

AUGUST 2026 | ISSUE #8(1)

INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL SCIENCE

.....

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL



SCIPRO.RU

ISSN 2542-1085

SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES

UDC 001
LBC 72

International Journal Of Professional Science: international scientific journal, Nizhny Novgorod, Russia: Scientific public organization “Professional science”, №8(1) - 2026. 150 p.

ISSN 2542-1085

International journal of Professional Science is the research and practice edition which includes the scientific articles of students, graduate students, postdoctoral students, doctoral candidates, research scientists of Russia, the countries of FSU, Europe and beyond, reflecting the processes and the changes occurring in the structure of present knowledge.

It is destined for teachers, graduate students, students and people who are interested in contemporary science.

All articles included in the collection have been peer-reviewed and published in the form in which they were presented by the authors. The authors are responsible for the content of their articles.

The information about the published articles is provided into the system of the Russian science citation index – RSCI under contract № 2819-10/2015K from 14.10.2015

The electronic version is freely available on the website <http://scipro.ru/ijps.html>

UDC 001

LBC 72



Editorial team

Chief Editor – Krasnova Natalya, PhD, assistant professor of accounting and auditing the Nizhny Novgorod State University of Architecture and Construction. (mail@nkrasnova.ru)

Zhanar Zhanpeisova — Kazakhstan, PhD

Khalmatova Barno Turdyhodzhaeva — Uzbekistan, MD, Professor, Head of the Tashkent Medical Academy

Tursunov Dilmurat Abdullazhanovich — Kyrgyzstan, PhD, Osh State University

Ekaterina Petkova, Ph.D Medical University — Plovdiv

Stoyan Papanov PhD, Department of Pharmacognosy and pharmaceutical chemistry, Faculty of Pharmacy, Medical University — Plovdiv

Materials printed from the originals filed with the organizing committee responsible for the accuracy of the information are the authors of articles

Editors N.A. Krasnova, 2026

Article writers, 2026

Scientific public organization
“Professional science”, 2026

Table of contents

INTRODUCTION	5
CULTURAL STUDIES AND ARTS	7
Guretskaya A.O., Bakanova Y.V. Features of translation of military terminology and military texts from English to Russian.....	7
Volodin M.A. Dream as an operator of the fantastic in the works of N. Gogol and F. Dostoevsky	16
ECONOMICS AND MANAGEMENT	23
Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Garifulina I.Yu., Sharov P.E. Audit of Corporate Social Responsibility of Gold Mining Companies in the Magadan Region	23
Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Garifulina I.Yu., Sharov P.E. Mining Audit as an Instrument of Public Oversight of Rational Subsoil Use: Social, Environmental, and Governance Aspects .	33
Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. An integrated strategic management model for improving the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan ...	44
Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. Factors influencing the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan: evidence from the Karaganda region	49
Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. Theoretical and methodological foundations for developing the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan	53
Melnichenko T.Y., Trybin D. D., Yusichenko K.S., Prokina K.S. Improving organizational mechanisms for supporting small and medium-sized businesses in the Kaluga Region (using the example of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region).	59
Papeyan L.S. The role of internal opinion leaders in mitigating reputational losses of an HR brand	74
EDUCATION AND PEDAGOGY	80
Lukyanova E.Yu., Popelchuk G.A. The specific of crowdfunding platforms and presentation technologies applying for students' professional development at pedagogical universities (for the reunited regions case)	80
Yan Zhi. The role of the subject "Photojournalism" in shaping the professional identity of future journalists (using the experience of Van Yao as an example)	90
HEALTHCARE AND MEDICAL ETHICS	96
Borisenko M.L. Permanent disability (disability) as an outcome of postcovid neurological complications	96
INTERNATIONAL RELATIONS STUDIES AND DIPLOMACY	106
Furin A.G. Linguosimiotic approach to the study of international business etiquette and protocol in foreign economic activity.....	106
PSYCHOLOGY AND PSYCHOTHERAPY	118
Antsupova A.S. Main characteristics of minor problems.....	118
Enkova L.P., Menshikova A.M. Intrinsic motives for job choice among mothers.....	125
SOCIAL WORK AND SOCIAL POLICY	141
Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Semykin E.S., Sharov P.E. Audit of Compliance with Social Obligations by Subsoil Users in Northern and Arctic Regions of Russia	141
CONCLUSION	149

INTRODUCTION

The eighth issue of the International Journal of Professional Science, No. 8(1), represents an interdisciplinary research space that brings together research in the fields of cultural studies and art, economics and management, education, healthcare, international communication, psychology, and social policy. The thematic diversity of the presented materials reflects current trends in contemporary academic thought, focused on the analysis of social, cultural, managerial, and humanitarian processes in the context of increasingly complex social life, digital transformation, and growing demands on the quality of professional work.

The "Cultural Studies and Art" section opens the issue with studies devoted to the specifics of translating specialized terminology and the artistic mechanisms of creating the fantastic in classical literature. Their focus on language, text, and artistic image allows the authors to examine culture as a complex system of meanings in which linguistic and literary phenomena serve as important tools for understanding historical and contemporary experience.

A significant portion of the issue is devoted to articles on economics and management. They address issues of corporate social responsibility, mining audits, rational use of mineral resources, the competitiveness of healthcare organizations, support for small and medium-sized businesses, and HR brand reputation management. The presented studies share a practical focus: the authors not only analyze existing problems but also propose approaches to improving management mechanisms, increasing organizational efficiency, and strengthening their resilience in a changing socioeconomic environment.

The "Education and Teaching" section focuses on modern tools for professional development and shaping the professional identity of future specialists. The potential of crowdfunding platforms, presentation technologies, and academic disciplines for fostering student competencies is explored. These materials highlight the need to update educational practices and explore new forms of interaction between students, faculty, and the professional community.

The topic of healthcare and medical ethics is represented by a study on permanent disability as a consequence of post-COVID neurological complications. This work highlights the long-term medical and social consequences of illnesses, as well as the need for a comprehensive approach to rehabilitation, monitoring, and patient support.

A special focus in this issue is the study of international relations and diplomacy. A consideration of the linguosemiotic approach to international business etiquette and protocol in foreign economic activity demonstrates the importance of language, sign systems, and communicative norms in professional interactions at the international level.

The psychological section of this issue is devoted to an analysis of minor problems and internal motivations for mothers' choice of work. These studies reveal important aspects of an individual's everyday experience, work motivation, self-determination, and psychological well-being. The issue concludes with a section on social work and social policy, examining the audit of compliance with social obligations by subsoil users in Russia's Northern and Arctic regions, emphasizing the importance of corporate social responsibility and institutional control in territorial development.

Thus, the materials in this issue demonstrate the authors' commitment to a comprehensive understanding of contemporary professional, social, and cultural challenges. They are united by a focus on scientific argumentation, practical significance, and the search for solutions that can contribute to the development of individual industries and society as a whole.

With best wishes and warm regards,
Editor-in-Chief
International Journal of Professional Science
Krasnova N.A.

CULTURAL STUDIES AND ARTS

UDC 378.147

Guretskaya A.O., Bakanova Y.V. Features of translation of military terminology and military texts from English to Russian

Особенности перевода военной терминологии и военных текстов
с английского на русский язык

Guretskaya Anna Olegovna,

Senior Lecturer, Department of Foreign Languages,
Chelyabinsk Branch of the Military Educational Scientific Center of the Air Force "VVA,"

Bakanova Yulia Valeryevna,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Chelyabinsk
Branch of the Military Educational Scientific Center of the Air Force "VVA"

Гурецкая Анна Олеговна,
старший преподаватель кафедры иностранных языков,
филиал ВУНЦ ВВС "ВВА" в г. Челябинск,
Баканова Юлия Валерьевна,
кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков,
филиал ВУНЦ ВВС «ВВА» в г. Челябинск

Abstract. *The article discusses the theoretical foundations of translating military terminology and specialized military texts from English to Russian in the context of professional training of cadets of military universities. The author analyzes the system-forming characteristics of the military sublanguage, identifies the main translation transformations used when working with military vocabulary and syntactic constructions typical of English-language military regulations, intelligence reports and operational documents. Special attention is paid to the problem of terminological equivalence in the conditions of asymmetry of the military concept spheres of two languages, as well as the role of extralinguistic knowledge in the formation of translation competence of a cadet. The principles of selecting educational material for a special military translation course are substantiated. The article is aimed at teachers of foreign languages of military educational organizations of higher education and can be used in the development of working programs of the discipline "Foreign language (professional)".*

Keywords: *military translation, military terminology, translation transformations, military discourse, cadets, military university, translation equivalence, military sublanguage, terminological asymmetry.*

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы перевода военной терминологии и специализированных военных текстов с английского языка на русский в контексте профессиональной подготовки курсантов военных вузов. Авторами анализируются системообразующие характеристики военного подязыка, выявляются основные переводческие трансформации, применяемые при работе с военной лексикой и синтаксическими конструкциями, типичными для англоязычных воинских уставов, разведывательных сводок и оперативных документов. Особое внимание уделяется проблеме терминологической эквивалентности в условиях асимметрии военных концептосфер двух языков, а также роли экстралингвистических знаний в формировании переводческой компетентности курсанта. Обосновываются принципы отбора учебного материала для специального курса военного перевода. Статья ориентирована на преподавателей иностранных языков военных образовательных организаций высшего образования и может использоваться при разработке рабочих программ дисциплины «Иностранный язык (профессиональный)».

Ключевые слова: *военный перевод, военная терминология, переводческие трансформации, военный дискурс, курсанты, военный вуз, эквивалентность перевода, военный подязык, терминологическая асимметрия.*

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

Введение

Тема, которая принята для исследования в рамках данной статьи является особенно актуальной в настоящее время. Это обусловлено тем, что за годы преподавания в военном вузе, у авторов настоящей статьи накопилось достаточно опыта, чтобы сформулировать несколько вещей, которые являются принципиально важными и при этом слабо отражёнными в методической литературе. [1]

Речь о том, что перевод военных текстов – это не просто «трудный вариант» перевода научно-технического или официально-делового, а принципиально особый вид деятельности, требующий отдельного теоретического осмысления и, соответственно, отдельной методики обучения. [2]

Актуальность проблемы обусловлена, с одной стороны, стремительными изменениями в характере вооружённых конфликтов и военных коммуникаций – появлением новых тактических концепций, технологий и соответствующей им терминологии – а с другой, устойчивой институциональной потребностью Вооружённых сил Российской Федерации в офицерах, способных профессионально работать с иноязычными военными документами, публикациями зарубежных военных изданий и материалами международного военного сотрудничества.

Отметим, что наши потенциальные противники, а именно страны НАТО, США, Великобритания и ряд других государств публикуют значительный массив доктринальных документов на английском языке – Joint Publication серий JP 1, JP 3, JP 5, Field Manual армии США, Allied Joint Publications. И именно эти тексты составляют реальную операционную среду для военного переводчика или офицера, читающего иноязычные источники. [3]

Цель исследования – теоретически обосновать специфику военного перевода с английского на русский язык как отдельной переводческой дисциплины и выявить методические принципы, определяющие её преподавание в военном вузе.

Научная новизна исследования состоит в системном описании авторами лингвистических и экстралингвистических характеристик военного подязыка с позиций методики обучения переводу в военном вузе. А также в обосновании принципов формирования специальной переводческой компетентности курсантов с учётом асимметрии русской и английской военных концептосфер.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении авторами категориального аппарата военного перевода применительно к педагогическому контексту. Практическая значимость исследования определяется возможностью использования полученных авторами результатов при разработке рабочих программ,

учебных пособий и методических материалов по дисциплине «Иностранный язык» для военных вузов.

Материалы и методы исследования

Материалом исследования послужили аутентичные английские военные тексты различных жанров и функциональных разновидностей: [4]

- уставные документы армии США (Field Manual FM 3-0 «Operations», FM 6-0 «Commander and Staff Organization and Operations»);
- публикации сделанные в государствах-странах НАТО (Allied Joint Publication AJP-01 «Allied Joint Doctrine»);
- разведывательные документы открытого доступа, научные статьи в зарубежных военных журналах (Military Review, Joint Force Quarterly);
- корпус терминологических словарей, прежде всего «Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage».

В качестве сопоставительного материала использовались русские военные уставы и наставления, а также глоссарии Министерства обороны Российской Федерации.

Методология исследования опирается на сравнительно-сопоставительный подход в языкознании и переводоведении, а также на принципы когнитивно-дискурсивного анализа.

При написании статьи, авторами использовались следующие методы научного познания: контрастивный анализ терминосистем, дискурс-анализ, компонентный анализ, методы терминоведения.

Результаты и обсуждение

Прежде чем говорить о переводе, нужно понять, с каким объектом мы имеем дело. Военный подъязык – это не просто «язык с терминами». Это сложившаяся функциональная разновидность языка с устойчивыми жанровыми, синтаксическими и прагматическими характеристиками, которые делают его переводческую обработку принципиально отличной от работы, допустим, с медицинским или юридическим текстом. Далее выделим несколько структурных уровней, на каждом из которых военный подъязык демонстрирует специфические черты. [5]

На лексическом уровне военный подъязык характеризуется прежде всего исключительно высокой долей аббревиатур и акронимов. Достаточно открыть любой американский полевой устав, чтобы убедиться в том, что плотность сокращений такова, что текст без развёрнутого глоссария практически нечитаем даже для носителя языка, не знакомого с конкретной предметной областью.

Акронимы типа OPORD (Operation Order), FRAGO (Fragmentary Order), SIGINT (Signals Intelligence), C2 (Command and Control), ISR (Intelligence, Surveillance,

Reconnaissance) образуют своеобразный «второй слой» лексики, автономный относительно общелитературного языка. [6]

Кроме того, военный подъязык отличается широким использованием так называемых «инициализмов», т.е. аббревиатур, которые произносятся побуквенно (NBC, APC, MRE), и «акронимов» в строгом смысле – произносимых как слово (NATO, HUMINT). Различие технически важно при переводе, так как влияет на способ передачи в русском тексте.

На словообразовательном уровне характерна активная конверсия и субстантивация глаголов: [7]

- «to deconflict» (устранить конфликт интересов при планировании задач в пространстве или времени);
- «to synchronize» в специализированном оперативном значении;
- «to task» как глагол в значении «ставить задачу».

Значительная часть таких единиц не имеет готовых аналогов в русском военном языке, что создаёт устойчивую зону переводческих затруднений.

На синтаксическом уровне военные тексты, особенно нормативного характера, тяготеют к пассивным конструкциям и номинализации – явление, хорошо изученное в английской официально-деловой письменности, однако в военных текстах принимающее особенно выраженный характер.

Конструкции типа «It is directed that...», «Coordination will be effected by...», «Forces will be task-organized to accomplish...» – стандарт для уставных документов. При переводе на русский язык эти конструкции требуют серьёзной трансформации, так как аналогичная синтаксическая калька звучала бы неестественно и нарушила бы нормы русского военно-уставного стиля. [8]

Таблица 1

Основные структурные характеристики военного подъязыка на уровне лексики

Характеристика	Примеры из английских военных текстов	Переводческая проблема
Аббревиатуры и акронимы	OPORD, FRAGO, ISR, C2, MEDEVAC	Транслитерация vs. перевод развёрнутой формы vs. поиск русского аббревиатурного эквивалента
Конверсия глаголов	to task, to deconflict, to synchronize	Отсутствие точного русского терминологического эквивалента
Многокомпонентные термины и номинализации	task-organized, command and control, rules of engagement	Структурная перестройка при передаче на русский, сохранение функционального смысла

Перечисленные характеристики не просто создают переводческие трудности, они требуют от переводчика и преподавателя системного подхода, при котором разбор текста и обогащение терминологической базы идут параллельно с формированием у курсантов навыков прагматического чтения и реконструкции недостающего контекста.

Мы употребляем термин «реконструкция», потому что часто в реальной практике переводчика сталкиваешься с тем, что автор англоязычного документа подразумевает богатый круг знаний, для которых у русского читателя нет прямого эквивалента: [9]

- организационная структура;
- принятые в конкретной армии сокращения;
- историческая семантика того или иного термина.

На основании сопоставительного анализа выделяются устойчивые типы переводческих трудностей, требующих соответствующих трансформационных стратегий (таблица 2).

Таблица 2

Устойчивые типы переводческих трудностей, требующих соответствующих трансформационных стратегий.

Тип переводческой трудности	Суть проблемы	Пример	Рекомендуемая стратегия
Лексико-терминологические лакуны	Отсутствие эквивалента в целевом языке – не только лексического, но и концептуального	«Rules of engagement» → «правила ведения огня» / «правила применения оружия» / «правила применения силы» (выбор зависит от контекста, правовой подоплёки и доктринальной ориентации)	Семантическая декомпозиция термина с последующей рекомбинацией под целевые коммуникативные задачи
Аббревиатурная плотность и многозначность аббревиатур	Высокая концентрация сокращений, одна аббревиатура может иметь несколько значений; не всегда существует устоявшийся русский аналог	Английская аббревиатура, функционирующая как институциональный термин-метка без русского соответствия	«Развёрнутая маркировка с последующей нормализацией»: при первом упоминании – полная расшифровка с переводом в скобках, далее – русский акроним/сокращение; при его отсутствии – сохранение английской аббревиатуры со сноской
Различия в жанровой организации текста и прагматике высказывания	Англо-американский уставный стиль строится на императивной семантике и конвенциях обращения к адресату, расходящихся с русской нормативной традицией	Директивные формулировки англоязычных военных документов, звучащие неестественно при дословном переводе на русский	Адаптация формы к русской нормативной традиции при условии сохранения юридически значимых элементов документа

Тип переводческой трудности	Суть проблемы	Пример	Рекомендуемая стратегия
Кросс-культурная и концептуальная асимметрия	Термины имеют разные институциональные рамки в исходной и целевой культурах; лингвистического перевода недостаточно	«Landlord» в британском праве; термины, связанные с частными военными компаниями или гражданским контролем над вооружёнными силами, – в отечественной практике имеют иные институциональные коннотации	Опора на сравнительно-институциональные знания наряду с лингвистическими; содержательная адаптация с учётом различий правовых и организационных систем

Исходя из анализа, мы предлагаем ряд принципов, которые, по нашему мнению, должны лечь в основу курса по военному переводу для курсантов:

Первый принцип – «интеграция терминологии и дискурса». В рамках данного принципа, обучение должно сочетать работу с терминосистемой и анализ жанровой структуры документов. Курсанты должны уметь не только переводить отдельные термины, но и реконструировать смысловые связи внутри документа.

Второй принцип – «ситуационная контекстуализация». Домашние и аудиторные задания должны строиться вокруг кейсов – реальных фрагментов уставов, оперативных сводок и аналитических заметок, причём каждый кейс сопровождается набором справочных материалов (структурные схемы, глоссарии, источники среднего и высокого уровня), дающих возможность восстановления контекста.

Третий принцип – «модульность и адаптивность материала». Курс должен позволять увеличивать сложность и специализацию в зависимости от профиля подготовки курсантов (ракетные войска, ПВО, ВМФ и т. д.), поскольку терминологическая база и практики коммуникации различаются.

Четвёртый принцип – «сочетание пассивного и активного словарного пополнения». Помимо традиционных упражнений по распознаванию и переводу терминов, следует включать практики продуктивного использования терминологии – составление инструктивных текстов, формулировка распорядительных документов на русском по образцу англоязычных текстов, что помогает закрепить соответствия и избежать вторичного калькирования.

Таблица 3

Типичные переводческие стратегии при работе с военными терминами

Стратегия	Описание	Примеры
Развёрнутая передача	Полное раскрытие аббревиатуры с переводом	ISR – разведка, наблюдение и контроль (Intelligence, Surveillance, Reconnaissance)
Транслитерация с пояснением	Сохранение акронима с разъяснением	OPORD (оперативный приказ, Operation Order)
Семантическая декомпозиция	Разложение сложного термина на компоненты и адаптация	Rules of engagement → правила применения силы (с учётом контекста)
Калькирование с адаптацией	Перевод структурной формы с перестройкой	Task-organized → формирование сил в зависимости от поставленных задач

Наш опыт подтверждает, что сочетание этих стратегий в рамках одного курса даёт наилучшие результаты: курсанты перестают воспринимать аббревиатуры как непреодолимый барьер и начинают осмысленно оперировать терминологией.

