлев А. В.</i> Цифровые инструменты организации деятельности предприятий в условиях формирования Индустрии 5.0	499	3
<i>Шехан Фелисиан, Рилван Мухаммед, Кораладж Пабода, Марикар Фаиз.</i> Нагрузка на семьи Шри-Ланки: пандемия, политика и экономические потрясения	338	2
СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ И ПОЛИТИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОБЩЕСТВА		
<i>Ахроменко С. А.</i> Концепция публичной дипломатии в российском и западном научном дискурсе	357	3
<i>Гайваль А. И.</i> Методологические подходы к оценке регионального влияния государственных пабликов в социальной сети ВКонтакте	511	4
<i>Галеев З. Г., Качалов В. Ю.</i> Традиционные ценности как исходный фактор российской нравственности	181	2
<i>Головацкий Е. В., Гвоздилов П. Б.</i> Социально-политическая коммуникация болельщиков и фанатских сообществ: сетевые ресурсы региональных сибирских участников	1	1
<i>Даянанда Чатурика, Марикар Фаиз.</i> Стихийные бедствия в Южной Азии: как правительства сохраняют легитимность после катастроф	523	4
<i>Кагарманова А. И.</i> Электоральное поведение студенческой молодежи в межвыборный период (на материалах московских вузов гуманитарных направлений)	13	1
<i>Красноперов А. Ю., Веригина М. В.</i> Литература в жанре фэнтези как инструмент политической социализации подростков (на примере книг о Гарри Поттере)	30	1
<i>Матвеева Е. В.</i> Технологический подход к анализу феномена <i>культура отмены</i> : деструктивные проявления и способы противодействия (на материалах регионального исследования студенческой молодежи Кузбасса)	38	1
<i>Морозов В. М., Мельникова С. В., Шебалина Е. О.</i> Инновационная медицина в Иране и Израиле: сравнительный анализ	370	3
<i>Рой О. М.</i> Влияние музыкальных предпочтений на социальную идентичность российской молодежи	534	4
<i>Ситников А. П.</i> Опасности интересам современного общества: сущность и проявления	382	3
<i>Ситников А. П.</i> Политическая система обеспечения национальной безопасности: теоретический аспект в контексте идей Д. Истона, Г. Алмонда и Т. Парсонса	544	4
<i>Филимонов Ф. В., Митин А. А.</i> Анализ активности депутатов Кемеровской области в социальной сети ВКонтакте: метрики вовлеченности и кейс М. С. Городештян	191	2
<i>Цой Гунвон, Зотова Т. А.</i> Влияние политических факторов на развитие глобальных коммуникационных платформ в современном мире в контексте дела Павла Дурова	205	2

	Стр.	№
<i>Шамионов Р. М., Волынич Н. В.</i> Поведенческие эффекты дискриминационных установок личности: оправдание ксенофобии	554	4
СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ		
<i>Костина А. Н.</i> Удовлетворенность трудом трудовых мигрантов на производстве в ХМАО – Югре, ЯНАО и Свердловской области	565	4
<i>Мартышенко Н. С.</i> Теоретико-методологический подход к управлению процессом формирования исторической памяти молодежи	215	2
<i>Плясова С. В., Павлова Л. В., Абалакин А. А., Башлыков Т. В.</i> Изменение удовлетворенности населения жизнью: межстрановой анализ динамики индекса счастья и индекса качества жизни	48	1
<i>Слинкова О. К., Слинков А. М.</i> Кросс-культурные коммуникации: размышления об истоках проблем взаимопонимания	62	1
ФИНАНСЫ		
<i>Дымова И. А., Карпова О. С.</i> Особенности внутреннего контроля и внутреннего аудита экономических субъектов, представляющих интегрированную отчетность	649	4
<i>Калачева Е. А., Калачева И. В.</i> Оценка доступности страховых услуг на российском финансовом рынке	170	1
<i>Новикова П. М., Бражникова В. А., Мишин А. А.</i> Определение влияния внедрения ESG-тенденций на стоимость акций банковского сектора	350	2
<i>Обухова О. В., Кадыров Ф. Н., Базарова И. Н.</i> Стоимость здоровья: развитие методологических подходов	661	4
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА		
<i>Бреус М. В.</i> Теоретические аспекты развития стратегии импортозамещения в агропромышленном комплексе Российской Федерации	229	2
<i>Горбушина О. П.</i> Экономический имидж стран	391	3
<i>Евдокимов Н. Н.</i> Потенциал в системе стратегического маркетинга организации	576	4
<i>Елкина О. С.</i> Роль ценностей в управлении инновациями	587	4
<i>Зайцев С. В., Степанова Д. И., Семенова К. В.</i> Интегральная оценка влияния энергетической составляющей на состояние национальной экономической безопасности России	237	2
<i>Пигарев В. А., Буньковский В. И.</i> Разработка подхода к управлению знаниями в маркетинговых командах IT-компаний	603	4
<i>Плюснина О. В., Оленина О. А., Печерская О. А., Кулаков С. А.</i> Исследование особенностей развития малых и средних предпринимательских структур России в период неопределенности	398	3
<i>Пономарев С. В., Плясова С. В., Бондарева Н. А., Абалакин А. А.</i> Цифровые технологии шеринговой экономики	611	4
<i>Пьянкова Л. А.</i> Характеристика индустриализации 2.0 в Российской Федерации: профессиональный аспект	248	2
<i>Селезнев Е. А., Косякова И. В.</i> Формирование и реализация методик передачи опыта молодому поколению для сохранения успешного управления кадрами	410	3