Далее рассмотрим проблему эквивалентности и нормативности перевода военных текстов с английского языка на русский. В военной области точность порой имеет юридическую и оперативную значимость, и тут не удастся полагаться исключительно на прагматические допущения переводчика. Тем не менее концепция «одного корректного эквивалента» часто иллюзорна. Нередко возможны несколько нормативно допустимых вариантов, и выбор определяется функциональной целью перевода. Для учебных целей важно приучать курсантов к анализу коммуникативной цели документа. Важно понимать, предназначен ли текст для внутреннего пользования, для международной кооперации или для публикации? Ответ на этот вопрос определяет степень адаптации и стилевой нормы. [10]

Дискуссионным остаётся и вопрос использования англицизмов и прямой транслитерации в русских военных текстах. Мы склоняемся к прагматическому компромиссу, который заключается в том, что в случаях, когда англоязычная аббревиатура является де-факто международной меткой (например, NATO, AWACS), целесообразно оставить её и снабдить развернутой формулой при первом упоминании. В иных случаях предпочтительна русификация. [11]

На основании проделанного анализа формулируем практические требования к учебным пособиям по военному переводу:

- материалы должны быть аутентичными и одновременно снабжёнными справочным аппаратом;
- задания – репрезентативными и приближенными к реальным задачам;

- контроль – многоаспектным, включая как тестирование терминологической точности, так и оценку способности реконструировать контекст и принять переводческие решения.

Оценивание должно учитывать не только лексическую и грамматическую точность, но и аргументацию переводческого выбора. Так, курсанты должны уметь обосновать, почему они отдали предпочтение той или иной стратегии. В нашей практике полезными оказались рубрики оценивания, в которых отделены критерии «терминологическая точность», «сохранение прагматической функции» и «соответствие жанру».

Выводы

В заключение хочу ещё раз подчеркнуть несколько ключевых положений, вытекающих из проведённого исследования.

В процессе исследования установлено, что перевод военной терминологии и военных текстов с английского на русский представляет собой особую переводческую дисциплину, требующую интеграции терминоведческих знаний, дискурсивного анализа и институционального понимания предметной области.

Для подготовки курсантов военных вузов, необходимо сочетание работы с терминосистемой и анализом жанровых особенностей документов, а также практическая тренировка в принятии переводческих решений с учётом функциональной цели текста. Методика обучения должна быть адаптивной, модульной и базироваться на аутентичных материалах с ясным справочным аппаратом.

References

1. Баканова, Ю. В. Особенности перевода военной терминологии с английского языка на русский / Ю. В. Баканова, Т. А. Бояльская, А. О. Гурецкая // Современный ученый. – 2024. – № 2. – С. 283-288.
2. Голубенко, Е. А. Военная терминология в американском и британском вариантах английского языка / Е. А. Голубенко // Военно-филологический журнал. – 2024. – № 1. – С. 102-111.
3. Кузнецова, В. Ю. К вопросу перевода военно-технических текстов: лексические особенности (на материале английского языка) / В. Ю. Кузнецова // Вестник Луганского государственного педагогического университета. Серия Филологические науки. – 2025. – № 3(127). – С. 144-149.
4. Sherifova, E. M. Stylistic features of translation of military discourse texts from English into Russian / E. M. Sherifova // Заметки ученого. – 2023. – No. 5-1. – P. 199-203.

5. Брагина, О. А. Особенности английской терминологии в профессиональной деятельности военных / О. А. Брагина // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 96-3. – С. 37-39.
6. Егорова, О. В. Особенности перевода военной терминологии на материале сценариев компьютерных игр «металгир» («Metal Gear») / О. В. Егорова, А. Е. Хандобин // Ученые заметки ТОГУ. – 2023. – Т. 14, № 2. – С. 63-66.
7. Спиридовский, О. В. Военная терминология и проблемы ее перевода с английского языка на русский / О. В. Спиридовский // Известия Воронежского государственного педагогического университета. – 2023. – № 3(300). – С. 147-154.
8. Гурецкая, А. О. Обучение переводу военных текстов с английского языка на русский: методология практические аспекты / А. О. Гурецкая, Ю. В. Баканова // International Journal of Professional Science. – 2025. – № 2-1. – С. 86-91.
9. Капитонов, В. Е. Особенности военной профессиональной лексики и ее перевода с английского языка на русский (на материале англоязычных СМИ) / В. Е. Капитонов // Инновационная наука. – 2025. – Т. 2, № 5-1. – С. 113-117.
10. Бондарь, Е. Р. Семантические особенности военной терминологии в английском и русском языках (на материале текстов СМИ) / Е. Р. Бондарь // Вестник студенческого научного общества ФГБОУ ВО "Донецкий государственный университет". – 2025. – Т. 2, № 17-2. – С. 153-159.
11. Пичуляк, К. С. Многокомпонентные лексические единицы американских военных текстов и их перевод на русский язык / К. С. Пичуляк // На пересечении языков и культур. Актуальные вопросы гуманитарного знания. – 2025. – № 3(33). – С. 502-506.

UDC 82.09

Volodin M.A. Dream as an operator of the fantastic in the works of N. Gogol and F. Dostoevsky

Сон как оператор фантастического в творчестве Н. В. Гоголя и Ф. М. Достоевского

Volodin Maxim Alekseevich,

Student, AGPI named after A.P. Gaidar, Arzamas branch of UNN, Arzamas, Russia.

Scientific adviser: **Chelyukanova O.N.,**

Doctor of Philological Sciences, Associate Professor of Russian Language and Literature,
AGPI named after A.P. Gaidar, Arzamas branch of UNN, Arzamas, Russia.

Володин Максим Алексеевич,

Студент, АГПИ им. А.П. Гайдара, Арзамасский филиал ННГУ, Арзамас, Россия

Научный руководитель

Челюканова О.Н., д.ф.н., доцент кафедры Русского языка и литературы

Abstract. *The article traces the evolution of the dream as an operator of the fantastic in the works of N.V. Gogol and F.M. Dostoevsky. Particular attention is paid to identifying similarities and differences in the functioning of dream motifs in both writers. The study analyzes the structural-semantic and ideological-artistic role of dreams in revealing the protagonist's inner world and constructing the plot. The results show that while Gogol uses dreams primarily as a boundary between the real and the irrational, Dostoevsky develops them into a tool for psychological splitting and moral prophecy. The conclusion highlights how both writers employ the dream operator to expand the narrative's fantastic dimension, yet each does so according to their unique poetics.*

Keywords: Russian literature; dream; the fantastic; Gogol; Dostoevsky; short story.

Аннотация. В статье прослеживается эволюция сна как оператора фантастического в произведениях Н. В. Гоголя и Ф. М. Достоевского, выявляются сходства и различия в функционировании сновидческих мотивов у обоих писателей, а также анализируется их структурно-смысловая и идейно-художественная роль в раскрытии внутреннего мира героя и построении сюжета.

Ключевые слова: Русская литература; сон; фантастическое; Гоголь; Достоевский; повесть.

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

Понятие сна как оператора фантастического связано с традицией романтизма. В этот период сон помогал стирать границу между реальностью и воображением. В произведениях Николая Васильевича Гоголя и Федора Михайловича Достоевского это явление получает более глубокое значение. Сон начинает играть важную роль в построении художественного мира. Через него фантастическое входит в реальность произведения. Подсознание проявляется через знакомые образы. Обычная жизнь наполняется элементами иррационального. Романтическая традиция постепенно трансформируется в более сложную систему, где сон перестает быть просто литературным приемом и становится самостоятельным художественным феноменом.

Это особенно заметно при сопоставлении ранних и поздних произведений обоих писателей.

У Гоголя фантастическое часто связано со сном, как это показано в повести «Портрет». Сон героя открывает путь сверхъестественным силам и показывает тему соблазна. У Достоевского сон помогает раскрыть внутренние конфликты человека. Это видно в романе «Преступление и наказание». Сны Раскольникова отражают его нравственное состояние. У Гоголя сон носит пророческий и гротескный характер. У Достоевского он также может предсказывать события, но связан с моральной оценкой поступков [1, с. 234-235]. При этом важно отметить, что Гоголь чаще использует сон как способ вторжения демонических сил, тогда как Достоевский делает акцент на психологической достоверности сновидческих образов, даже когда они становятся фантастическими.

Следует различать статический и динамический сон. Статический сон связан с покоем и тишиной. Он создает фон, на котором появляются тревожные образы. Полумрак и неподвижность усиливают чувство напряжения. Динамический сон показывает внутренний разлом. В нем есть движение, конфликт и нарастающее напряжение. Статический сон отражает привычное течение жизни. Динамический передает изменения через переживания героя [3, с. 78]. В рамках динамического сна можно выделить несколько подвидов, включая кошмарный сон, сон-предсказание и сон-воспоминание. Каждый из этих подвидов выполняет свою функцию в структуре повествования.

Оба типа сна тесно связаны между собой. Спокойное состояние постепенно сменяется тревожным. Ночной свет и тени могут намекать на появление двойника. Динамический сон накапливает смысл и приводит к важным выводам. В произведениях Гоголя и Достоевского видно движение от внешнего покоя к внутреннему кризису. Сон становится выразительным, когда связан с развитием сюжета. Без этого он теряет свою силу [4, с. 112]. Эта связь между типом сна и сюжетной динамикой становится особенно очевидной при анализе ключевых эпизодов, где сновидение выступает точкой бифуркации в судьбе героя.

В повести «Портрет» сон Чарткова занимает важное место в развитии сюжета. Он передает тему соблазна и постепенного нравственного падения героя. Ночной кошмар делает изображение на картине живым. Возникает ощущение, что время замыкается и движется по кругу. Это ведет к утрате таланта. Воспоминания разворачиваются постепенно и усиливают чувство потери. Пространство мастерской кажется тесным и замкнутым. Старик выходит за пределы рамы и вторгается в реальность. Сон скрывает границу между настоящим и вымышленным и подчеркивает источник видения [2, с. 156].

Чартков оказывается в ловушке собственного подсознания, где деньги и искусство вступают в смертельную схватку. Этот сон становится поворотным моментом, после которого герой уже не может вернуться к чистому творчеству.

В повести «Невский проспект» сон Пискарева показывает фантастическое преобразование мира. Перед героем возникает идеальное пространство, наполненное гармонией и красотой. Образы мягкие и словно окутаны светом. Однако пробуждение разрушает это состояние. Реальность оказывается жестокой и лишенной идеала. Время воспринимается как замкнутый круг, где переход от счастья к трагедии происходит очень быстро. Сон подчеркивает разрыв между мечтой и действительностью [5, с. 45]. Пискарев пытается найти убежище в искусственных грезах, но каждый раз реальность наносит ему удар. Сон в этом произведении выполняет компенсаторную функцию, но одновременно обнажает всю глубину отчаяния художника, который не может принять пошлость окружающего мира.

В романе «Преступление и наказание» сон о лошади отражает внутренний кризис героя. Замкнутое пространство улицы и трактира усиливает чувство безысходности. Сон перед преступлением выглядит спокойным, но уже содержит трагический смысл. Лошадь становится символом жертвы. После преступления сны приобретают более напряженный характер. Они показывают разрушение внутреннего мира героя. Время в этих эпизодах теряет устойчивость и распадается на отдельные моменты. Поздний сон в Сибири связан с мотивом возвращения и надежды [5, с. 312]. Сны Раскольникова выстроены в строгой последовательности, отражающей этапы его нравственной деградации и последующего очищения. Особое место занимает сон о смеющейся старухе, где время сжимается до абсурда, а пространство комнаты становится бездной.

В рассказе «Сон смешного человека» сон переносит героя в иной мир. Там существует гармония и чистота. Этот мир напоминает идеальное состояние человечества. Однако герой сам становится причиной его разрушения. К концу сна события развиваются быстрее. Пространство словно сжимается и приводит героя к осознанию трагедии. Сон помогает показать путь от идеала к падению и раскрывает нравственный смысл происходящего [2, с. 167]. Достоевский здесь использует сон как способ философского обобщения. Герой проходит через искушение раем и оказывается виновным в грехопадении целого человечества. Это один из самых масштабных снов в русской литературе, где личная судьба соединяется с судьбой всего мира.

В повести «Двойник» сон тесно связан с состоянием внутреннего разлада. История Голядкина строится на ощущении раздвоенности личности. Двойник появляется неожиданно и нарушает привычный порядок жизни. Пространство города и служебной среды постепенно смешивается с миром бреда. Время ведет себя

нестабильно, оно то ускоряется, то замедляется. Сон здесь близок к состоянию безумия. Он подготавливает развитие трагических событий и усиливает ощущение внутреннего кризиса [5, с. 456]. Голядкин погружается в череду сновидений, которые постепенно лишают его опоры в реальности. Граница между явью и сном исчезает полностью, и герой оказывается в безвыходном положении. Сон становится не просто приемом, а способом существования больного сознания.

В романе «Братья Карамазовы» сны занимают важное место в раскрытии духовной жизни героев. Они связаны с памятью, чувством вины и стремлением к очищению. У каждого героя свои образы и переживания, но все они объединены темой внутреннего поиска. Сны помогают показать скрытые стороны личности и моменты нравственного выбора. Время в этих эпизодах часто повторяется, а пространство становится замкнутым и напряженным. Это усиливает ощущение внутренней борьбы [6, с. 23]. Сон Дмитрия о детях и сон Алеши у старца Зосимы демонстрируют разные полюса духовного опыта. У Грушеньки сон о луковке обретает притчевый характер. Все эти сновидения связаны между собой сложной системой лейтмотивов и символов.

Сравнение произведений показывает, как меняется роль сна. У Гоголя он чаще связан с яркими и гротескными образами. У Достоевского сон становится способом глубокого психологического анализа. В некоторых текстах появляется сатирический оттенок. Мотив двойника подчеркивает внутренний разлад героя. Пространство чаще всего связано с городом или замкнутым помещением. Время нередко повторяется и теряет устойчивость. У Гоголя сны более зрелищны и театральны, у Достоевского они более фрагментарны и болезненно достоверны. Оба писателя наследуют романтическую традицию, но перерабатывают ее в соответствии со своими художественными задачами.

Сопоставление произведений позволяет выделить основные особенности. В повести «Портрет» сон связан с темой соблазна и падения. В повести «Невский проспект» он показывает разрыв между мечтой и реальностью. В романе «Преступление и наказание» сон отражает кризис совести. В рассказе «Сон смешного человека» он передает утопическое состояние и его разрушение. В повести «Двойник» сон обнажает механизмы распада личности. В «Братьях Карамазовых» сон становится инструментом духовного преображения или, напротив, фиксации греха. Каждое произведение предлагает уникальную конфигурацию сновидческих мотивов.

Особое значение имеют образы природы и смерти. В повести «Вий» сон связан с ощущением тревоги и неизвестности. Природа кажется живой и враждебной. В произведении «Записки из подполья» сон передает движение от вдохновения к внутреннему угасанию. Пространство открытое, но при этом вызывает чувство

одинокства [5, с. 378]. В «Вие» сны Хомы Брута постепенно нагнетают ужас, смешивая христианскую символику с языческими образами. В «Записках из подполья» сон героя о «прекрасном и высоком» оборачивается горькой насмешкой над собственными идеалами. Природа в этих снах почти никогда не бывает умиротворенной, она всегда таит в себе угрозу.

Женские образы в снах связаны с легкостью и идеалом. Пискарев воспринимает женский образ как нечто возвышенное. Мужские образы чаще показаны в состоянии замкнутости. Чартков находится в ограниченном пространстве мастерской. Детали подчеркивают краткость и изменчивость переживаний [3, с. 110]. Женщина в снах часто выступает как проводник в иной мир, будь то мир красоты или мир гибели. У Гоголя это могут быть панночка из «Вия» или незнакомка с Невского проспекта. У Достоевского это Соня Мармеладова, которая входит в сны Раскольникова, или Настасья Филипповна, чей образ преследует Мышкина. Женское начало в сновидениях амбивалентно: оно может спасти или уничтожить.

Образ Петербурга усиливает ощущение разрыва между внутренним и внешним миром. Сон переключается с философскими представлениями о воле и страдании. Влияние Гоголя заметно в творчестве Достоевского. Сон помогает стереть границу между реальным и воображаемым. Петербург в снах предстает как фантомный город, где дома могут двигаться, а проспекты уходить в бесконечность. Эта петербургская мифология, созданная Гоголем, была подхвачена и усилена Достоевским. В сновидениях героев обнажается призрачная сущность северной столицы, которая оказывается декорацией, за которой скрывается либо пустота, либо ад.

Итог анализа показывает, что сон проходит путь от яркого гротескного образа к сложной форме осмысления внутреннего мира человека. Он становится важным средством раскрытия личности и ее переживаний. Анализ устойчивых и изменяющихся элементов помогает глубже понять особенности русской литературы девятнадцатого века. Сон перестает быть только сюжетным приемом и превращается в самостоятельный философский жанр. В позднем творчестве Достоевского сон обретает черты притчи или даже целого романа в миниатюре, как это происходит в «Сне смешного человека».

Сопоставление снов в произведениях Николая Васильевича Гоголя и Федора Михайловича Достоевского позволяет увидеть не только различия, но и общие закономерности. Сон выступает важным элементом художественной структуры. Он помогает раскрыть внутренний мир героя и связать его с общими философскими идеями. При этом сохраняются устойчивые мотивы, такие как двойник, разрыв между мечтой и действительностью, а также нестабильность времени и пространства. Оба

писателя используют сон как пространство эксперимента, где можно нарушить законы логики и причинности, не теряя при этом художественной убедительности.

В произведениях Гоголя сон чаще связан с яркими образами и внешней выразительностью. Он создает ощущение необычного и тревожного мира. У Достоевского сон становится более сложным по содержанию. Он отражает внутренние переживания и нравственные поиски героя. При этом оба автора используют сон как средство перехода от реальности к фантастическому. Гоголь тяготеет к зримым, почти живописным сновидениям, тогда как Достоевский создает сны-диалоги, сны-исповеди, где слово играет не меньшую роль, чем образ. Тем не менее у обоих писателей сон всегда функционален и никогда не бывает случайным.

Сон в русской литературе девятнадцатого века выполняет несколько функций. Он помогает строить сюжет, раскрывает характер героя и передает философский смысл произведения. Через сон авторы показывают переход от внешнего мира к внутреннему. Расширенная таблица позволяет увидеть, как одни и те же мотивы трансформируются у разных авторов. Например, мотив двойника у Гоголя чаще связан с внешним вторжением (черт, старик из портрета), тогда как у Достоевского двойник становится порождением больного сознания самого героя. Мотив женщины-идеала у Гоголя ведет к гибели (Пискарев), а у Достоевского может указывать на путь спасения (Соня).

В целом можно сказать, что сон становится универсальным способом изображения границы между реальностью и фантастическим. Он соединяет разные уровни текста и помогает глубже понять авторский замысел. От романтического начала через гоголевскую фантастику к психологизму Достоевского сон эволюционирует, сохраняя свою основную функцию: быть окном в те области человеческого опыта, которые недоступны бодрствующему сознанию. Именно поэтому обращение к сну оказывается столь плодотворным для русской литературы, которая всегда стремилась к исследованию самых темных и глубоких слоев человеческой души.

References

1. Гоголь Н. В. Собрание сочинений: в 7 т. – М.: Художественная литература, 1966.
2. Манн, Ю.В. Фантастическое и реальное у Гоголя / Ю.В. Манн // Вопросы литературы. – 1969 - №9. – С. 106-125
3. Миллионщикова Т. М. Мотив сна в произведениях русских писателей XIX в. в работах литературоведов США // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 7. Литературоведение. – 2019. – № 1. – С. 83-94.

4. АПСИТ Т. Н. Мотив сна в повестях Н. В. Гоголя // Русский язык в Китае (俄語學報). – 2009. – № 15. – С. 85-102.
5. Достоевский Ф. М. Полное собрание сочинений в тридцати томах / АН СССР, Институт русской литературы (Пушкинский дом); [редкол.: В.Г. Базанов (гл. ред.), Г. М. Фридлендер (зам. гл. ред.), В. В. Виноградов и др.] – Наука. Ленинградское отделение, 1972-1990.
6. Достоевский Ф. М. Избранные романы / Ф. М. Достоевский. — Москва : Издательство АСТ : Neoclassic, 2016. — 992 с. — (Эксклюзив: Русская классика). — ISBN 978-5-17-092672-5.
7. Иванова Ирина Сергеевна Феномен сновидений в искусстве // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-snovideniy-v-iskusstve> (дата обращения: 11.05.2026).

ECONOMICS AND MANAGEMENT

UDC 622:005.35:657.6

Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Garifulina I.Yu., Sharov P.E. Audit of Corporate Social Responsibility of Gold Mining Companies in the Magadan Region

Аудит корпоративной социальной ответственности золотодобывающих компаний
Магаданской области

Arno Veronika Vladimirovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Kolesnichenko Eva Pavlovna

Undergraduate Student
Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow

Garifulina Irina Yurievna,

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Sharov Pavel Egorovich,

Undergraduate Student
of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Арно Вероника Владимировна
Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Колесниченко Ева Павловна,
Студентка 4 курса
направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Гарифулина Ирина Юрьевна,
Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан

Шаров Павел Егорович,
Студент 4 курса
Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет

Abstract. The article develops a methodological approach to auditing corporate social responsibility (CSR) in gold-mining companies operating in the Magadan Region. The relevance of the study is determined by the key role of gold mining in the regional economy, the concentration of mining facilities in remote municipalities, and the social, labour and environmental consequences of mineral resource development. In 2025, gold production in the Magadan Region amounted to 55.1 tonnes, exceeding the previous year by 1.8%; the Tenkinsky Municipal District accounted for 33.2 tonnes.

The purpose of the study is to propose an integrated CSR audit model that enables comparison of gold-mining companies using indicators of non-financial disclosure, occupational safety, local-community engagement, environmental responsibility and contribution to territorial development. The research methods include analysis of corporate and public

reports, content analysis, expert weighting, scoring and construction of an integrated CSR index. Publicly available information on companies operating in the Magadan Region, including JSC Polyus Magadan, was used as an illustrative case.

The proposed model consists of five blocks: governance and transparency; employees and occupational safety; relations with host communities; environmental responsibility; and socio-economic contribution. The study demonstrates that social investments and cooperation agreements with public authorities alone do not prove high CSR performance. A meaningful audit should assess disclosure completeness, monitoring regularity, result measurability and stakeholder-feedback mechanisms. The practical value of the proposed methodology lies in its possible use by regional authorities, mining companies and independent auditors in ESG reporting and social partnership agreements.

Keywords: corporate social responsibility, CSR, ESG, audit, gold mining, Magadan Region, social investment, sustainable development, environmental responsibility, mineral resource management.

Аннотация. Статья посвящена разработке методического подхода к аудиту корпоративной социальной ответственности (КСО) золотодобывающих компаний Магаданской области. Актуальность исследования определяется высокой ролью золотодобычи в региональной экономике, концентрацией производственных объектов в удалённых муниципальных округах и значимостью социальных, трудовых и экологических последствий недропользования. В 2025 году в Магаданской области добыто 55,1 т золота, что на 1,8% выше уровня предыдущего года; крупнейший объём обеспечил Тенькинский муниципальный округ – 33,2 т.

Цель исследования – сформировать интегральную модель аудита КСО, позволяющую сопоставлять степень социальной ответственности золотодобывающих компаний на основе доступности нефинансовой информации, трудовой безопасности, взаимодействия с местными сообществами, экологической ответственности и вклада в развитие территории. Методы исследования включают анализ корпоративной и публичной отчётности, контент-анализ, экспертное нормирование показателей, балльную оценку и построение интегрального индекса КСО. В качестве примера использованы открытые сведения о деятельности компаний, работающих на территории Магаданской области, включая АО «Полюс Магадан» и иные предприятия региона.

Предложенный подход основан на пяти блоках: корпоративное управление и прозрачность; персонал и охрана труда; взаимодействие с территориями присутствия; экологическая ответственность; социально-экономический эффект. Установлено, что наличие социальных инвестиций и соглашений с органами власти не является достаточным признаком высокой КСО: аудит должен оценивать полноту раскрытия показателей, регулярность мониторинга, измеримость результатов и механизм обратной связи с заинтересованными сторонами. Практическая значимость работы состоит в возможности применения модели региональными органами власти, горнодобывающими компаниями и независимыми аудиторами при подготовке ESG-отчётности и соглашений о социально-экономическом партнёрстве.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, КСО, ESG, аудит, золотодобыча, Магаданская область, социальные инвестиции, устойчивое развитие, экологическая ответственность, недропользование.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

Золотодобывающая отрасль является одним из базовых секторов экономики Магаданской области. Рост объёмов добычи усиливает потребность в оценке не только производственных и финансовых результатов предприятий, но и их воздействия на работников, население территорий присутствия, инфраструктуру, природную среду и качество жизни в удалённых населённых пунктах [1-3].

Особенность Магаданской области заключается в пространственной удалённости месторождений, вахтовом характере занятости, ограниченной социальной

инфраструктуре и высокой зависимости отдельных муниципальных образований от деятельности недропользователей. В таких условиях корпоративная социальная ответственность приобретает прикладное значение: она становится механизмом компенсации внешних эффектов добычи, снижения социальных рисков и поддержания устойчивости территорий.

Крупные предприятия реализуют отдельные программы социальной поддержки. Например, в Тенькинском округе компания «Полюс» в 2019 году направила около 60 млн руб. на социально-экономическое развитие территории; приоритетами выступали образование, спорт, культура и поддержка социально уязвимых групп населения. В 2023 году компания и правительство Магаданской области заключили соглашение о взаимодействии до 2028 года, предусматривающее участие в развитии социальной инфраструктуры, переселении граждан из аварийного жилья, реконструкции дорожной сети в посёлке Усть-Омчуг и создании культурно-общественного центра в Магадане.

Однако наличие разрозненных социальных проектов не позволяет без дополнительной проверки сделать вывод о системности КСО. Поэтому необходим аудит, который оценивает не только объём финансовых вложений, но и прозрачность, результативность, охват заинтересованных сторон, экологические и трудовые показатели.

Цель исследования — разработать и апробировать методику аудита КСО золотодобывающих компаний Магаданской области.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- обосновать систему критериев аудита КСО для золотодобывающих предприятий;
- предложить набор измеряемых показателей;
- сформировать интегральный индекс КСО;
- выполнить демонстрационный расчёт;
- определить направления совершенствования корпоративной социальной политики компаний региона.

Материалы и методы

Объект и нормативная база

Объектом исследования выступает корпоративная социальная ответственность золотодобывающих компаний, осуществляющих деятельность в Магаданской области. Предмет исследования — организационные, социальные, трудовые, экологические и информационные аспекты КСО, доступные для независимой аудиторской оценки.

В российском законодательстве экологический аудит определяется как независимая, комплексная и документированная оценка соблюдения юридическим

лицом требований в области охраны окружающей среды с подготовкой рекомендаций по улучшению деятельности. В рамках настоящего исследования экологический аудит рассматривается как часть более широкого аудита КСО.[2,4-5]

При формировании критериев учтены подходы GRI. Стандарт GRI 413 предусматривает раскрытие информации о вовлечении местных сообществ, оценке воздействий, программах развития территорий и значимых фактических либо потенциальных отрицательных воздействиях на население. Стандарт GRI 403 устанавливает требования к раскрытию подходов в сфере охраны труда и промышленной безопасности [2,4].

Логика аудита

Для обеспечения сопоставимой и комплексной оценки корпоративной социальной ответственности золотодобывающих компаний необходимо выделить основные направления аудита и определить их относительную значимость в составе интегрального показателя [4,11]. Предлагаемая структура оценки, включающая пять функциональных блоков и соответствующие весовые коэффициенты, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Структура интегральной оценки корпоративной социальной ответственности
золотодобывающих компаний

Блок оценки	Содержание аудита	Максимальный вес
В_1	Корпоративное управление и прозрачность	0,20
В_2	Персонал, охрана труда и промышленная безопасность	0,25
В_3	Взаимодействие с местными сообществами	0,20
В_4	Экологическая ответственность	0,20
В_5	Социально-экономический вклад в регион	0,15
Итого	Интегральная оценка КСО	1,00

Частный индекс i-го блока рассчитывается по формуле:

$$S_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot p_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \cdot 100,$$

где S_i — итоговый балл по i-му направлению аудита; a_{ij} — вес j-го показателя; p_{ij} — оценка соответствия показателю; n — число показателей в блоке.

Интегральный индекс КСО определяется по формуле [8,11]:

$$I_{КСО} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i,$$

где $I_{КСО}$ — интегральный индекс корпоративной социальной ответственности; w_i — вес i-го блока; S_i — частный индекс блока.

Рассчитанное значение интегрального индекса КСО требует содержательной интерпретации, позволяющей отнести предприятие к определённому уровню социальной ответственности. Шкала оценки, используемая для классификации результатов аудита, приведена в таблице 2.

Таблица 2

Шкала интерпретации интегрального индекса корпоративной социальной ответственности

Интервал индекса	Уровень КСО	Интерпретация
0–39	Низкий	КСО носит эпизодический характер
40–59	Базовый	Реализуются отдельные программы
60–74	Развивающийся	Имеется устойчивая практика
75–89	Высокий	КСО интегрирована в управление
90–100	Лидерский	Система КСО прозрачна и верифицируема

Результаты

Аудиторские показатели.

Каждый блок аудита должен быть раскрыт через систему конкретных, проверяемых и по возможности количественно измеряемых показателей. Перечень рекомендуемых аудиторских показателей для оценки корпоративной социальной ответственности золотодобывающих предприятий Магаданской области представлен в таблице 3.

Таблица 3

Система аудиторских показателей корпоративной социальной ответственности золотодобывающих предприятий

Блок	Показатели
Корпоративное управление и прозрачность	Наличие политики КСО или ESG; публикация нефинансовой отчётности; раскрытие целей и KPI; независимое заверение отчётности; наличие каналов обращений
Персонал и безопасность	Коэффициент частоты травматизма; обучение по охране труда; медицинские программы; доля местных кадров; жилищные и социальные условия для вахтового персонала
Местные сообщества	Соглашения с органами власти; объём социальных инвестиций; охват населения проектами; общественные обсуждения; рассмотрение обращений и жалоб
Экология	Производственный экологический контроль; мониторинг водных объектов; управление отходами; рекультивация; контроль хвостохранилищ; раскрытие экологических рисков
Социально-экономический эффект	Налоговые платежи; закупки у местных поставщиков; создание рабочих мест; развитие дорожной и коммунальной инфраструктуры; поддержка образования и профориентации

Для Наталкинского ГОКа характерно наличие развитой производственной и вахтовой инфраструктуры: производственная площадка находится в Тенькинском районе, а вахтовый посёлок рассчитан примерно на 3 500 человек. Компания также сообщает о мониторинге биоразнообразия в районах присутствия; на Наталкинском месторождении проводились гидробиологические исследования бассейнов рек Интриган и Омчак.

Важным элементом экологического блока является контроль хвостохранилищ. В отчётности «Полюса» за 2024 год указано, что автоматизированный мониторинг хвостохранилищ был расширен, в том числе на Наталкинский актив. С точки зрения аудита это подтверждает наличие инструмента управления риском, однако полноценная оценка требует публикации параметров мониторинга, периодичности измерений, пороговых значений и сведений о корректирующих действиях [5-7].

Для демонстрации практического применения предложенной методики выполнен условный расчёт интегрального индекса КСО для компании А. Исходные балльные оценки по отдельным блокам, их весовые коэффициенты и результаты взвешивания приведены в таблице 4.

Таблица 4

Демонстрационный расчёт интегрального индекса корпоративной социальной ответственности условной золотодобывающей компании

Блок	Балл S_i	Вес w_i	Взвешенный результат
Корпоративное управление и прозрачность	75	0,20	15,00
Персонал и безопасность	80	0,25	20,00
Взаимодействие с сообществами	85	0,20	17,00
Экологическая ответственность	78	0,20	15,60
Социально-экономический вклад	82	0,15	12,30
Итого	—	1,00	79,90

Подстановка значений в расчётную формулу:

$$I_{КСО} = 0,20 \cdot 75 + 0,25 \cdot 80 + 0,20 \cdot 85 + 0,20 \cdot 78 + 0,15 \cdot 82 = 79,9.$$

Значение $IKCO = 79,9$ соответствует высокому уровню корпоративной социальной ответственности. Для перехода в лидерскую группу компании необходимо обеспечивать более детальное раскрытие KPI, результатов общественных консультаций, динамики экологических показателей и фактической эффективности социальных программ [5-7,11].

Для наглядного представления результатов демонстрационного расчёта интегрального индекса КСО выполнена графическая интерпретация частных оценок условной компании А по основным направлениям аудита. Диаграмма позволяет сопоставить сильные и сравнительно менее развитые компоненты корпоративной социальной ответственности предприятия (рис.1).

Согласно рисунку 1, наиболее высокую оценку получило направление взаимодействия с местными сообществами — 85 баллов. Наименьший результат зафиксирован по блоку корпоративного управления и прозрачности — 75 баллов. Это свидетельствует о необходимости повышения полноты нефинансового раскрытия, формализации KPI в области КСО и развития механизмов независимой оценки результативности социальных программ [3,6-8].

Наиболее сильным блоком является взаимодействие с местными сообществами. Это объясняется наличием соглашений с региональными органами власти, инфраструктурных инициатив и программ поддержки территории. В то же время социальные расходы сами по себе не должны подменять управление отрицательными воздействиями: аудит должен отдельно фиксировать риски для населения, результаты их оценки и реализованные меры предупреждения.

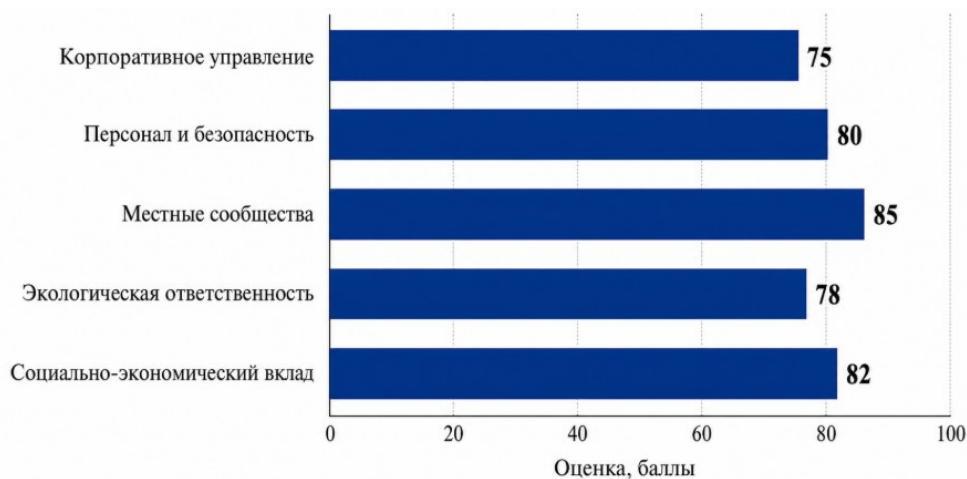


Рисунок 1 — Графическая интерпретация частных оценок корпоративной социальной ответственности компании А

Обсуждение

В условиях Магаданской области аудит КСО должен учитывать специфику как рудной, так и россыпной золотодобычи. По итогам 2025 года регион добыл 55,1 т золота, а рост производства был связан прежде всего с крупными рудными проектами. В Тенькинском округе расположены крупные месторождения Наталкинское, Павлик и Тэутэджак, что обуславливает повышенную нагрузку на транспортную, энергетическую

и социальную инфраструктуру территории [9,11].

Приоритетной проблемой является разрыв между декларативной и измеряемой КСО. Компания может публиковать сведения о благотворительности, ремонте объектов или поддержке мероприятий, но не раскрывать:

- долю социальных проектов, реализованных с учётом мнения населения;
- количество и содержание обращений жителей;
- долю местных работников и местных поставщиков;
- динамику производственного травматизма;
- объём рекультивированных земель;
- результаты экологического мониторинга в сравнении с нормативами;
- фактические социальные эффекты инвестиционных программ.

Поэтому аудит должен строиться на принципе проверяемости. Любое заявление о социальной ответственности следует связывать с первичной документацией, показателями, сроками реализации, ответственными подразделениями и измеримым результатом.

Например, программа ремонта дороги в посёлке может быть признана мероприятием КСО только при наличии подтверждения источника финансирования, объёма выполненных работ, срока эксплуатации, охвата населения и оценки удовлетворённости жителей. Если предприятие финансирует культурный проект, целесообразно оценивать не только сумму затрат, но и количество участников, регулярность проекта, вовлечённость местных организаций и соответствие выявленным потребностям территории.

Для предприятий региона особенно значимы следующие риски:

- зависимость муниципальных образований от одного крупного работодателя;
- ограниченная доступность медицинских, образовательных и культурных услуг;
- использование вахтового метода и необходимость поддержания бытовых условий персонала;
- воздействие на водные объекты, ландшафты, биоразнообразие и традиционное природопользование;
- риски, связанные с транспортной доступностью, хвостохранилищами и обращением с отходами;
- недостаточная сопоставимость нефинансовой информации между компаниями.

Выводы

Золотодобывающая отрасль Магаданской области обладает значительным социально-экономическим влиянием, поэтому оценка компаний должна выходить за

рамки производственных показателей. В 2025 году региональный объём добычи золота составил 55,1 т, а Тенькинский округ обеспечил 33,2 т, что подчёркивает концентрацию отраслевой активности на отдельных территориях.

Аудит КСО золотодобывающих предприятий предлагается осуществлять по пяти блокам: прозрачность управления, персонал и безопасность, местные сообщества, экология, социально-экономический вклад [3,10-11].

Интегральный индекс КСО позволяет сопоставлять предприятия на основе единой шкалы и выявлять слабые звенья корпоративной социальной политики. Использование весовых коэффициентов обеспечивает учёт отраслевой специфики: наибольший вес предложено присвоить охране труда, промышленной безопасности и экологической ответственности.

Наличие социальных инвестиций, соглашений с органами власти и благотворительных программ является важным, но недостаточным условием высокой КСО. Для достоверной оценки необходимы количественные KPI, регулярное раскрытие данных, независимая проверка и общественная обратная связь.

Для повышения качества КСО золотодобывающим компаниям Магаданской области рекомендуется внедрить единый региональный формат нефинансовой отчётности, включающий показатели трудовой безопасности, экологического мониторинга, социальных инвестиций, местного трудоустройства, закупок у региональных поставщиков и рассмотрения обращений населения.

Практическое применение предложенной методики позволит органам власти учитывать эффективность социального партнёрства при заключении соглашений с недропользователями, а компаниям — обосновывать приоритеты социальных инвестиций и снижать репутационные, экологические и социальные риски.

References

1. Гальцева, Н. В. Золотодобывающая отрасль Магаданской области в условиях санкций: риски для региона / Н. В. Гальцева. — Текст : непосредственный // ЭКО. — 2022. — № 12 (582). — С. 146–158. — DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-12-146-158.
2. Конягина, М. Н. Тенденции реализации ESG-повестки горнодобывающими компаниями в России / М. Н. Конягина, Д. Сагитов. — Текст : непосредственный // Управленческое консультирование. — 2023. — № 8. — С. 64–73. — DOI: 10.22394/1726-1139-2023-8-64-73.
3. Цхададзе, Н. В. Исследование влияния внедрения практик устойчивого развития на экологическую и социально-экономическую ответственность горнодобывающих компаний России / Н. В. Цхададзе, А. Л. Кудряшов, Н. В. Кучковская,

В. Б. Фролова, М. П. Лазарев. — Текст : непосредственный // Горная промышленность. — 2024. — № 5S. — С. 130–136. — DOI: 10.30686/1609-9192-2024-5S-130-136.

4. Мельник, М. В. Корпоративная социальная ответственность: полнота и прозрачность информации / М. В. Мельник, М. Т. Велиханов. — Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. — 2023. — Т. 10, № 6. — С. 6–20. — DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-6-6-20.

5. Ефимова, О. В. Методология исследования корпоративного раскрытия социальной ответственности бизнеса: информационная база и этапы проведения / О. В. Ефимова, О. В. Рожнова. — Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. — 2021. — Т. 8, № 6. — С. 6–20. — DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-6-6-20.

6. Ефимова, О. В. Методология исследования корпоративного раскрытия социальной ответственности бизнеса: концептуальный подход / О. В. Ефимова, О. В. Рожнова. — Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. — 2021. — Т. 8, № 5. — С. 28–40. — DOI: 10.26794/2408-9303-2021-8-5-28-40.

7. Трофимов, О. В. Внедрение концепции ESG на промышленных предприятиях Российской Федерации: на примере горнодобывающей и металлургической промышленности / О. В. Трофимов, А. Г. Саакян. — Текст : непосредственный // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 11. — С. 3121–3134. — DOI: 10.18334/ce.18.11.122015. — EDN: NRPOSB.

8. Никифорова, Е. В. Развитие анализа и оценки публичной нефинансовой отчетности экономических субъектов / Е. В. Никифорова. — Текст : непосредственный // Учет. Анализ. Аудит. — 2020. — Т. 7, № 4. — С. 63–70. — DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-4-63-70.

9. Перьская, В. В. Стратегии ESG и социализация деятельности компаний в современных условиях: зарубежный опыт / В. В. Перьская, А. А. Огрызов, А. Д. Зверева. — Текст : непосредственный // Социально-трудовые исследования. — 2022. — Т. 48, № 3. — С. 46–55. — DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-46-55.

10. Корзоватых, Ж. М. Нефинансовая отчетность в контексте реализации концепции устойчивого развития / Ж. М. Корзоватых. — Текст : непосредственный // Экономика. Управление. Право. — 2025. — Т. 11, № 4. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.11.019.