**Index of articles published in 2025 in the journal
"Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences"**

	Pages	Issue
ECONOMICS AND MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE		
<i>Breus M. V.</i> Strategizing the Import Substitution in the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation: Theoretical Aspects	229	2
<i>Elkina O. S.</i> Values in Innovation Management	587	4
<i>Evdokimov N. N.</i> Potential in Corporate Strategic Marketing System	576	4
<i>Gorbushina O. P.</i> Economic Image of Countries	391	3
<i>Pigarev V. A., Bunkovsky V. I.</i> New Approach to Knowledge Management in Marketing Teams of IT Companies	603	4
<i>Plyusnina O. V., Olenina O. A., Pecherskaya O. A., Kulakov S. A.</i> Russian Small and Medium Business Structures in Period of Uncertainty	398	3
<i>Ponomarev S. V., Plyasova S. V., Bondareva N. A., Abalakin A. A.</i> Digital Technologies of Sharing Economy	611	4
<i>Pyankova L. A.</i> Industrialization 2.0 in the Russian Federation: Professional Aspect	248	2
<i>Seleznev E. A., Kosyakova I. V.</i> New Methods of Effective Personnel Management in Transferring Intergenerational Corporate Experience	410	3
<i>Zaitsev S. V., Stepanova D. I., Semenova K. V.</i> Impact of Energy Constituent on Russia's Economic Security: Integral Criterion	237	2
FINANCE		
<i>Dymova I. A., Karpova O. S.</i> Internal Control and Audit of Economic Entities with Integrated Reporting	649	4
<i>Kalacheva E. A., Kalacheva I. V.</i> Availability Assessment of Insurance Services on the Russian Financial Market	170	1
<i>Novikova P. M., Brazhnikova V. A., Mishin A. A.</i> Effect of ESG Trends on Share Prices in Banking Sector	350	2
<i>Obukhova O. V., Kadyrov F. N., Bazarova I. N.</i> Cost of Health: Methodological Approaches	661	4
REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY		
<i>Alyokhina O. F., Butova L. M., Akimenko V. A., Dmitrov D. V.</i> Effects of Economic Sanctions on Russian Labor Market	70	1
<i>Badlo S. V., Tabashnikova O. L.</i> Inter-Territorial Calculations for Identifying Imbalances and Problems in Health Insurance	259	2
<i>Borisova D. E., Sannikova I. N.</i> Assessing the Efficiency of Inter-Municipal Medical Centers: Methodological Approach	623	4
<i>Deren I. I., Zemlyanikina A. D.</i> Managing the Tourism in the Vladimir Region: New Management System of State Programs	276	2
<i>Dzyuba A. P., Konopelko D. V.</i> State Management of Energy Saving in Industrial Regions of Russia: Tariff Regulation	429	3
<i>Egorova N. M.</i> Risks to Regional Living Standards: Concepts and Assessment	82	1
<i>Galieva G. F., Alekhina O. F., Koryakina T. V., Bashlykov T. V.</i> Population Activities on Online Labor Market Platforms	419	3

	Pages	Issue
Grigorieva E. G., Strekalovskaya O. M. Work Motivation for Generation Z: A Review	633	4
Khashir B. O., Kraynova O. S., Chudaeva A. A., Yakovlev A. V. Digital Tools for Corporate Activities during Transition to Industry 5.0	499	3
Koryakina T. V., Bashlykov T. V., Shevtsov N. A., Plekhanova E. O. Prospects for Implementing a Responsible Production and Consumption Model in a Period of Instability	109	1
Kurnosov A. V. Synergetic Approach in the Formation of the Economic Space of the Regions	288	2
Kuzmenko N. I., Sukhanova I. G., Gubernatorova N. N., Akimenko V. A. Factors of Human Capital Development: Inter-Country Comparative Analysis	444	3
Lysenko E. A. Formation of Students' Digital Competencies: Institutional and Regional Aspects (Using the Example of Continuing Education Programs at Digital University Departments)	301	2
Marchenko D. A., Shadrin V. G. Development Trends and Efficiency Rating of Event Marketing in the Context of Digital Transformation	458	3
Mazur D. S., Shadrin V. G. Gamification as a Tool of Personnel Marketing	119	1
Mekush G. E., Kurnosov A. V. Cognitive Model of Economic Diversification in Kuzbass During Controlled Compression	468	3
Mukhacheva A. V. Analyzing the Regional Digital Potential in Social Sphere	315	2
Mukhacheva A. V. National Social Projects in the Context of Digital and Shortage Economy	132	1
Okunkova E. A., Plyusnina O. V., Ioda Yu. V., Usanov A. Yu. Changes in the Economic and Social Status of the Russian Population	147	1
Pilipchuk N. V., Okunkova E. A., Yazykova S. V., Konishchev E. V. Labor Productivity in Russia and China: Comparative Analysis for 2020–2024	480	3
Ponomarev S. V., Kukina E. E., Ioda Yu. V., Trufanova S. A. Conditions and Factors of Digital Development in Russia and China	156	1
Popsuyko A. N., Kusch O. V., Artamonova G. V. Marketing Tools for Strategizing Federal Organizations of Medical Sciences: Theory and Practice	327	2
Rakova N. G., Balashova E. S. International and Russian Approaches to Commercializing Innovations	489	3
Shehan Felician, Rilwan Muhammed, Koralage Paboda, Marikar Faiz. Strains on Sri Lankan Families: Pandemic, Politics, and Economic Turmoil	338	2
Zharov V. G. Framework for Institutional Shift of Service Infrastructure in Digital Economy	96	1
SOCIETY: CULTURAL AND POLITICAL DEVELOPMENT		
Akhromenko S. A. Concept of Public Diplomacy in Russian and Western Scientific Discourse	357	3
Choi Keunwon, Zotova T. A. Political Factors in Global Communication Platforms: Pavel Durov's Case	205	2
Dayananda Chathurika, Marikar Faiz. Natural Disasters in South Asia: How Governments Maintain Legitimacy in the Wake of Natural Disasters	523	4
Filimonov F. V., Mitin A. A. Members of Kemerovo Regional Council in the VKontakte Social Network: Engagement Metrics and Maria S. Gorodeshtyan's Case	191	2
Galeev Z. G., Kachalov V. Yu. Traditional Values as Background Factor of Contemporary Russian Morals	181	2