11. Корнилова, А. В. Методология оценки качества раскрытия информации о корпоративной социальной и экологической ответственности / А. В. Корнилова, С. М. Никоноров. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. — 2017. — № 2. — С. 3–21. — DOI: 10.38050/01300105201721.

UDC 622:657.6:504

Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Garifulina I.Yu., Sharov P.E. Mining Audit as an Instrument of Public Oversight of Rational Subsoil Use: Social, Environmental, and Governance Aspects

Горный аудит как инструмент общественного контроля рационального
недропользования: социальные, экологические и управленческие аспекты

Arno Veronika Vladimirovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Kolesnichenko Eva Pavlovna

Undergraduate Student
Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow

Garifulina Irina Yurievna,

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Sharov Pavel Egorovich,

Undergraduate Student
of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan
Арно Вероника Владимировна

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-
Восточный государственный университет, г. Магадан
Колесниченко Ева Павловна,
Студентка 4 курса

направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Гарифулина Ирина Юрьевна,

Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-
Восточный государственный университет, г. Магадан
Шаров Павел Егорович,
Студент 4 курса

Политехнический институт
ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет

Abstract. This article examines mining audit as an instrument of public oversight of rational subsoil use. The authors define the content of a comprehensive audit assessment integrating the rational use of mineral reserves, environmental responsibility, industrial safety, social obligations, the quality of corporate governance, and the information transparency of a subsoil user. It has been established that the application of an integrated index of the public effectiveness of mining audit makes it possible to identify problematic areas in an enterprise's activities and substantiate corrective measures. Using a hypothetical gold-mining enterprise as an example, an integrated index of 0.668 was calculated, corresponding to an acceptable level of performance while indicating the need to improve environmental efficiency and the transparency of non-financial information. The proposed approach can be used to enhance the independent assessment of mining enterprises and to strengthen stakeholder confidence in subsoil-use processes.

Keywords: mining audit; subsoil use; public oversight; ESG; rational use of subsoil resources; environmental responsibility; corporate social responsibility; mining enterprise; non-financial reporting.

Аннотация. В статье рассмотрен горный аудит как инструмент общественного контроля рационального недропользования. Авторами определено содержание комплексной аудиторской оценки, объединяющей рациональность использования запасов, экологическую ответственность, промышленную безопасность, социальные обязательства, качество корпоративного управления и информационную открытость недропользователя. Установлено, что применение интегрального индекса общественной результативности горного аудита позволяет выявлять проблемные направления деятельности предприятия и обосновывать корректирующие мероприятия. На условном примере золотодобывающего предприятия рассчитано значение интегрального индекса, равное 0,668, что соответствует приемлемому уровню результативности при необходимости повышения экологической эффективности и прозрачности нефинансовой информации. Предложенный подход может использоваться для совершенствования независимой оценки деятельности горнодобывающих предприятий и повышения доверия заинтересованных сторон к процессам недропользования.

Ключевые слова: горный аудит; недропользование; общественный контроль; ESG; рациональное использование недр; экологическая ответственность; корпоративная социальная ответственность; горнодобывающее предприятие; нефинансовая отчетность.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение

Горнодобывающая промышленность формирует сырьевую основу значительной части производственных цепочек, но одновременно связана с нарушением земель, образованием отходов, воздействием на водные объекты и атмосферный воздух, рисками производственного травматизма, изменением социально-экономической структуры территорий присутствия. Поэтому оценка эффективности недропользования не может ограничиваться объёмом добычи, прибылью или полнотой извлечения полезного компонента.

В российской практике государственный контроль недропользования осуществляется в рамках разрешительных, надзорных и отчётных процедур. Одновременно независимый горный аудит способен дополнить такой контроль: проверить непротиворечивость исходной информации, подтвердить обоснованность ключевых показателей, оценить существенные риски и сформировать понятные для органов власти, инвесторов, работников и местных сообществ выводы. В научной литературе горный аудит связывается с безопасностью и рациональным использованием минерально-сырьевой базы, а также с необходимостью правового закрепления соответствующей процедуры [1, 3].

Особую актуальность приобретает объединение горно-технической оценки с ESG-подходом. Для добывающей отрасли экологическая составляющая включает вопросы водопользования, отходов, рекультивации, биоразнообразия и выбросов; социальная - охрану труда, права работников, взаимодействие с населением и развитие территорий; управленческая - деловую этику, риск-менеджмент, противодействие коррупции и качество раскрытия информации.

Цель исследования - обосновать модель горного аудита как инструмента общественного контроля рационального недропользования и предложить расчётный аппарат для интегральной оценки его результативности.

Для достижения цели поставлены задачи:

- определить содержание общественно ориентированного горного аудита;
- сформировать систему аудиторских критериев по техническому, экологическому, социальному и управленческому направлениям;
- предложить интегральный индекс общественной результативности горного аудита;
- выполнить расчёт на условном примере золотодобывающего предприятия;
- установить приоритетные корректирующие действия по результатам оценки.

Материалы и методы

Концептуальная модель горного аудита

Под горным аудитом в настоящей работе понимается независимая, документированная и основанная на доказательствах оценка соответствия деятельности недропользователя требованиям рационального использования недр, промышленной и экологической безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления [2-4].

Предлагаемая модель включает пять взаимосвязанных блоков:

R - рациональность использования недр: полнота извлечения, потери и разубоживание, достоверность учёта запасов, соблюдение проектных решений.

E - экологическая ответственность: состояние земель, водопользование, отходы, выбросы, рекультивация, экологические инциденты.

S - социальная ответственность и безопасность: охрана труда, производственный травматизм, кадровая политика, диалог с населением, рассмотрение обращений.

G - управление и добросовестность: система внутреннего контроля, управление рисками, этика, антикоррупционные меры, независимость проверок.

T - прозрачность и доступность информации: полнота публичной нефинансовой отчётности, понятность данных, наличие обратной связи, раскрытие исполнения корректирующих мероприятий.

Такая структура позволяет оценить не только производственный результат, но и качество взаимодействия предприятия с обществом. При этом общественный контроль не подменяет полномочия органов государственного надзора: его функция состоит в повышении прозрачности, проверяемости и понятности решений, затрагивающих публичные интересы.

Система показателей

Для расчёта интегрального индекса каждому блоку присваиваются частные показатели. Значения индикаторов нормируются в интервале от 0 до 1, где 1 соответствует целевому или наилучшему уровню.

Таблица 1

Система индикаторов общественно ориентированного горного аудита

Блок	Обозначение	Содержание частного индикатора	Направление предпочтительности
Рациональность недропользования	R1	Коэффициент извлечения полезного компонента	больше - лучше
Рациональность недропользования	R2	Соответствие фактических потерь нормативным	меньше отклонение - лучше
Экология	E1	Доля рекультивированных площадей в объёме земель, подлежащих рекультивации	больше - лучше
Экология	E2	Выполнение экологической программы	больше - лучше
Социальная сфера	S1	Индекс производственной безопасности	больше - лучше
Социальная сфера	S2	Выполнение социальных обязательств перед территорией присутствия	больше - лучше
Управление	G1	Зрелость системы управления рисками и внутреннего контроля	больше - лучше
Прозрачность	T1	Полнота раскрытия существенной нефинансовой информации	больше - лучше
Прозрачность	T2	Доля выполненных корректирующих мероприятий по итогам проверок	больше - лучше

Для стимулирующих показателей применяется нормирование:

$$x_i = \min \left(1; \frac{X_i}{X_{\text{цел}}} \right),$$

1.

где X_i - фактическое значение показателя; $X_{\text{цел}}$ - целевое значение; x_i - нормированная оценка.

Для дестимулирующих показателей, например превышения нормативных потерь, используется выражение:

$$x_i = \max \left(0; 1 - \frac{X_i - X_i^{\text{доп}}}{X_i^{\text{кр}} - X_i^{\text{доп}}} \right),$$

2.

где $X_i^{\text{доп}}$ - допустимое значение; $X_i^{\text{кр}}$ - критическое значение, при котором оценка принимается равной нулю.

Значение каждого блока определяется как взвешенная сумма нормированных индикаторов:

$$I_j = \sum_{i=1}^{n_j} a_{ij} x_{ij}, \sum_{i=1}^{n_j} a_{ij} = 1,$$

3.

где I_j - оценка j -го блока; a_{ij} - вес i -го индикатора; n_j - число индикаторов в блоке [4-5].

Интегральный индекс общественной результативности горного аудита определяется по формуле:

$$I_{\text{ОГА}} = w_R I_R + w_E I_E + w_S I_S + w_G I_G + w_T I_T,$$

4.

где w_R, w_E, w_S, w_G, w_T - веса блоков; $\sum w_j = 1$.

С учётом общественной значимости экологических и социальных последствий в демонстрационном расчёте приняты веса:

$$w_R = 0,25; w_E = 0,25; w_S = 0,20; w_G = 0,15; w_T = 0,15.$$

5.

Методика может адаптироваться к виду полезного ископаемого, способу разработки, природно-климатическим условиям и характеристикам территории. В районах многолетней мерзлоты, например, целесообразно повышать значимость индикаторов устойчивости отвалов, состояния водоотводящих сооружений и мониторинга деформаций.

Условный объект расчёта

Для демонстрации методики рассмотрено условное золотодобывающее предприятие «Рудник Северный», осуществляющее открытую разработку месторождения. Исходные данные являются модельными и не характеризуют фактическую деятельность конкретной организации.

Таблица 2

Исходные данные для расчёта

Показатель	Фактическое значение	Целевое/допустимое значение	Нормированная оценка
Коэффициент извлечения, %	88	92	0,957
Отклонение потерь от норматива, п.п.	1,5	допустимо 0; критично 5	0,700
Доля рекультивированных земель, %	54	80	0,675
Выполнение экологической программы, %	78	100	0,780
Индекс производственной безопасности, %	82	100	0,820

Показатель	Фактическое значение	Целевое/допустимое значение	Нормированная оценка
Выполнение социальных обязательств, %	74	100	0,740
Зрелость внутреннего контроля, балл из 100	76	100	0,760
Полнота публичного раскрытия нефинансовых данных, %	61	100	0,610
Выполнение корректирующих мероприятий, %	68	100	0,680

Результаты

Расчёт частных индексов

Для блока R веса показателей R1 и R2 приняты равными 0,6 и 0,4 соответственно.

Тогда:

$$I_R = 0,6 \cdot 0,957 + 0,4 \cdot 0,700 = 0,854.$$

6.

Для экологического блока E при равных весах:

$$I_E = 0,5 \cdot 0,675 + 0,5 \cdot 0,780 = 0,728.$$

7.

Для социального блока S:

$$I_S = 0,6 \cdot 0,820 + 0,4 \cdot 0,740 = 0,788.$$

8.

Управленческий блок представлен одним агрегированным индикатором:

$$I_G = 0,760.$$

9.

Для блока прозрачности при весах T1 = 0,6 и T2 = 0,4:

$$I_T = 0,6 \cdot 0,610 + 0,4 \cdot 0,680 = 0,638.$$

Итоговый индекс составит:

$$I_{\text{ОГА}}$$

Для содержательной интерпретации предлагается следующая шкала [1, 4-5]:

Таблица 3

Шкала интерпретации индекса $I_{\text{ОГА}}$

Интервал	Уровень результативности	Управленческое решение
0,80–1,00	Высокий	Поддержание практик, публичное подтверждение результатов
0,65–0,79	Приемлемый	Адресные корректирующие мероприятия и повторная проверка
0,50–0,64	Рискованный	План улучшений с установленными сроками и независимый мониторинг
менее 0,50	Низкий	Углублённый аудит, пересмотр системы управления рисками

Полученное значение $I_{\text{ОГА}} = 0,668$ соответствует приемлемому уровню, однако находится близко к границе рискованной зоны. Это означает, что предприятие в целом демонстрирует управляемость ключевых процессов, но требует приоритетного улучшения экологической результативности и прозрачности.

Для наглядного сопоставления результатов интегральной оценки выполнен графический анализ распределения значений по основным аудиторским блокам. Представленный на рисунке 1 профиль позволяет определить сильные стороны деятельности условного предприятия, а также выделить направления, требующие первоочередных корректирующих мероприятий.

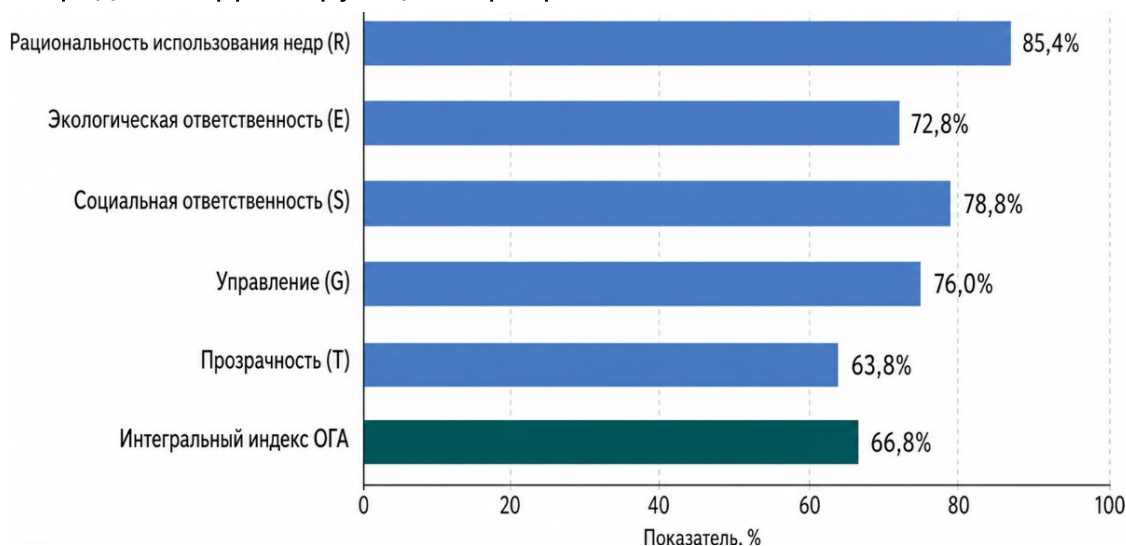


Рисунок 1 - Профиль аудиторских блоков условного предприятия

Наиболее высокий результат отмечен по рациональности использования недр. Это объясняется сравнительно высоким коэффициентом извлечения и контролируемым отклонением фактических потерь от нормативных значений. Вместе с тем значение 0,700 по показателю потерь указывает на необходимость детальной проверки маркшейдерского и технологического учёта, качества оперативного опробования, границ рудных контуров и причин разубоживания [6-8].

Экологический блок имеет значение 0,728. Основной ограничивающий фактор - доля рекультивированных земель (54% при целевом уровне 80%).

Для горных предприятий данный индикатор важен не только как элемент природоохранного менеджмента, но и как показатель выполнения обязательств перед населением территории присутствия.

Минимальная оценка получена по блоку прозрачности - 0,638.

Это свидетельствует о недостаточном раскрытии нефинансовых показателей, в том числе сведений о выполнении экологических программ, обращениях граждан, инцидентах, ходе рекультивации и выполнении корректирующих мер.

Анализ чувствительности

Выполнен сценарный анализ, показывающий влияние улучшения слабых блоков на интегральный индекс.

В сценарии А предполагается повышение прозрачности до 0,80; в сценарии Б - повышение экологической ответственности до 0,82; в сценарии В - одновременная реализация обоих улучшений.

Таблица 4

Сценарный анализ изменения интегрального индекса

Сценарий	I_E	I_T	$I_{ОГА}$	Изменение к базовому уровню
Базовый	0,728	0,638	0,668	-
А: повышение прозрачности	0,728	0,800	0,692	+0,024
Б: улучшение экологического блока	0,820	0,638	0,691	+0,023
В: совместное улучшение Е и Т	0,820	0,800	0,715	+0,047

Для оценки влияния приоритетных корректирующих мероприятий на общую результативность горного аудита был выполнен сценарный анализ. Его результаты позволяют сопоставить изменение интегрального индекса ОГА при повышении уровня экологической ответственности, информационной прозрачности и их совместной реализации (рисунок 2).

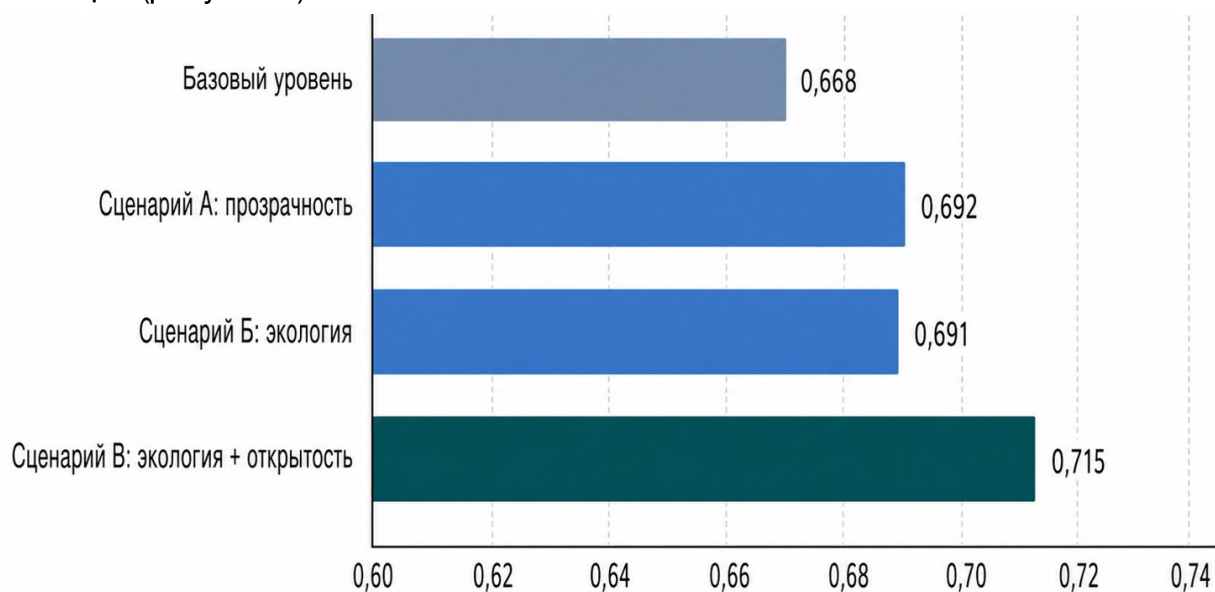


Рисунок 2 - Изменение $I_{ОГА}$ по сценариям

Результаты показывают, что улучшение экологических характеристик и информационной открытости сопоставимо по влиянию на итоговую оценку. Однако их совместное повышение формирует более значимый эффект. Это подтверждает целесообразность комплексного подхода: даже эффективные природоохранные мероприятия имеют ограниченный общественный эффект, если результаты не подтверждаются независимой проверкой и не доводятся до заинтересованных сторон в понятной форме.

Обсуждение

Предложенная методика ориентирована на устранение разрыва между техническим содержанием горного аудита и общественной значимостью результатов недропользования. Традиционная проверка полноты извлечения, состояния запасов, соблюдения проектных параметров и промышленной безопасности необходима, однако для общественной оценки недостаточна. Население, органы местного самоуправления, работники и иные заинтересованные стороны оценивают также состояние окружающей среды, доступность информации, справедливость распределения социальных эффектов и готовность компании устранять негативные последствия.

В международной практике при раскрытии данных о минеральных ресурсах существенное значение имеют соглашения с заинтересованными сторонами, разрешения, а также вопросы, влияющие на общественное принятие проекта. ESG-подходы добывающих компаний также акцентируют управление водными ресурсами, отходами, рекультивацией, биоразнообразием, безопасностью труда, правами человека и взаимодействием с местными сообществами. Следовательно, включение подобных показателей в горный аудит соответствует логике развития отраслевого управления [4-5].

Предлагаемый индекс не должен рассматриваться как заменяющий обязательные требования законодательства, государственную экспертизу запасов, производственный контроль или государственный экологический надзор. Его назначение - обеспечить сопоставимость результатов, выделить зоны риска, обосновать приоритеты проверок и создать основу для публичного диалога.

Практическое внедрение модели предполагает следующие организационные условия:

- формирование независимой аудиторской группы с участием горного инженера, маркшейдера, эколога, специалиста по охране труда и эксперта по нефинансовой отчётности;
- предварительное согласование перечня существенных показателей с заинтересованными сторонами;
- документальное подтверждение исходных данных: проектная документация, планы развития горных работ, маркшейдерские материалы, журналы

производственного контроля, экологическая отчётность, сведения о рекультивации и социальные программы;

- публикация не только итогового балла, но и перечня выявленных несоответствий, корректирующих мероприятий, сроков и ответственных лиц;
- проведение повторной оценки для контроля фактического устранения замечаний.

Ограничением работы является демонстрационный характер расчёта. Для прикладного использования необходимы отраслевые базы данных, экспертное обоснование весов, дифференциация нормативов по способу разработки и природным условиям, а также апробация на нескольких действующих предприятиях. Отдельного исследования требует вопрос правового статуса независимого горного аудита и порядка использования его результатов в государственном и муниципальном управлении [2,3,8].

Заключение

Горный аудит целесообразно определять как независимую комплексную оценку рациональности использования недр, экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности, качества управления и информационной открытости недропользователя.

Для целей общественного контроля предложена пятиблочная структура аудита: рациональность недропользования (R), экологическая ответственность (E), социальная ответственность и безопасность (S), управление (G), прозрачность (T).

Разработан интегральный индекс общественной результативности горного аудита $I_{\text{ОГА}}$, основанный на нормировании показателей и их взвешенном агрегировании. Методика допускает адаптацию к конкретному виду сырья, технологии разработки и условиям территории.

На условном примере золотодобывающего предприятия получено значение $I_{\text{ОГА}} = 0,668$, соответствующее приемлемому уровню с необходимостью адресных корректирующих действий. Наиболее проблемными направлениями оказались экологическая результативность и прозрачность нефинансовой информации.

Сценарный анализ показал, что совместное повышение экологического блока и качества публичного раскрытия информации способно увеличить интегральную оценку с 0,668 до 0,715. Следовательно, максимальный эффект обеспечивается не отдельными мероприятиями, а связкой «фактическое улучшение - независимая верификация - публичное раскрытие - контроль исполнения».

Развитие горного аудита как института общественного контроля может повысить доверие к недропользованию, снизить социально-экологические риски и обеспечить

более обоснованное принятие решений в сфере управления минерально-сырьевыми ресурсами.

References

1. Харченко, А. О. Социально-экологическая ответственность предприятий минерально-сырьевого комплекса / А. О. Харченко // Записки Горного института. – 2009. – Т. 184. – С. 276–282.
2. Павловский, Д. А. О трансформации подходов к аудиту месторождений полезных ископаемых для приращения ценностей России в сложившейся политической ситуации / Д. А. Павловский, Ю. В. Зворыкина // Известия высших учебных заведений. Геология и разведка. – 2023. – Т. 65, № 6. – С. 79–90.
3. Ланьшина, Т. А. Устойчивое развитие и цифровизация: необычный кризис COVID-19 требует оригинальных решений / Т. А. Ланьшина, В. А. Барина, А. Д. Кондратьев, М. В. Романцов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2020. – Т. 15, № 4. – С. 91–114. – DOI 10.17323/1996-7845-2020-04-05.
4. Степанова, В. В. Социальные ценности в ESG-трансформации добывающих компаний в Арктике и на Северных территориях / В. В. Степанова, И. А. Сивоброва, У. Е. Якушева // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – Т. 52, № 4. – С. 50–62.
5. Трофимов, О. В. Внедрение концепции ESG на промышленных предприятиях Российской Федерации: на примере горнодобывающей и металлургической промышленности / О. В. Трофимов, А. Г. Саакян // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 11. – С. 3121–3134. – DOI 10.18334/ce.18.11.122015. – EDN NRPOSB.
6. Цхададзе, Н. В. Исследование влияния внедрения практик устойчивого развития на экологическую и социально-экономическую ответственность горнодобывающих компаний России / Н. В. Цхададзе, А. Л. Кудряшов, Н. В. Кучковская, В. Б. Фролова, М. П. Лазарев // Горная промышленность. – 2024. – № 5S. – С. 130–136. – DOI 10.30686/1609-9192-2024-5S-130-136.
7. Захариади, Э. В. Внедрение целей устойчивого развития зарубежными и российскими компаниями / Э. В. Захариади, С. Г. Авруцкая // Вестник Российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. – 2022. – № 13–4. – С. 144–155.
8. Благов, Ю. Е. ESG: трансформация интерпретаций / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 289–301. – DOI 10.21638/spbu18.2024.206.

UDC 33

Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. An integrated strategic management model for improving the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan

Kozhakhmetov Timur,

Doctoral Student, MNU Business School, Astana, Republic of Kazakhstan

Omarkulov Bauyrzhan,

professor, Karaganda Medical University, Karaganda, Kazakhstan

Asylbekova Leila,

professor, Maqsut Narikbayev University, Astana, Kazakhstan

Abstract. *The article presents an integrated strategic management model for improving the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan. The model was developed through conceptual synthesis and empirical diagnostics involving 16 healthcare organizations in the Karaganda Region, 45 managers and healthcare organizers, and 384 patients. It integrates six management domains – quality and safety, financial and resource efficiency, strategic and organizational management, workforce capacity, digital maturity and innovation, and patient orientation – within the logic “Resources–Management Processes–Results–Impact”. The model links patient, organizational and health-system levels and converts assessment results into differentiated strategic actions. A five-stage implementation cycle is proposed: diagnosis, prioritization, strategy design, implementation and monitoring. The model supports normalized indicators on a 0–1 scale, organizational profiles, type-specific benchmarking and a dashboard for management decisions. Its practical value lies in aligning commercial service development with patient value, quality, affordability, institutional requirements and organizational resilience. The model is suitable for public and private providers, provided that benchmarks are adjusted for organizational mandate, service profile and regional conditions.*

Keywords: *integrated model; strategic management; healthcare competitiveness; performance indicators; patient value; digital transformation; Kazakhstan.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

INTRODUCTION

Kazakhstan's healthcare organizations face simultaneous demands for clinical quality, accessibility, financial sustainability, digital modernization and improved patient experience. These demands are often addressed through separate projects: accreditation, equipment acquisition, information-system implementation, staff training or expansion of paid services. Fragmented implementation can generate local improvements, but it rarely produces a sustainable competitive advantage because changes in one domain depend on complementary changes in others.

The aim of this study was to develop an integrated strategic management model that transforms a multidimensional assessment of healthcare competitiveness into coordinated managerial action. The model is intended for public and private organizations operating within

state regulation, compulsory social health insurance and regional healthcare systems.

MATERIALS AND METHODS

The model was developed through theoretical synthesis, structural-functional modelling and empirical diagnostics. The empirical base included 16 healthcare organizations in Karaganda, Temirtau and Balkhash: seven multidisciplinary hospitals, six primary healthcare organizations and three private clinics. The study involved 45 managers and healthcare organizers and a survey of 384 patients. Organizational, managerial, financial and patient-reported information was considered.

System and comparative analyses were combined with expert assessment, benchmarking, SWOT and PEST analysis, and elements of Delphi, AHP and TOPSIS approaches. Indicators were grouped into six domains and normalized on a 0–1 scale. Model design followed five requirements: strategic coherence; measurability; causal linkage between resources and outcomes; adaptability to provider type; and orientation toward patient value. The model is a managerial framework rather than a causal-effect estimate; effectiveness must be verified longitudinally after implementation.

RESULTS

Architecture of the integrated model

The model has three vertical levels and four horizontal blocks. The patient level captures accessibility, safety, experience, trust and health-related value. The organizational level integrates strategy, governance, clinical and administrative processes, workforce, finance, technology and service design. The health-system level includes regulation, purchasing, insurance, accreditation, regional infrastructure and digital standards. Vertical alignment prevents an organization from optimizing commercial indicators at the expense of clinical or social outcomes.

The horizontal logic is “Resources–Management Processes–Results–Impact”. Resources comprise workforce, finance, infrastructure, equipment, information, partnerships and managerial competencies. Management processes include strategic planning, portfolio management, quality assurance, risk management, capacity planning, workforce development, digital transformation and patient feedback. Results include quality, waiting time, satisfaction, productivity, financial stability, service diversification and digital-process maturity. Impact is expressed in improved access, patient value, reputation, organizational resilience and sustainable regional competitiveness.

Six integrated management domains

The first domain, quality and safety, controls the clinical legitimacy of all competitive initiatives. It includes outcome monitoring, adherence to standards, continuity, incident management and quality improvement. The second, financial and resource efficiency, links

costs and capacity to service outcomes and commercial sustainability. The third, strategic and organizational management, converts environmental analysis into priorities, responsibilities, risk controls and measurable targets.

The fourth domain, workforce capacity, covers staffing, qualification, retention, motivation, teamwork and leadership development. The fifth, digital maturity and innovation, assesses not only technology availability but also interoperability, data quality, workflow integration and the capacity to adopt innovation. The sixth, patient orientation, includes access, navigation, communication, informed participation, feedback, satisfaction and trust. The domains are managed as a portfolio because weakness in one can neutralize investment in another.

Five-stage implementation cycle

Stage 1—Diagnosis. The organization measures the six domains, normalizes indicators and develops a profile of strengths, gaps and risks. Results are compared with functionally similar organizations rather than with an undifferentiated sector average. Stage 2—Prioritization. Problems are ranked according to patient impact, strategic importance, urgency, feasibility and resource requirements. Multicriteria analysis reduces the risk that priorities are selected only because they are visible or easy to implement.

Stage 3—Strategy design. Each priority is translated into an objective, target indicator, initiative, responsible owner, timeframe and resource requirement. Commercial-service decisions are evaluated against demand, quality, cost, profitability, capacity and patient experience. Stage 4—Implementation. Initiatives are coordinated across clinical, administrative, human-resource, financial and digital units. Pilot testing and change management are used where uncertainty is high. Stage 5—Monitoring and adaptation. A dashboard tracks leading process indicators and lagging outcome indicators; deviations trigger corrective actions and periodic strategy review.

Indicator and decision framework

Normalization on a 0–1 scale makes indicators with different units comparable. An integral index provides an overall signal, while the six-domain profile preserves diagnostic meaning. Weights may be derived through expert consensus and tested through sensitivity analysis. To avoid false precision, the dashboard should display source, calculation method, update frequency, responsible unit and threshold for every indicator.

Three decision zones can be used. A low score indicates a critical development gap and requires a corrective programme. A medium score indicates functioning capability with improvement reserves. A high score indicates a relative strength that should be maintained, scaled or used for internal benchmarking. Thresholds must be validated empirically and adjusted for organizational type. Public hospitals, primary-care organizations and private

clinics should share core quality and patient-value indicators but use different operational benchmarks.

Strategic pathways for Kazakhstan

For public providers, the model prioritizes process redesign, waiting-time reduction, capacity utilization, workforce stability, transparency and patient navigation while preserving broad access and complex-care functions. For private providers, it emphasizes clinical governance, quality transparency, affordability, continuity, responsible portfolio development and integration with regional referral pathways. In both sectors, digitalization is treated as an enabler of process and decision quality, not as an independent objective.

At the regional level, aggregated profiles can support differentiated purchasing, investment prioritization, workforce planning and benchmarking. Data should be used for improvement before public ranking, since unadjusted comparisons can penalize organizations with more complex patients or social mandates. Governance arrangements should therefore combine accountability with contextual interpretation.

DISCUSSION

The model's principal contribution is the conversion of multidimensional competitiveness from a descriptive concept into a management cycle. It combines the value-based focus on outcomes and costs with resource-based attention to capabilities, quality-management emphasis on processes, and patient-centred attention to experience and access. Sustainable advantage is expected from the interaction of these elements rather than from isolated tools.

The model also clarifies the role of commercial activity. Paid and contracted services can strengthen resilience when they respond to legitimate demand, use capacity efficiently and finance improvement. However, commercial growth is not equivalent to competitiveness when accompanied by reduced accessibility, opaque pricing, quality risks or workforce overload. Portfolio governance must therefore balance profitability with clinical value, affordability and organizational capacity.

Limitations include reliance on a regional diagnostic base and the need for prospective validation. Indicator weights, decision thresholds and causal links should be tested across provider types and regions. Future implementation research should examine changes in waiting time, patient satisfaction, clinical quality, productivity, staff retention and financial stability before and after adoption.

CONCLUSION

The integrated model aligns six domains of healthcare competitiveness with the causal logic “Resources–Management Processes–Results–Impact”. Its five-stage cycle—diagnosis, prioritization, strategy design, implementation and monitoring—translates assessment into accountable action. By connecting patient, organizational and system levels, the model can

support public and private healthcare organizations in Kazakhstan in developing commercial services without separating them from quality, accessibility, patient value and long-term resilience.

DECLARATIONS

Funding: No external funding. Conflict of interest: The author declares no conflict of interest. Author contribution: The author developed the model, conducted the analysis and prepared the manuscript. Ethical information: Patient information used in model development was analysed in aggregate form.

References

1. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Boston: Harvard Business School Press; 2006.
2. Porter M.E. What is value in health care? New England Journal of Medicine. 2010;363(26):2477–2481. doi:10.1056/NEJMp1011024.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press; 1996.
4. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. Milbank Quarterly. 2005;83(4):691–729. doi:10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x.
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991;17(1):99–120. doi:10.1177/014920639101700108.
6. World Health Organization, OECD, World Bank. Delivering Quality Health Services. Geneva: WHO; 2018.
7. OECD. OECD Reviews of Health Systems: Kazakhstan 2018. Paris: OECD Publishing; 2018. doi:10.1787/9789264289062-en.
8. World Health Organization. Global Strategy on Digital Health 2020–2025. Geneva: WHO; 2021.
9. Saaty T.L. Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences. 2008;1(1):83–98.
10. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin: Springer-Verlag; 1981.
11. Republic of Kazakhstan. Code “On Public Health and Healthcare System”, No. 360-VI, 7 July 2020 (as amended).
12. Berwick D.M., Nolan T.W., Whittington J. The triple aim: care, health, and cost. Health Affairs. 2008;27(3):759–769. doi:10.1377/hlthaff.27.3.759.

UDC 33

Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. Factors influencing the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan: evidence from the Karaganda region

Kozhakhmetov Timur,

Doctoral Student, MNU Business School, Astana, Republic of Kazakhstan

Omarkulov Bauyrzhan,

professor, Karaganda Medical University, Karaganda, Kazakhstan

Asylbekova Leila,

professor, Maqsut Narikbayev University, Astana, Kazakhstan

Abstract. *This article identifies factors shaping the competitiveness of healthcare organizations in the Karaganda Region of Kazakhstan. A mixed analytical design covered 16 organizations in Karaganda, Temirtau and Balkhash: seven hospitals, six primary healthcare organizations and three private clinics. The empirical material included organizational data, expert assessments from 45 managers and healthcare organizers, and a survey of 384 patients. Six domains were examined: quality and safety; resource efficiency; strategic management; workforce capacity; digital maturity and innovation; and patient orientation. Of the patients, 68.8% selected public organizations and 31.2% selected private providers; 61.5% reported waiting at least one week, while 89.6% incurred out-of-pocket expenditure. Public organizations were distinguished by service breadth, infrastructure and population coverage, whereas private organizations demonstrated greater managerial flexibility, service responsiveness and adaptation to individual needs. The findings show that competitiveness is produced by the interaction of managerial quality, resource allocation, service processes and patient experience. Regional strategies should therefore integrate access, waiting-time management, financial protection, digital maturity and workforce development rather than rely on isolated commercial indicators.*

Keywords: *healthcare organizations; competitiveness factors; patient experience; public and private providers; regional healthcare; Karaganda Region; Kazakhstan.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

INTRODUCTION

The development of compulsory social health insurance, digital health tools and private provision has changed the competitive environment of Kazakhstan's healthcare system. At the regional level, competitiveness affects not only the financial position of providers but also accessibility, quality, workforce stability, innovation and patient trust. The Karaganda Region is a suitable empirical setting because it combines large urban hospitals, primary healthcare organizations, geographically dispersed populations and an expanding private sector. The aim was to identify and systematize the factors influencing the competitiveness of public and private healthcare organizations in the Karaganda Region. The study focused on organizational capabilities and patient-reported barriers that can be influenced through strategic management.

MATERIALS AND METHODS

A cross-sectional mixed analytical study was conducted during 2024–2026 in Karaganda, Temirtau and Balkhash. The organizational sample comprised 16 healthcare providers: seven multidisciplinary hospitals, six primary healthcare organizations and three private clinics. The institutional component included 45 managers and healthcare organizers. The consumer component included 384 patients. The patient sample consisted of 296 women (77.1%) and 88 men (22.9%). The age distribution was: under 18 years, 9 respondents (2.3%); 19–40 years, 249 (64.8%); 41–60 years, 95 (24.7%); and over 60 years, 31 (8.1%). The imbalance in sex and age composition was considered when interpreting the findings. Ninety-six respondents (25.0%) reported employment in the public sector, while 288 (75.0%) belonged to other social categories.

Data sources included organizational statistical, managerial and financial information, patient questionnaires and expert assessments. System, comparative, institutional, statistical and economic analyses were combined with survey methods, expert evaluation, benchmarking, SWOT and PEST analysis, and elements of multicriteria assessment. Indicators were organized into six domains and normalized on a 0–1 scale for comparative interpretation. Descriptive statistics were calculated as absolute values and percentages. The design was diagnostic and did not infer causality from cross-sectional associations.

RESULTS

Regional configuration of competition

Public organizations retained the central role in emergency care, childbirth, specialized inpatient services and broad population coverage. Their competitive strengths were the breadth of services, established infrastructure, multidisciplinary teams and the ability to treat complex cases. At the same time, rigid administrative processes, workforce shortages in selected specialties, waiting times and uneven digital maturity constrained responsiveness. Private providers strengthened the regional competitive environment through outpatient consultations, diagnostics, laboratory services, CT/MRI, rehabilitation and service differentiation. Their relative advantages included shorter decision chains, flexible scheduling, customer-oriented communication and faster adaptation of the service portfolio. Their limitations included narrower clinical scope, selective geographic concentration and dependence on patients' ability to pay or on purchasing arrangements.

Patient choice, access and financial burden

Among 384 respondents, 264 (68.8%) reported choosing a public healthcare organization and 120 (31.2%) a private organization. This distribution confirms the continuing dominant role of the public sector while also demonstrating a substantial market position for private providers. Choice should not be interpreted as an isolated preference: it reflects service availability, referral routes, insurance coverage, location, price and perceived quality.

A total of 236 respondents (61.5%) reported waiting at least one week to receive a

service. This makes waiting-time management a direct competitiveness factor: delays affect continuity, trust, perceived accessibility and the likelihood of seeking an alternative provider. Meanwhile, 344 respondents (89.6%) reported out-of-pocket expenditure. The high share indicates that patient attraction cannot be separated from financial affordability and transparency. Expansion of commercial services without cost justification and patient protection may increase revenue in the short term but weaken equitable access and trust.

Integrated factor profile

The results support a six-domain factor structure. Quality and safety form the non-negotiable foundation of competitiveness. Resource efficiency determines whether infrastructure and equipment translate into timely services. Strategic management aligns the service portfolio with regional needs and financing conditions. Workforce capacity affects service availability and continuity. Digital maturity supports scheduling, information continuity, monitoring and management decisions. Patient orientation converts clinical and organizational capabilities into a comprehensible and trusted patient journey.

The factors have a cumulative character. For example, a digital appointment platform does not reduce waiting times if staff schedules, referral processes and capacity allocation remain unchanged. Similarly, modern equipment does not generate competitive advantage when personnel are unavailable or utilization is poorly managed. Sustainable improvement therefore requires coordinated interventions rather than isolated investments.

DISCUSSION

The evidence reveals different, complementary competitive profiles. Public organizations derive advantage from scale, mandate and clinical breadth; private organizations derive advantage from flexibility, responsiveness and differentiated service. A valid regional strategy should not force both sectors into an identical commercial model. Instead, common minimum criteria—quality, safety, transparency and patient value—should be combined with type-specific benchmarks.

Patient data identify three actionable priorities: access, waiting time and financial burden. These results are consistent with the view that healthcare competitiveness extends beyond profitability. A provider that expands paid services while failing to improve accessibility, communication or clinical processes may achieve commercial growth without building sustainable competitiveness. Conversely, a public provider can strengthen its competitive position through process redesign, patient feedback, digital coordination and more transparent service navigation even when its social mandate limits market selectivity.

The study has limitations. The patient sample was dominated by women and adults aged 19–40, and the broad “other” social-status category limited subgroup analysis. Cross-sectional data do not establish causal relationships. Provider-level integral scores should be validated with comparable clinical and financial measures before public ranking. Nevertheless, triangulation of organizational, expert and patient perspectives provides a useful regional

diagnostic picture.

CONCLUSION

Competitiveness of healthcare organizations in the Karaganda Region is determined by the interaction of strategic management, quality and safety, resource efficiency, workforce capacity, digital maturity and patient orientation. Public providers have advantages in scale, infrastructure and coverage; private providers demonstrate flexibility and service responsiveness. Patient-reported waiting and out-of-pocket expenditure show that accessibility and financial protection remain central competitive factors. Regional policy and organizational strategies should use an integrated indicator system, type-specific benchmarking and coordinated improvement of processes, workforce, digital tools and patient experience.