	Pages	Issue
Golovatsky E. V., Gvozdilov P. B. Socio-Political Communication in Fan Communities: Network Resources in Regional Siberian Sports Fan Communities	1	1
Guyval A. I. Assessing the Regional Influence of Government Accounts in the VKontakte Social Net	511	4
Kagarmanova A. I. Electoral Behavior of Moscow Humanities University Students between Elections	13	1
Krasnoperov A. Yu., Verigina M. V. Young-Adult Fantasy Literature as a Tool of Political Socialization: Harry Potter Book Heptalogy	30	1
Matveeva E. V. Technological Approach to Cancel Culture: Destructive Manifestations and Counteraction as Perceived by University Students in Kuzbass	38	1
Morozov V. M., Melnikova S. V., Shebalina E. O. Innovative Medicine in Iran and Israel: Comparative Analysis	370	3
Roy O. M. Impact of Musical Preferences on Social Identity of Russian Youth	534	4
Shamionov R. M., Volynchik N. V. Behavioral Effects of Discriminatory Attitudes: Justifying Xenophobia	554	4
Sitnikov A. P. Hazards to Public Interests: Essence and Manifestations	382	3
Sitnikov A. P. Political System and National Security according to D. Easton, G. Almond, and T. Parsons	544	4
SOCIOLOGY OF MANAGEMENT		
Kostina A. N. Job Satisfaction in Migrant Workers in Khanty-Mansiysk, Yamalo-Nenets, and Sverdlovsk Regions	565	4
Martyshenko N. S. Theoretical and Methodological Approach to Managing the Formation of Historical Memory in Young People	215	2
Plyasova S. V., Pavlova L. V., Abalakin A. A., Bashlykov T. V. Satisfaction with Life across Countries: Happiness Index and Life Quality Index	48	1
Slinkova O. K., Slinkov A. M. Cross-Cultural Communications: Reflections on the Origins of Intercultural Misunderstanding	62	1

Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки =
Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences

Контакты для сотрудничества:

Морозова Елена Алексеевна, главный редактор, КемГУ
(Кемерово, Россия), morea@inbox.ru
Молокова Ксения Игоревна, ответственный секретарь, КемГУ
(Кемерово, Россия),
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru

Contacts for co-operation:

Elena A. Morozova, Editor-in-Chief, Kemerovo State University
(Kemerovo, Russia), morea@inbox.ru
Ksenia I. Molokova, Executive Secretary, Kemerovo State
University (Kemerovo, Russia),
+7(3842)55-87-61; vk-seriya@yandex.ru

Над выпуском работали:

Литературный редактор – Ксения Игоревна Молокова.
Корректор – Анна Петровна Федкина.
Литературный редактор (английский язык) –
Рабкина Надежда Владимировна.
Верстка и дизайн – Митько Наталья Викторовна.

Editorial team:

Literary editor – Ksenia I. Molokova.
Proof-reader – Anna P. Fedkina.
Literary editors (Eng.) – Nadezhda V. Rabkina.
Layout and design – Natalia V. Mitko.

Подписано к печати 10.11.2025.

Дата выхода в свет 01.12.2025.

Печать офсетная. Бумага Sveto Copy.

Формат А 4. Усл. печ. л. – 19,76. Уч.-изд. л. – 17.

Тираж 500 экз. Заказ ____

Цена свободная.

Адрес типографии: Россия, Кемеровская область – Кузбасс, 650000, г. Кемерово, пр. Советский, 73.

vestnik-pses.kemsu.ru