DECLARATIONS

Funding: No external funding. Conflict of interest: The author declares no conflict of interest. Author contribution: The author designed the study, analysed the data and prepared the manuscript. Ethical information: Survey participation was voluntary and results are reported in aggregate form.

References

1. Porter M.E. What is value in health care? *New England Journal of Medicine*. 2010;363(26):2477–2481. doi:10.1056/NEJMp1011024.
2. World Health Organization, OECD, World Bank. *Delivering Quality Health Services: A Global Imperative for Universal Health Coverage*. Geneva: WHO; 2018.
3. OECD. *OECD Reviews of Health Systems: Kazakhstan 2018*. Paris: OECD Publishing; 2018. doi:10.1787/9789264289062-en.
4. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*. 2005;83(4):691–729. doi:10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x.
5. Berwick D.M., Nolan T.W., Whittington J. The triple aim: care, health, and cost. *Health Affairs*. 2008;27(3):759–769. doi:10.1377/hlthaff.27.3.759.
6. Republic of Kazakhstan. Code “On Public Health and Healthcare System”, No. 360-VI, 7 July 2020 (as amended).
7. World Health Organization. *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. Geneva: WHO; 2021.
8. Institute of Medicine. *Crossing the Quality Chasm*. Washington, DC: National Academies Press; 2001.
9. Porter M.E., Teisberg E.O. *Redefining Health Care*. Boston: Harvard Business School Press; 2006.
10. World Health Organization Regional Office for Europe. *Kazakhstan: Health System Review. Health Systems in Transition*. 2012;14(4):1–154.

UDC 33

Kozhakhmetov T., Omarkulov B., Asylbekova L. Theoretical and methodological foundations for developing the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan

Kozhakhmetov Timur,

Doctoral Student, MNU Business School, Astana, Republic of Kazakhstan

Omarkulov Bauyrzhan,

professor, Karaganda Medical University, Karaganda, Kazakhstan

Asylbekova Leila,

professor, Maqsut Narikbayev University, Astana, Kazakhstan

Abstract. *The article develops a theoretical and methodological framework for understanding the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan. The study is based on a structured synthesis of strategic-management, quality-management, value-based healthcare, resource-based and patient-centred approaches, interpreted in the institutional context of Kazakhstan. Competitiveness is defined as an integrated managerial capability to deliver safe, accessible and high-quality care, create value for patients, use resources efficiently, adopt digital and organizational innovations, and maintain long-term financial and organizational resilience. A six-domain assessment architecture is proposed: quality and safety; financial and resource efficiency; strategic and organizational management; workforce capacity; digital maturity and innovation; and patient orientation. The framework links the patient, organization and health-system levels through the logic “Resources–Management Processes–Results–Impact”. The proposed approach extends purely financial interpretations of competitiveness and provides a theoretical basis for benchmarking public and private healthcare organizations and developing evidence-informed regional strategies in Kazakhstan.*

Keywords: *healthcare organization; competitiveness; strategic management; quality of care; patient orientation; digital maturity; integrated assessment; Kazakhstan.*

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

INTRODUCTION

Healthcare systems are being transformed by demographic change, the increasing burden of chronic disease, technological progress, workforce shortages and rising expectations regarding service quality. Under these conditions, healthcare organizations must combine their social mission with financial discipline, operational flexibility and continuous improvement. Competition in healthcare therefore cannot be reduced to price rivalry or the expansion of paid services. Its legitimate purpose is to encourage better outcomes, safer care, more responsive services and more efficient use of limited resources.

For Kazakhstan, the problem is especially relevant because healthcare organizations operate in a mixed institutional environment that combines public guarantees, compulsory social health insurance, state regulation, accreditation, digitalization and a growing private sector. Public and private providers differ in ownership, mandate, financing and patient mix,

yet both are expected to demonstrate quality, transparency and efficiency. A methodological model based only on revenue, profitability or market share would underestimate public value, clinical outcomes and accessibility; a model based only on clinical indicators would overlook strategic adaptability and sustainability.

The aim of this study is to substantiate a theoretical and methodological framework for developing and assessing the competitiveness of healthcare organizations in the Republic of Kazakhstan. The objectives are to clarify the concept, systematize its determinants, identify appropriate assessment domains, and formulate an integrated multilevel model suitable for subsequent empirical testing.

MATERIALS AND METHODS

The study used an integrative review and conceptual synthesis. Strategic-management, resource-based, quality-management, value-based healthcare, patient-centred care and organizational-resilience perspectives were compared. International publications and institutional documents were selected for their relevance to healthcare competition, value, quality, digital transformation and performance assessment. Kazakhstan's regulatory and organizational context was considered through the national health legislation and policy architecture.

The analytical procedure comprised four stages: clarification of core concepts; identification and grouping of competitiveness determinants; comparison of existing assessment approaches and their limitations; and construction of an integrated framework. The principles of system analysis, logical generalization, comparative analysis and structural-functional modelling were applied. Methodological adequacy was assessed according to multidimensionality, measurability, comparability, sensitivity to management decisions and applicability to both public and private providers.

RESULTS

Conceptual interpretation of healthcare competitiveness

In conventional economics, organizational competitiveness is associated with the capacity to outperform rivals through lower costs, differentiation, innovation or superior resource configurations. In healthcare, however, the outcome is co-produced by professionals and patients, information is asymmetric, demand is partly need-driven, and failures may cause irreversible harm. These characteristics impose ethical and regulatory boundaries on market mechanisms and make quality and safety constitutive—not optional—elements of competitiveness.

Accordingly, the competitiveness of a healthcare organization is defined as its integrated managerial capability to provide accessible, safe and high-quality services that meet population needs; create measurable value for patients; use human, financial and

technological resources efficiently; adapt to institutional and technological change; and preserve long-term organizational and financial resilience. This definition distinguishes competitiveness from competition. Competition describes interaction among providers, whereas competitiveness describes an organization's capability and position within that environment.

The definition also distinguishes sustainable competitiveness from short-term commercial performance. A temporary increase in revenue achieved through high demand does not demonstrate competitiveness if it is accompanied by declining quality, staff turnover, inadequate technology, low patient trust or inefficient resource use. Sustainable advantage arises when clinical, managerial, technological and relational capabilities reinforce one another.

Determinants in the context of Kazakhstan

The determinants can be divided into external and internal groups. External determinants include health policy, purchasing and reimbursement mechanisms, compulsory social health insurance, licensing and accreditation, demographic and epidemiological trends, regional infrastructure, labour-market conditions, technology diffusion and the intensity of competition. They shape incentives and constraints but are only partly controllable by an individual organization.

Internal determinants include strategic leadership, governance, quality management, clinical-process organization, financial discipline, workforce competence, organizational culture, digital maturity, innovation capacity, service design, communication and patient engagement. These are directly influenced by managerial decisions. Their configuration explains why organizations exposed to similar external conditions may achieve different results.

Kazakhstan's regional diversity requires contextual interpretation. Population density, travel distance, urban-rural disparities, specialist availability and the structure of public and private provision affect both performance and feasible strategic choices. Therefore, benchmarking should compare organizations with similar functions and should not penalize providers for fulfilling socially necessary mandates without appropriate adjustment. At the same time, institutional differences must not be used to excuse avoidable inefficiency or poor patient experience.

Six-domain assessment architecture

The conceptual synthesis resulted in six interrelated domains. First, quality and safety include clinical outcomes, adherence to standards, continuity, adverse-event prevention and accreditation-related processes. Second, financial and resource efficiency include cost management, capacity use, productivity, equipment utilization, service diversification and financial stability. Third, strategic and organizational management include goal alignment,

governance, risk management, process maturity and responsiveness to environmental change.

Fourth, workforce capacity includes staffing sufficiency, qualification, continuous professional development, motivation, retention and teamwork. Fifth, digital maturity and innovation include interoperable information systems, electronic records, data-driven decisions, telemedicine, automation and the organizational capacity to implement new technologies. Sixth, patient orientation includes accessibility, waiting time, communication, informed participation, feedback, satisfaction, trust and continuity of the patient journey.

The domains are not independent. Digital tools improve competitiveness only when clinical workflows and staff competencies are redesigned; investments in equipment create value only when capacity is used appropriately; patient satisfaction is sustainable only when communication quality is supported by safe clinical processes. The assessment should therefore combine domain scores into an integral index while retaining the separate profile for diagnostic interpretation. Normalization to a common 0–1 scale can support comparison, provided that indicator direction, weights and missing data are handled transparently.

Integrated multilevel framework

The proposed framework connects three levels. At the patient level, the central outcome is value expressed through health results, safety, accessibility, experience and trust. At the organizational level, strategy converts resources and capabilities into coordinated clinical and administrative processes. At the health-system level, regulation, financing, digital infrastructure and regional policy influence incentives, accountability and access.

Causal logic is represented as “Resources–Management Processes–Results–Impact”. Resources include workforce, finance, infrastructure, equipment, information and managerial competence. Management processes include strategic planning, quality assurance, clinical governance, human-resource development, innovation implementation and feedback management. Results include better quality, patient satisfaction, productivity, financial stability and service responsiveness. Impact includes improved population access, stronger organizational reputation, regional system resilience and sustainable competitive advantage.

This logic supports managerial accountability: resources alone do not guarantee results, and outcomes should be traced to the processes that produced them. It also prevents an integral score from becoming a purely descriptive ranking. The score must guide targeted interventions, resource allocation, benchmarking and monitoring of strategic change.

DISCUSSION

The framework is consistent with value-based healthcare, which places patient outcomes relative to costs at the centre of performance, but it broadens that perspective for the institutional realities of Kazakhstan. Value remains the normative endpoint, while workforce,

digital maturity, strategic governance and regional accessibility are treated as enabling capabilities. This is important where organizations perform both market-facing and public-service functions.

The model also advances a resource-based interpretation. Sustainable advantage does not derive from possession of expensive equipment alone, because technologies can be purchased or replicated. More durable advantages arise from difficult-to-copy combinations of professional expertise, organizational routines, trusted patient relationships, data use, leadership and continuous-improvement culture. Thus, isolated managerial tools are unlikely to produce the same effect as their coordinated development within one strategy.

A methodological limitation is that the framework requires empirical validation of indicators and weights across different types of providers. Hospitals, primary-care organizations and specialized private clinics have different outputs and risk structures. Subsequent studies should test construct validity, reliability, sensitivity and the relationship between domain scores and objective clinical and financial outcomes. Nevertheless, the framework offers a coherent basis for such validation and avoids the conceptual weakness of single-metric rankings.

CONCLUSION

Competitiveness in Kazakhstan's healthcare sector should be understood as an integrated managerial capability rather than a narrow commercial outcome. It is formed by the coordinated development of strategic management, quality and safety, resource efficiency, workforce capacity, digital maturity, innovation and patient orientation. The proposed six-domain architecture and the "Resources–Management Processes–Results–Impact" model connect patient, organizational and system levels and provide a basis for benchmarking public and private providers. Practical application can support evidence-informed strategic planning, identify development gaps and orient competition toward patient value, organizational resilience and improved regional healthcare performance.

DECLARATIONS

Funding: The study received no external funding. Conflict of interest: The author declares no conflict of interest. Author contribution: The author developed the concept, conducted the analysis and prepared the manuscript. Ethical approval: Not applicable to this theoretical and methodological study.

References

1. Porter M.E., Teisberg E.O. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results. Boston: Harvard Business School Press; 2006.
2. Porter M.E. What is value in health care? New England Journal of Medicine.

2010;363(26):2477–2481. doi:10.1056/NEJMp1011024.

3. Kaplan R.S., Porter M.E. How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review*. 2011;89(9):46–61.

4. Donabedian A. Evaluating the quality of medical care. *Milbank Quarterly*. 2005;83(4):691–729. doi:10.1111/j.1468-0009.2005.00397.x.

5. World Health Organization, OECD, World Bank. *Delivering Quality Health Services: A Global Imperative for Universal Health Coverage*. Geneva: WHO; 2018.

6. OECD. *OECD Reviews of Health Systems: Kazakhstan 2018*. Paris: OECD Publishing; 2018. doi:10.1787/9789264289062-en.

7. World Health Organization. *Global Strategy on Digital Health 2020–2025*. Geneva: WHO; 2021.

8. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99–120. doi:10.1177/014920639101700108.

9. Berwick D.M., Nolan T.W., Whittington J. The triple aim: care, health, and cost. *Health Affairs*. 2008;27(3):759–769. doi:10.1377/hlthaff.27.3.759.

10. Republic of Kazakhstan. Code of the Republic of Kazakhstan “On Public Health and Healthcare System”, No. 360-VI, 7 July 2020 (as amended).

11. World Health Organization Regional Office for Europe. *Kazakhstan: Health System Review. Health Systems in Transition*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2012;14(4):1–154.

12. Institute of Medicine. *Crossing the Quality Chasm: A New Health System for the 21st Century*. Washington, DC: National Academies Press; 2001.

UDC 334.712:351.713(470.311)

Melnichenko T.Y., Trybin D. D., Yusichenko K.S., Prokina K.S. Improving organizational mechanisms for supporting small and medium-sized businesses in the Kaluga Region (using the example of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region)

Совершенствование организационных механизмов содействия малому и среднему предпринимательству Калужской области (на примере Министерства экономического развития и промышленности Калужской области)

Melnichenko T.Y.

PhD Pedagogy, Associate Professor, Department of Economics and Management,
Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

Trybin D. D.

Bakalavr,
Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia

Yusichenko K.S.

Magistr,
Kaluga Branch of RANEPa, Kaluga, Russia

Prokina K.S.

Magistr,
Kaluga Branch of RANEPa, Kaluga, Russia

Мельниченко Т.Ю.

доцент кафедры экономики и управления,
Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, г. Калуга, Россия

Трубин Д. Д.

бакалавр,
Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, г. Калуга, Россия

Юсиченко К.С.

магистр,

Калужский филиал РАНХиГС, г. Калуга, Россия

Прокина К.С.

магистр,

Калужский филиал РАНХиГС, г. Калуга, Россия

Abstract. *The relevance of this topic stems from the fact that the full development of small and medium-sized enterprises (SMEs) requires significant government support. The existing regional governance system is typically focused on traditional support models, which are not always able to respond to modern changes. As a result, the potential of SMEs in the regions remains partially untapped. This article attempts to propose a set of management solutions aimed at improving the systemic consistency, transparency, and effectiveness of support measures at the regional level by strengthening the information component of the Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Region, facilitating effective management decisions to support SMEs in the region.*

Keywords: state support for small and medium-sized businesses; Kaluga Oblast; state program "Development of Entrepreneurship and Innovation in the Kaluga Oblast"; Ministry of Economic Development and Industry of the Kaluga Oblast.

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что для полноценного развития малого и среднего предпринимательства (МСП) необходима серьезная поддержка со стороны государства. Существующая система управления в регионах, ориентирована, как правило, на традиционные модели поддержки, которые не всегда успевают реагировать на современные изменения. В результате потенциал МСП в регионах остаётся частично нереализованным. В статье предпринята попытка предложить комплекс управленческих решений, направленных на повышение системной согласованности, прозрачности и результативности мер поддержки на региональном уровне через усиление информационной составляющей Министерства экономического развития и промышленности Калужской области, способствующей принятию эффективных управленческих решений по поддержке субъектов МСП в регионе.

Ключевые слова: государственная поддержка малого и среднего предпринимательства; Калужская область; государственная программа «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области»; Министерство экономического развития и промышленности Калужской области.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Поддержка малого и среднего предпринимательства (МСП) — стратегически обоснованный приоритет государственной политики, так как этот сектор обеспечивает экономический рост, занятость, инновации и региональное развитие. Инвестиции в МСП создают основу для устойчивого развития экономики, повышения её конкурентоспособности и достижения национальных целей. Дальнейшее усиление поддержки, особенно в приоритетных отраслях и через механизмы кооперации с крупным бизнесом и наукой, может усилить этот эффект.

Калужская область исторически формировалась как регион с выраженной индустриальной специализацией и высокой долей крупных предприятий.

Согласно ежегодному Национальному рейтингу состояния инвестиционного климата в субъектах РФ Калужская область входит в топ регионов, занимая 4 место в 2026 г. Среди регионов-лидеров по 8 направлениям Калужская область уверенно занимает высокие позиции в 3-х направлениях:

- «защите бизнеса» (3 место);
- «инфраструктура, технологии и связь» (10 место);
- «развитие рынка и конкуренции» (10 место);

В составе Регионы-лидеры по субиндексам Калужская область также удерживает высокие позиции:

- поддержка малого и среднего предпринимательства (8 место);
- уровень цифровизации (8 место);

- эффективность вовлечения объектов культурного наследия (ОКН) в экономический оборот (10 место) [14]

Однако, обладая рядом конкурентных преимуществ, таких как— выгодное географическое положение, развитая промышленная база и предпринимательская активность, не всегда эти преимущества конвертируются в устойчивый рост МСП из-за несогласованности управленческих решений и недостаточной ориентации на реальные потребности бизнеса. Предприниматели нередко сталкиваются с фрагментарностью управленческих решений, дублированием функций и сложностями в доступе к инструментам развития. Поэтому совершенствование системы управления МСП в Калужской области становится не просто задачей оптимизации, а необходимым условием для раскрытия реального потенциала бизнес-сектора региона.

В настоящее время в Калужской области насчитывается 46324 субъектов малого и среднего предпринимательства [13]. Среди них есть те, кто уже воспользовался господдержкой.

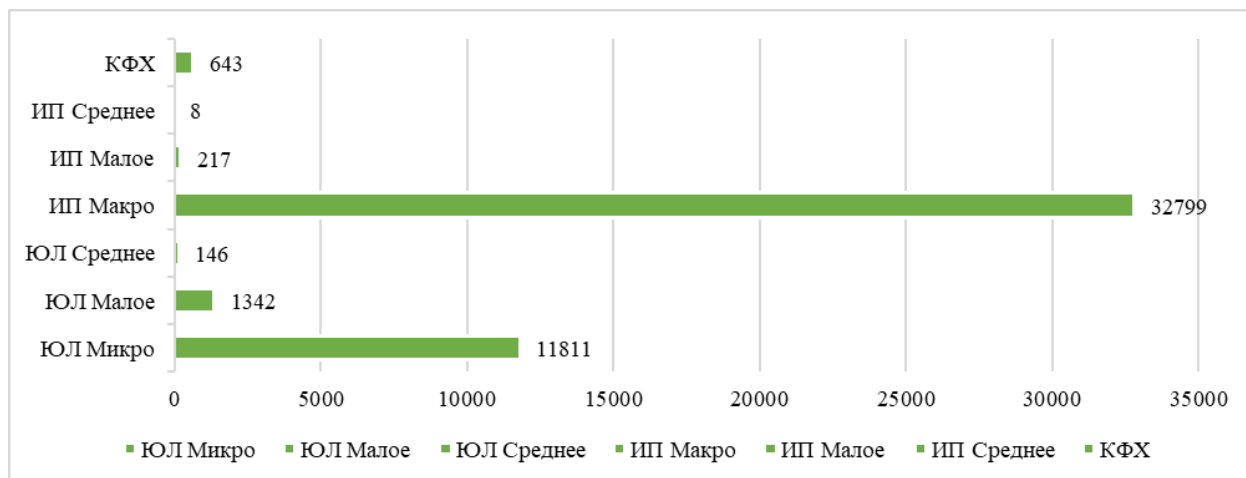


Рисунок 1 – Разбивка субъектов МСП в Калужской области по размеру за 2025 г.

Среди них преобладающую часть составляют микропредприятия и индивидуальные предприниматели, для которых особенно значимыми являются - доступность источников финансирования, предоставление консультаций, понимание требований для получения мер поддержки.

На сегодняшний день основным специализированным документом федерального уровня, регулирующим малый и средний бизнес в Российской Федерации, является Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 29.12.2022) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (далее – ФЗ об МСП). [2]

Данным законом государство возлагает на региональные и муниципальные власти обязанность по продвижению МСП, выделяя необходимые средства из бюджета.

Данная поддержка имеет централизованный характера, при этом каждый регион может самостоятельно добавлять дополнительные программы поддержки бизнеса.

Необходимость регулирования и поддержки МСП основывается на: обеспечение социальной стабильности и занятости; стимулирование качественного экономического роста; повышение системной устойчивости экономики; насыщение рынка товарами и услугами; соблюдение баланса административной и налоговой нагрузки [2].

Каждый субъект РФ, принимая во внимание стратегию развития на федеральном уровне, проводит свою политику по поддержке МСП, основанную на отличительных чертах своей территории, ресурсного потенциала.

В Калужской области представлено 9 законов, регулирующих сферу поддержки МСП как прямо, так и косвенно. Центральным является Закон Калужской области от 04.05.2009 № 543-ОЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Калужской области» [3]. Он разграничивает полномочия органов власти, закрепляет уполномоченный орган, региональные программы, инфраструктуру поддержки, имущественную поддержку, поддержку муниципальных программ, возможность льготного налогообложения для МСП. Остальные законы Калужской области в области поддержки МСП связаны с налоговыми режимами, инвестициями и отраслевыми направлениями. Кроме региональных законов в Калужской области разработаны долгосрочные прогнозы, проекты и программы, затрагивающие поддержку и развитие МСП.

Основным документом в совершенствовании государственной поддержки предпринимательства и МСП в Калужской области выступает государственная программа «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области», утверждённая Постановлением Правительства Калужской области № 89 от 08.02.2019г.[4]. Она насчитывает 11 структурных элементов, из которых к развитию МСП и предпринимательской среды относятся следующие направления:

- создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса;
- акселерация субъектов МСП;
- системные меры развития международной кооперации и экспорта;
- поддержка инициатив МСП;
- оказание государственной поддержки субъектам МСП;
- стимулирование муниципальных образований к мерам поддержки и развития МСП;
- развитие организаций инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего инновационного предпринимательства;
- создание и развитие технопарков в сфере высоких технологий.

В Калужской области государственная поддержка предпринимательства в целом и, особенно, МСП реализуется через деятельность Министерства экономического развития и промышленности Калужской области и связанных с ним институтов поддержки бизнеса [6]. Министерство экономического развития и промышленности Калужской области выступает главным координатором экономической, инвестиционной и промышленной политики региона. Ведомство активно участвует в реализации как масштабных федеральных национальных проектов, так и ключевых государственных программ Калужской области.

В рамках Национальных проектов это:

- 1) Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономик» – развитие МСП и повышение производительности труда;
- 2) Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» – выход калужских компаний на международные рынки;
- 3) Национальный проект «Беспилотные авиационные системы» – регион делает ставку на локализацию новых производств, связанных со сборкой и внедрением беспилотных платформ.

В рамках Государственных программ Калужской области это:

- 1) Государственная программа «Экономическое развитие в Калужской области» – стабильный прирост новых производств, создание рабочих мест и привлечение инвестиций;
- 2) Государственная программа «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» – повышение доли малого и среднего бизнеса в ВРП региона и стимулирование инновационной активности.

Отдельно следует выделить государственную программу Калужской области «Стратегия социально-экономического развития Калужской области до 2040 года», которая определяет цели, задачи, целевые показатели и мероприятия по развитию экономики Калужской области на среднесрочную перспективу [5].

Таким образом, Министерство экономического развития и промышленности Калужской области выполняет роль регионального управленческого центра в сфере экономического развития и поддержки предпринимательства.

В рамках реализации государственной политики поддержки предпринимательства Министерство взаимодействует с областными институтами развития и специализированными организациями поддержки МСП (таблица 1).

Таблица 1

Перечень организаций, осуществляющие поддержку МСП в Калужской области [18]

Организация	Входит в структуру
ГАУ КО «Агентство развития бизнеса»	Подведомственно Министерству экономического развития и промышленности Калужской области
ГАУ КО «Центр государственно-частного партнерства Калужской области»	Подведомственно Министерству экономического развития и промышленности Калужской области
Государственный фонд поддержки предпринимательства Калужской области, МКК	Совместно между Правительством Калужской области и Министерством экономического развития и промышленности Калужской области
Фонд развития промышленности Калужской области	Подведомственно Министерству экономического развития и промышленности Калужской области
АО «Агентство инновационного развития — центр кластерного развития Калужской области»	Калужская область совместно с Министерством экономического и промышленности Калужской области
ГАУ КО «Технопарк «Обнинск»	Подведомственно Министерству экономического развития и промышленности Калужской области
Центр поддержки предпринимательства Калужской области	Структурное подразделение ГАУ КО «Агентство развития бизнеса»
АНО «Центр поддержки экспорта Калужской области»	Действует в форме АНО. Учредитель Министерство экономического развития и промышленности Калужской области
Государственное автономное учреждение Калужской области «Агентство регионального развития Калужской области» (ГАУ «АРРКО»)	Подведомственно Министерству экономического развития и промышленности Калужской области

В начале 2026 г. произошло слияние АРРКО и АРБ [11]. Организации сохранили функции, но АРБ теперь работает на базе АРРКО [9]. Работа с предпринимателями в режиме «одного окна» сосредоточена в АРРКО; финансовый блок связан с Государственным фондом поддержки предпринимательства Калужской области, МКК, и Фондом развития промышленности; консультационный и информационный блоки реализуются через АРРКО, АРБ и центр «Мой бизнес».

Сформирована инфраструктура содействия предпринимателям, применяются финансовые, консультационные, имущественные и информационные меры. Однако наличие инструментов поддержки само по себе не гарантирует их результативность. Неизбежно возникает управленческая задача: насколько меры поддержки согласованы между собой, доступны для разных групп предпринимателей и ориентированы на измеримый социально-экономический эффект.

Согласно отчетным данным Министерства экономического развития и промышленности Калужской области главными проблемами, с которыми сталкиваются калужские предприниматели считаются:

- 1) административное давление и проверки;
- 2) сложность получения поддержки;

- 3) недоступность финансирования;
- 4) регуляторная неопределённость;
- 5) недостаток обратной связи от власти;
- 6) кадровый дефицит.

Данные о состоянии предпринимательской среды формируются различными субъектами: органами исполнительной власти, институтами развития, федеральными информационными системами, операторами мер поддержки и предпринимательскими объединениями. При этом результаты наблюдений не агрегируются в рамках единого механизма мониторинга. Отдельные показатели характеризуют объёмы оказанной поддержки, другие отражают инвестиционную активность либо результаты опросов предпринимателей. Как следствие, необходимость обеспечения оперативной информационной работы самого Министерства, и, особенно, отдела развития предпринимательства Минэкономразвития региона; содействие с его стороны использование субъектами МПС современных информационных технологий ведения бизнеса, что положительно скажется на конечных экономических результатах и обеспечит устойчивость развития как Калужской области, так и регионального бизнес-сектора.

Следовательно, развитие регионального предпринимательства в рамках мер поддержки его развития через совершенствование существующей информационной составляющей министерства, способствующей принятию эффективных управленческих решений, должно стать определяющим направлением в деятельности Министерство экономического развития и промышленности Калужской области.

Развитие информационной системы Министерства должно быть направлено на интеграцию с оперативными сведениями, формируемыми Государственным фондом поддержки предпринимательства Калужской области (далее – Фонд) [10]. Фонд, функционируя в качестве микрофинансовой организации и региональной гарантийной организации, аккумулирует наиболее чувствительную и достоверную информацию о финансовом состоянии, деловой репутации и кредитной истории местных предпринимателей. Оснащение информационной системы Министерства механизмами автоматизированного получения этих сведений позволит специалистам профильных отделов принимать взвешенные и оперативные решения при рассмотрении официальных обращений, заявок на субсидии, гранты и иные нефинансовые меры поддержки.

Проблема разрозненности государственных информационных ресурсов решается за счет проектирования специализированного интеграционного программного обеспечения, которое автоматизирует сопоставление заявителей с

критериями благонадежности. Данный подход схож с системой федеральной Цифровой платформы МСП.РФ в виде цифрового профиля предпринимателя. Внедрение такой системы позволяет осуществлять быструю оценку получателей поддержки непосредственно в момент их обращения в Министерство.

Для построения эффективной оценочной модели в информационной системе Министерства необходимо выбрать критерии деления субъектов МСП на условно «добросовестных» и «недобросовестных». В качестве методологической основы предлагается использовать регламентированную Фондом структуру оценки деловой репутации [10], позволяющими Министерству отсекаать недобросовестных контрагентов от получения безвозвратных бюджетных субсидий.

Характеристика этих критериев представлена в таблице 2, для каждого из них определен автоматизированный источник верификации, что позволяет уйти от ручного заполнения анкет к автоматическому получению данных по ИНН заявителя.

Таблица 2

Критерии классификации субъектов МСП на основе репутационного профиля
государственного фонда [10]

Критерий деловой репутации (согласно регламенту ГФ ПП КО)	Характер влияния на статус благонадежности	Технический источник данных и метод интеграции
1. Наличие фактов нарушения условий договоров с Фондом	Наличие нарушений (со стороны заемщика, поручителя или залогодателя) переводит контрагента в категорию недобросовестных.	Прямой интеграционный запрос к внутренней базе СУБД ГФ ПП КО (например, 1С: МФО/МКК) через защищенный веб-сервис.
2. Наличие нарушений законодательства и привлечения руководства к ответственности	Привлечение бенефициаров или руководителей к уголовной ответственности за экономические преступления или административные правонарушения блокирует оказание поддержки.	API-шлюз внешней аналитической системы (Контур.Фокус / СПАРК), агрегирующий данные судов общей юрисдикции и баз МВД.
3. Наличие судебных споров с госорганами или споров, превышающих 5% активов	Наличие активных тяжб с ФНС, Прокуратурой или крупными кредиторами указывает на высокий риск дефолта или заморозки активов.	API-интеграция с Картотекой арбитражных дел и базами Росстата для сопоставления суммы исков с валютой баланса предприятия.
4. Наличие неисполненных обязательств и исполнительных производств	Систематическое неисполнение судебных решений и наличие открытых дел в ФССП характеризует финансовую несостоятельность.	Автоматический запрос к базе данных Федеральной службы судебных приставов (через API- коннектор).
5. Риски причастности к легализации доходов по закону № 115-ФЗ	Наличие признаков сомнительных операций является абсолютным маркером недобросовестности.	Специализированные скоринговые перечни и черные списки регуляторов, транслируемые через API- интеграцию.

Интеграция этих критериев в ИС Минэкономразвития региона обеспечивает комплексную диагностику бизнеса. Вместо ручной проверки документов специалисты получают готовый цифровой профиль заявителя, где каждый критерий рассчитывается автоматически, снижая регуляторные риски и коррупционный фактор.

Выбор архитектуры решения требует проведения детального анализа рынка систем оценки благонадежности контрагентов и интеграционного программного обеспечения. Перед ИТ-департаментом Министерства стоит задача выбора между разработкой локального интеграционного модуля полностью силами собственных специалистов и использованием готовых коммерческих API-интеграций с последующей их доработкой (таблица 3).

Рыночные программные продукты делятся на универсальные аналитические платформы и специализированные региональные государственные информационные системы (ГИС).

Таблица 3

Анализ рынка программного обеспечения

Программное решение / Сервис	Основное назначение и глубина аналитики	Преимущества внедрения в Минэкономразвития КО	Недостатки и барьеры внедрения
API Контур.Фокус	Автоматизированная проверка по 70+ маркерам риска, выгрузка данных в формате JSON/XML непосредственно в информационную систему ведомства.	Быстрое развертывание (около двух недель) ¹¹ , регулярное обновление алгоритмов проверки в соответствии с изменениями законодательства.	Требует ежегодного лицензирования и затрат на оплату внешнего трафика запросов. ¹⁵
API СПАРК-Интерфакс	Глубокий скоринг финансовой устойчивости, расчет индексов должной осмотрительности и платежной дисциплины.	Эталонная полнота данных по судебным процессам, связям контрагентов и залоговым обязательствам.	Высокая стоимость годовой подписки для государственного сектора.
АИС «Мониторинг МСП»	Федеральная ведомственная система для сбора отчетности и контроля мер поддержки.	Полная совместимость с требованиями Минэкономразвития РФ и Корпорации МСП.	Жесткая структура данных, отсутствие гибких инструментов локальной интеграции с региональными фондами.
ELMA365 / 1С: Документооборот (с кастомным модулем)	Платформы автоматизации бизнес-процессов государственных учреждений. ²¹	Возможность создания полностью независимого внутреннего модуля интеграции с ГФ ПП КО.	Длительные сроки проектирования и разработки «с нуля», необходимость содержания собственного штата программистов.

В качестве технологической основы предлагается использовать платформу электронного документооборота Министерства (на базе 1С или EOS «Дело») со встроенным разработанным Модулем межведомственного скоринга и верификации (ММСВ) [21]. Этот модуль будет одновременно обращаться к базе данных Фонда 2 по защищенным каналам связи VipNet и обогащать отчетность внешними аналитическими данными через API Контур.Фокуса.

Основными участниками проекта со стороны Министерства выступают:

- 1) Отдел поддержки малого и среднего предпринимательства (ОПМСП) – ключевые бизнес-пользователи, определяющие методологию оценки, типы запросов и интерпретирующие результаты скоринга.
- 2) Отдел информационных технологий и защиты информации (ОИТЗИ) – внутреннее ИТ-подразделение, обеспечивающее техническую поддержку, развертывание инфраструктуры, информационную безопасность и интеграцию шлюзов.
- 3) Руководство Министерства (РМ) – министр и профильные заместители, осуществляющие общее стратегическое управление и утверждение бюджетов.
- 4) Внешний ИТ-подрядчик (ВИП) – специализированная организация, привлекаемая по государственному контракту для непосредственного программирования и пусконаладки модуля [21].
- 5) Государственный фонд поддержки предпринимательства (ФОНД) – внешняя сторона, обеспечивающая доступ к своей СУБД в рамках соглашения о межведомственном взаимодействии [10].

Успешная реализация проекта зависит от слаженного взаимодействия внутренних подразделений Министерства и внешних контрагентов. Организационная структура и распределение полномочий можно определить с помощью матрицы RASI, согласно которой выделяют: исполнителя (тот, кто делает работу) - R (Responsible); ответственного или утверждающего (того, кто принимает ключевое решение и несет ответственность за результат)- A (Accountable); поддерживающего (того, кто оказывает содействие и техническую помощь)- S (Support); информируемый (тот, кого уведомляют о ходе процесса) - I (Informed).

Таблица 4

Организационно-управленческая модель проекта на основе методологии RASI

Задача / Этап жизненного цикла проекта	PM	ОПМСП	ОИТЗИ	ВИП	ФОНД
1. Разработка технического задания и функциональных требований	A	R	S	C	C
2. Заключение соглашения о межведомственном обмене данными	R	S	I	-	R
3. Закупка лицензий на аналитическое ПО и API	A	I	R	S	-
4. Разработка программного кода интеграционного модуля	I	C	S	R	C
5. Настройка защищенного канала обмена (VipNet / СМЭВ)	A	I	R	S	S
6. Опытная эксплуатация и тестирование скоринга	I	R	S	R	I
7. Принятие решений по обращениям МСП с использованием ММСВ	I	R	S	-	I
8. Регулярное обновление ПО и актуализация баз данных	A	I	R	S	I

Матрица RASI демонстрирует, что специалисты по вопросам поддержки предпринимательства (ОПМСП) играют ведущую роль на этапах постановки задач и внедрения, в то время как ИТ-отдел (ОИТЗИ) обеспечивает стабильное функционирование программной среды и взаимодействие с внешними разработчиками.

Для координации проекта, контроля ИТ-подрядчика и проведения работ по интеграции со стороны Министерства привлекается один ведущий системный аналитик отдела ИТ (ОИТЗИ) на 0,5 ставки и один специалист отдела поддержки предпринимательства (ОПМСП) в качестве бизнес-аналитика на 0,5 ставки. Совокупный привлекаемый ресурс эквивалентен одному штатному специалисту с условным окладом ZP=110000 рублей в месяц. Страховые взносы во Внебюджетные фонды (Социальный фонд РФ) рассчитываются по единому тарифу страховых взносов, который с учетом взносов на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (для учреждений бюджетной сферы составляет минимальные 0,2%) равен $k_{tax}=30,2\%$.

Расчет фонда оплаты труда с начислениями (C_{labor}) производится по формуле:

$$C_{labor} = N \times ZP \times T \times (1 + K_{tax}) \quad (1),$$

где N=1 – совокупная штатная единица;

ZP=111000 руб. – среднемесячный оклад;

T=3 месяца – длительность этапа разработки и внедрения;

$k_{tax}=30,2\%$ – коэффициент страховых взносов.

$$C_{labor} = 1 \times 110000 \times 3 \times 1,302 = 429660 \text{ рублей} \quad (2)$$

Стоимость разработки интеграционного модуля сторонним ИТ-подрядчиком оценивается на основе аналогичных малых государственных закупок в сфере адаптации систем электронного документооборота. Стоимость приобретения необходимых лицензий API для автоматизированной проверки контрагентов рассчитывается по тарифам поставщиков аналитических решений (таблица 5).

Таблица 5

Затраты на внешнюю разработку и приобретение лицензий ПО

Название статьи затрат	Описание и технические параметры	Стоимость, рублей
Услуги ИТ-подрядчика по разработке коннектора	Проектирование REST API, написание интеграционных скриптов, СУБД-адаптация.	380 000
Лицензия Контур.Фокус API	Тарифный план «Универсальные данные до 3 000 ИНН» сроком на 12 месяцев.	315 000
Штатный ФОТ ИТ- и бизнес-специалистов	Оплата труда за 3 месяца проектной деятельности.	330 000
Страховые отчисления во внебюджетные фонды	Начисления на ФОТ по ставке 30,2%.	99 660
ИТОГО (Капитальные затраты первого года)	Полная стоимость внедрения интеграционного модуля	1 124 660

Для поддержания системы в актуальном состоянии требуются ежегодные эксплуатационные затраты. Изменение форматов передачи данных ФНС, судов и иных ведомств требует регулярного обновления программного кода модуля (таблица 6).

Таблица 6

Расчет стоимости последующего обслуживания и обновлений

Компонент ежегодного обслуживания	Характер затрат	Стоимость, рублей/год
Продление лицензии Контур.Фокус API	Ежегодная подписка на автоматизированную выгрузку данных. ¹⁶	315 000
Техническая поддержка и обновление модуля	Услуги подрядчика по адаптации кода под новые версии API и СУБД (15% от стоимости разработки).	57 000
ИТОГО (Ежегодные операционные расходы)	Стоимость поддержки работоспособности системы	372 000

Экономическая эффективность вложений в размере около 1,12 млн рублей на этапе внедрения обосновывается существенным снижением рисков нецелевого распределения бюджетных средств. Предотвращение даже одной ошибочной выдачи безвозвратного гранта или субсидии недобросовестному получателю позволяет в части окупить первоначальные затраты государственного бюджета.

Перевод информационной системы Министерства на автоматизированную межведомственную оценку обеспечивает переход от бумажного документооборота к автоматизированному.

Внедрение спроектированного решения позволяет решить ряд задач:

- 1) Сократить операционные издержки;
- 2) Ликвидировать административные барьеры для бизнеса.
- 3) Повысить качества портфеля получателей поддержки.
- 4) Повысить информационную безопасность ведомства.

Практическая значимость предложенного решения состоит в том, что оно не требует создания новой инфраструктуры поддержки с нуля. Напротив, предлагается использовать существующий институт – Государственный фонд поддержки предпринимательства Калужской области – как источник управленческих данных для министерства. Это позволит повысить адресность финансовой и нефинансовой поддержки, сократить дублирование проверок, ускорить рассмотрение заявок, снизить риск предоставления помощи недобросовестным получателям и усилить аналитическую основу решений в сфере поддержки МСП.

В заключении следует отметить, что система поддержки предпринимательства в Калужской области является организационно развитой, однако нуждается в более тесной цифровой и управленческой связке между министерством и институтами поддержки. Наиболее перспективным направлением совершенствования является не расширение перечня мер как таковых, а повышение качества отбора, мониторинга и сопровождения получателей поддержки. Предложенная интеграция данных Фонда поддержки предпринимательства в информационную систему Министерства экономического развития и промышленности Калужской области позволяет перейти от разрозненного учета мер поддержки к более адресной и риск-ориентированной модели управления предпринимательской средой региона.

References

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=ld22kladg4258905077 (дата обращения 07.08.2026)
2. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии МСП в Российской Федерации» (в последней редакции) // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).
3. Закон Калужской области от 04.05.2009 № 543-ОЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Калужской области» // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).

4. Постановление Правительства Калужской области от 10.01.2024 г. № 28 «Об утверждении государственной программы Калужской области «Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).
5. Постановление правительства Калужской области от 15.12.2022 года № 970 «О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2040 года» // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).
6. Постановление Правительства Калужской области от 23.09.2016 № 511 «О министерстве экономического развития и промышленности Калужской области» // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).
7. Приказ Министерства экономического развития и промышленности Калужской области от 30.01.2024 № 191-п «Об утверждении направления "Национальная экономика" государственной программы "Развитие предпринимательства и инноваций в Калужской области» // СПС «Консультант Плюс». – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 07.08.2026).
8. Александров А.В. Совершенствование механизмов государственной поддержки предприятий сферы услуг на региональном уровне. Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025;(1):84-94. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-84-94>. EDN: HsjNTQ (дата обращения 07.08.2026).
9. Агентство регионального развития Калужской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://arrko.ru/> (дата обращения: 04.06.2026).
10. Государственный фонд поддержки предпринимательства Калужской области: официальный сайт. – URL: <https://gfpp-kaluga.ru/fond/> (дата обращения: 14.08.2026) (60)
11. В Калужской области объединили два агентства [Электронный ресурс] // Весть: сайт газеты Калужской области. — 2026. — 26 янв. — URL: <https://www.vest-news.ru/news/1000513657> (дата обращения: 07.08.2026).
12. Имущественная поддержка субъектов МСП и самозанятых. – Текст: электронный // Министерство экономического развития и промышленности Калужской области: [сайт]. — URL: <https://minek.admoblkaluga.ru/page/imushch-podderzhka-msp/> (дата обращения 07.05.2026).
13. Малое и среднее предпринимательство. Официальная статистика // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по

Калужской области: официальный сайт. – URL: <https://40.rosstat.gov.ru/folder/134575> (дата обращения: 14.08.2026).

14. Национальный инвестиционный рейтинг. – Текст: электронный. // Агентство стратегических инициатив: [сайт]. — URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения 07.08.2026).

15. Об утверждении государственной программы Калужской области «Экономическое развитие в Калужской области»: постановление Правительства Калужской области от 10 янв. 2024 г. № 27 (с изм. и доп.) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. – URL: <https://docs.cntd.ru> (дата обращения: 14.08.2026).

16. Отношение предпринимателей к мерам поддержки малого бизнеса. – Текст: электронный. // Фонд общественного мнения: [сайт]. — URL: <https://smbiz.fom.ru/post/otnoshenie-predprinimatelej-k-meram-podderzhki-malogo-biznesa?ysclid=mp412icej7743976108> (дата обращения 07.08.2026).

17. Охрименко А.В., Гачегов М.А. Оценка эффективности поддержки МСП // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva> (дата обращения: 07.08.2026)

18. Подведомственные организации [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития и промышленности Калужской области: официальный сайт. – URL: <https://minek.admoblkaluga.ru/page/podvedomstvennyye-organizatsii/> (дата обращения: 07.08.2026).

19. Поддержка МСП [Электронный ресурс] // Инвестиционный портал Калужской области. – URL: <https://investkaluga.com/podderzhka/mery-gospodderzhki/podderzhka-msp/> (дата обращения: 04.08.2026).

20. Статистика бизнеса в России [Электронный ресурс] // Цифровая платформа МСП.РФ. – URL: https://xn--l1agf.xn--p1ai/analytics/?¤t_fieldset=SOCSERV (дата обращения: 07.08.2026).

21. Тендеры на системы электронного документооборота // Ростендер: официальный сайт. – URL: <https://rostender.info/category/tendery-sistemy-elektronnogo-dokumentooborota> (дата обращения: 14.08.2026).

22. Федеральная корпорация по развитию МСП: [сайт]. URL: <https://corpmsp.ru/> (дата обращения: 07.08.2026).

UDC 33

Papeyan L.S. The role of internal opinion leaders in mitigating reputational losses of an HR brand

Роль лидеров мнений внутри компании
в сдерживании репутационных потерь HR-бренда

Papeyan Liana Smbatovna,

Graduate Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg

Scientific supervisor: **Alexandrov Igor Nikolaevich,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg

Папаян Лиана Смбатовна,
магистрант, 2 курс, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,
г. Санкт-Петербург

Научный руководитель: Александров Игорь Николаевич,
кандидат экономических наук, доцент,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург

Abstract. *The article examines the role of internal opinion leaders in reducing reputational losses of the HR brand. The relevance of the topic is determined by the growing influence of informal employee communications on the perception of an employer both inside and outside the organization. In the digital environment, employees with a high level of trust among colleagues can become important mediators between management, HR departments and personnel. Their influence is especially significant during organizational change, internal conflicts, staff reductions, restructuring, public criticism of the employer or the spread of negative information in professional communities. The article emphasizes that internal opinion leaders do not replace official HR and PR communication, but complement it by making corporate messages more credible, understandable and emotionally acceptable for employees. The study also identifies the main conditions under which this mechanism can reduce reputational risks: voluntary participation, consistency between official statements and real management practices, ethical communication, openness to feedback and respect for the independence of informal leaders. It is concluded that systematic work with internal opinion leaders can strengthen trust in the employer, reduce information distortions and support the stability of the HR brand in crisis situations.*

Keywords: HR brand, internal opinion leaders, employer brand, internal communication, reputational losses, corporate reputation, employee trust, informal leadership, employee engagement, reputational risks.

Аннотация. В статье рассматривается роль лидеров мнений внутри компании в снижении репутационных потерь HR-бренда. Актуальность темы связана с тем, что восприятие работодателя всё чаще формируется не только через официальные коммуникации, но и через публичные высказывания сотрудников, внутренние неформальные связи, профессиональные сообщества и цифровые каналы. Особое значение приобретают сотрудники, обладающие доверием коллектива и способные объяснять управленческие решения понятным языком, снижать уровень тревожности, корректировать искажения информации и поддерживать устойчивость внутренней среды в периоды изменений. В работе показано, что лидеры мнений могут выступать не заменой HR-службы или PR-подразделения, а самостоятельным коммуникационным ресурсом, усиливающим доверие к работодателю. Отдельное внимание уделено условиям, при которых такая роль становится конструктивной: добровольности участия, прозрачности коммуникаций, совпадению личной позиции сотрудника с ценностями компании и отсутствию административного давления. Сделан вывод о том, что развитие внутреннего лидерства мнений позволяет компании быстрее реагировать на репутационные риски и сохранять привлекательность HR-бренда для сотрудников и кандидатов.

Ключевые слова: HR-бренд, лидеры мнений, внутренняя коммуникация, репутационные потери, бренд работодателя, корпоративная культура, доверие сотрудников, неформальное лидерство, вовлечённость персонала, репутационные риски.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

HR-бренд в современных условиях нельзя рассматривать только как инструмент подбора персонала или оформления внешнего образа работодателя. Его устойчивость зависит от того, насколько обещания компании совпадают с повседневным опытом сотрудников: стилем управления, качеством обратной связи, прозрачностью решений, ощущением справедливости и возможностью влиять на рабочую среду. В этом смысле HR-бренд формируется не только на карьерном сайте, в вакансиях и социальных сетях, но и внутри организации – через то, как сотрудники обсуждают происходящее между собой, как интерпретируют действия руководства и какие смыслы передают за пределы компании [1].

Репутационные потери HR-бренда чаще возникают не из-за самого факта управленческого решения, а из-за разрыва между официальной позицией работодателя и восприятием сотрудников. Сокращение штата, изменение системы оплаты, пересмотр графиков, конфликт с руководителем, неудачная коммуникация при реорганизации или публичный негативный отзыв бывшего сотрудника могут стать репутационным риском, если коллектив не понимает причин происходящего. В такой ситуации формальные сообщения HR-службы часто воспринимаются как «официальная версия», тогда как больше доверия получают объяснения людей, находящихся внутри профессиональной среды и не ассоциирующихся напрямую с управленческим аппаратом.

Лидеры мнений внутри компании выполняют в этой системе роль неформальных интерпретаторов. Их влияние основано не на должности, а на доверии коллег, профессиональной компетентности, личной репутации, опыте взаимодействия с разными группами сотрудников и способности говорить о сложных управленческих решениях понятным языком. В отличие от внешних инфлюенсеров, внутренние лидеры мнений действуют в пространстве ежедневных рабочих контактов: в отделах, проектных командах, корпоративных чатах, профессиональных сообществах, на внутренних мероприятиях. Именно поэтому их комментарии могут быстрее снижать тревожность, чем официальные рассылки, особенно если ситуация затрагивает безопасность занятости, карьерные перспективы или доверие к руководству.

Анализ подходов к бренду работодателя показывает, что его сила определяется не только привлекательностью ценностного предложения, но и способностью компании поддерживать единый образ работодателя во внутренней и внешней среде. Если

внешний HR-бренд обещает открытость, развитие и уважение к сотруднику, а внутри компании доминируют закрытость решений и слабая обратная связь, возникает риск репутационного разрыва. В этом случае лидеры мнений могут либо смягчить напряжение, если они видят реальные основания для доверия, либо усилить негатив, если корпоративные обещания не подтверждаются практикой [2].

Важный результат исследования состоит в том, что внутренние лидеры мнений не должны рассматриваться как «ретрансляторы» заранее подготовленных сообщений. Такая модель быстро разрушает доверие: сотрудники чувствуют искусственность коммуникации, а сам лидер мнений теряет независимость в глазах коллектива. Более эффективной является другая логика – вовлечение авторитетных сотрудников в предварительное обсуждение решений, предоставление им полной и непротиворечивой информации, возможность задавать неудобные вопросы и передавать руководству реальные настроения коллектива. При таком подходе лидер мнений становится не каналом пропаганды, а связующим звеном между управленческой позицией и живой внутренней средой.

Для сдерживания репутационных потерь HR-бренда особенно значимы три функции внутренних лидеров мнений. Первая функция – разъяснительная. Она проявляется в том, что сотрудник с высоким уровнем доверия помогает коллегам понять причины изменений, отделить факты от слухов, увидеть практические последствия решения. Вторая функция – стабилизирующая. В периоды неопределенности люди ориентируются не только на официальные документы, но и на эмоциональный фон в коллективе; спокойная и взвешенная позиция авторитетного сотрудника способна снизить распространение панических интерпретаций. Третья функция – корректирующая. Лидеры мнений могут раньше HR-службы увидеть скрытое недовольство, усталость, сопротивление или недоверие и передать эти сигналы руководству до того, как они превратятся в открытый конфликт или публичный репутационный ущерб [3].

Отдельного внимания требует связь между внутренним лидерством мнений и employee advocacy – добровольной поддержкой компании со стороны сотрудников. Когда работник публично или внутри профессионального сообщества говорит о работодателе положительно, его сообщение воспринимается иначе, чем корпоративная реклама, потому что оно основано на личном опыте. При этом такая поддержка не может быть административно назначена. Она возникает там, где сотрудник действительно видит совпадение между заявленными ценностями компании и реальными управленческими практиками. Иначе попытка стимулировать «позитивные отзывы» превращается в дополнительный репутационный риск [4].

Внутренние лидеры мнений особенно важны в кризисных точках HR-бренда. К таким точкам относятся массовые изменения условий труда, задержка или пересмотр

обещанных выплат, конфликт вокруг оценки эффективности, неудачная коммуникация увольнений, появление негативных отзывов о компании на открытых площадках, распространение слухов о финансовых проблемах работодателя. В каждой из этих ситуаций компания сталкивается не только с фактической проблемой, но и с проблемой интерпретации. Если информационный вакуум сохраняется слишком долго, сотрудники начинают заполнять его неофициальными версиями. Чем слабее доверие к руководству, тем быстрее такие версии становятся частью репутационного фона.

Полученные результаты позволяют выделить условия, при которых работа с внутренними лидерами мнений действительно снижает репутационные потери. Первое условие – добровольность участия. Авторитет сотрудника возникает естественно, поэтому попытка назначить «правильного лидера мнений» административным способом часто даёт обратный эффект. Второе условие – фактическая достоверность коммуникации. Лидер мнений не может убедительно объяснять решения, если сам получает неполную или противоречивую информацию. Третье условие – право на критическую позицию. Если сотруднику разрешено транслировать только согласие, он перестаёт быть доверенным посредником. Четвёртое условие – готовность руководства реагировать на обратную связь, а не использовать лидеров мнений только как инструмент снижения недовольства.

Практическая модель работы с лидерами мнений внутри компании может включать несколько последовательных действий: выявление авторитетных сотрудников через анализ внутренних коммуникаций и экспертную оценку руководителей команд; регулярные встречи таких сотрудников с HR- и коммуникационными подразделениями; создание безопасного канала для передачи обратной связи; предварительное обсуждение чувствительных изменений; обучение основам этичной коммуникации без превращения лидеров мнений в штатных PR-представителей. Здесь важно сохранить баланс: компания может создавать условия для диалога, но не должна подменять живое доверие управляемой лояльностью.

Значение внутренних лидеров мнений усиливается ещё и потому, что сотрудники часто больше доверяют коллегам, чем представителям высшего руководства. Исследования доверия в рабочей среде показывают, что разрыв между управленческим уровнем и рядовыми сотрудниками влияет на восприятие правдивости корпоративных сообщений, готовность поддерживать работодателя и уровень вовлечённости [5]. Для HR-бренда это означает, что репутационная устойчивость зависит не только от качества официальной коммуникации, но и от того, существуют ли внутри компании люди, способные перевести управленческий язык на язык повседневного опыта сотрудников.

При этом роль лидеров мнений не стоит идеализировать. Они не могут компенсировать системные управленческие ошибки, несправедливую оплату труда,

токсичный стиль руководства или нарушение обещаний работодателя. Если проблема носит материальный и повторяющийся характер, коммуникация способна только временно снизить напряжение, но не устранить источник репутационных потерь. Более того, авторитетные сотрудники в такой ситуации могут стать не защитниками HR-бренда, а выразителями коллективного недовольства. Для компании это болезненный, но важный сигнал: внутренний лидер мнений не создаёт репутацию вместо работодателя, а делает видимым реальное состояние доверия.

Сдерживание репутационных потерь HR-бренда через лидеров мнений возможно только при совпадении трёх элементов: реальных управленческих действий, понятной внутренней коммуникации и доверия к неформальным авторитетам. Если хотя бы один из элементов отсутствует, механизм работает нестабильно. Сильная коммуникация без реальных изменений воспринимается как манипуляция; реальные изменения без объяснения теряют часть эффекта; наличие авторитетных сотрудников без доступа к информации приводит к распространению догадок. Поэтому работа с внутренними лидерами мнений должна входить не в разовую антикризисную кампанию, а в постоянную систему управления HR-брендом.

Основной результат проведённого анализа состоит в том, что внутренние лидеры мнений являются самостоятельным ресурсом репутационной устойчивости работодателя. Их вклад проявляется в снижении информационных искажений, ускорении обратной связи, поддержании доверия в периоды изменений и формировании более реалистичного восприятия действий компании. При грамотной организации такой ресурс позволяет не скрывать проблемы, а быстрее переводить их в управляемое поле обсуждения. Для HR-бренда это особенно важно: репутационные потери уменьшаются не тогда, когда негатив полностью отсутствует, а тогда, когда компания умеет честно объяснять свои действия, слышать сотрудников и сохранять доверие внутри коллектива.

References

1. Царева, Н. А. Бренд работодателя как инструмент повышения лояльности сотрудников / Н. А. Царева // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 10. – С. 1681–1690. – DOI 10.18334/et.9.10.116404.
2. Backhaus, K. Conceptualizing and researching employer branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, № 5. – P. 501–517. – DOI 10.1108/13620430410550754.
3. Men, L. R. The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships / L. R. Men, D. W. Stacks // Journal of Public Relations Research. – 2014. – Vol. 26, № 4. – P. 301–324. – DOI 10.1080/1062726X.2014.908720.

4. Santos, S. Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review / S. Santos, L. Augusto, S. Ferreira, P. Espírito Santo, M. Vasconcelos // Administrative Sciences. – 2023. – Vol. 13, № 10. – Article 223. – P. 1–15. – DOI 10.3390/admsci13100223.

5. 2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work [Электронный ресурс]. – Edelman Trust Institute, 2024. – URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer/special-report-trust-at-work> (дата обращения: 25.04.2026).

EDUCATION AND PEDAGOGY

UDC 378.147:004+316.776.23

Lukyanova E.Yu., Popelchuk G.A. The specific of crowdfunding platforms and presentation technologies applying for students' professional development at pedagogical universities (for the reunited regions case)

Специфика пользования краудфандинговыми платформами и презентационными технологиями в процессе профессионального становления студентов педагогических вузов (на примере воссоединённых регионов)

Lukyanova Yelena Yurievna

Ph.D, Docent, Associate Professor, Department of Management, Service and Tourism
Kherson State Pedagogical University

Popelchuk Galina Alekseevna

Ph.D, Associate Professor of the Department
of Applied Psychology and Personality Development
Kherson State Pedagogical University

Лукиянова Елена Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, сервиса и туризма
ФГБОУ ВО «Херсонский государственный педагогический университет»

Попельчук Галина Алексеевна

кандидат психологических наук,
доцент кафедры прикладной психологии и развития личности
ФГБОУ ВО «Херсонский государственный педагогический университет»

Abstract. The article is devoted to theoretically substantiating of crowdfunding platforms and presentation technologies applying specific for the pedagogical universities students' professional development for the reunited regions. The methodological framework comprises systemic, activity-based and personality-oriented approaches; methods of analysis, systematization and case method were used. Four types of obstacles hindering the effective use of crowdfunding were identified: socio-cultural (uncertainty about standards, lack of role models), psychological (predominance of short-term planning horizons, fatalistic expectations, self-doubt), informational (lack of knowledge about platforms, grants, support programs) and economic (limited start-up capital, income instability). Resource foundations contributing to successful crowdfunding campaigns were determined: developed adaptability, self-analysis skills, potential for social responsibility, unique life experience. A structural-functional mechanism for developing project financing and presentation competencies has been elaborated, including evaluative-analytical, goal-setting, content-technological and final evaluative stages. Practical recommendations of implementing this mechanism into the pedagogical universities educational process for the reunited regions are formulated.

Keywords: crowdfunding, presentation technologies, professional development, students of pedagogical specialties, reunited regions, digital tools, crowdfunding campaign, pitch, social design.

Аннотация. Статья посвящена теоретическому обоснованию специфики пользования краудфандинговыми платформами и презентационными технологиями в процессе профессионального становления студентов педагогических вузов воссоединённых регионов. Методологическую базу составили системный, деятельностный и личностно-ориентированный подходы; использованы методы анализа, систематизации и кейс-

метода. Выявлены четыре типа препятствий, сдерживающих эффективное использование краудфандинга: социокультурные (неопределённость стандартов, отсутствие примеров для подражания), психологические (доминирование краткосрочных горизонтов планирования, фаталистические ожидания, неуверенность в собственных силах), информационные (недостаток сведений о платформах, грантах, программах поддержки) и экономические (ограниченность стартового капитала, нестабильность доходов). Определены ресурсные основания, способствующие успешному запуску крауд-кампаний: развитая адаптивность, навыки самоанализа, потенциал социальной ответственности, уникальный жизненный опыт. Разработан структурно-функциональный механизм формирования навыков проектного финансирования и презентационных компетенций, включающий оценочно-аналитический, целевой, содержательно-технологический и итоговый оценочный этапы. Сформулированы практические рекомендации по внедрению данного механизма в образовательный процесс педагогических университетов воссоединённых регионов.

Ключевые слова: краудфандинг, презентационные технологии, профессиональное становление, студенты педагогических вузов, воссоединённые регионы, цифровые инструменты, крауд-кампания, питч, социальное проектирование.

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

Реалии экономики сегодняшнего дня регламентируют необходимость развития компетенций студентов педагогических вузов для работы в непредсказуемой инновационно-ориентированной среде, когда критически важными становятся навыки проектного мышления, предпринимательской инициативности, а также способность убедительно презентовать свои идеи потенциальным работодателям, партнёрам и инвесторам. Одним из наиболее доступных и эффективных инструментов, позволяющих студентам апробировать свои проектные замыслы, привлечь ресурсы и сформировать первичное сообщество сторонников, выступает краудфандинг – коллективное финансирование инициатив посредством специализированных онлайн-платформ [1; 2].

Особую актуальность проблема освоения краудфандинговых технологий приобретает для студентов педагогических университетов воссоединённых регионов Российской Федерации. Интеграционные процессы, разворачивающиеся на этих территориях, сопровождаются перестройкой социально-экономической среды, необходимостью адаптации к образовательным и профессиональным стандартам, а также появлением уникальных возможностей для молодёжных и социальных проектов. В этих условиях способность студента не только генерировать общественно значимые идеи, но и представлять их в формате, привлекательном для широкой аудитории, становится необходимым условием успешной профессиональной самореализации и активной гражданской позиции в процессе формирования позитивной жизненной перспективы.

Цифровые краудфандинговые платформы и сопутствующие презентационные инструменты представляют собой колоссальный ресурс для развития проектных компетенций. Однако значительная часть студентов педагогических вузов либо не

информирована о существующих возможностях краудфандинга, либо не владеет технологиями подготовки и продвижения крауд-кампаний. Цель настоящего исследования – теоретическое обоснование специфики использования краудфандинговых платформ и презентационных технологий в процессе профессионального становления студентов педагогических вузов воссоединённых регионов.

Методологическую базу исследования составили системный подход (рассмотрение профессионального становления как целостной, динамически развивающейся системы, включающей внешние и внутренние факторы), деятельностный подход (формирование компетенций через активную, практико-ориентированную деятельность) и личностно-ориентированный подход (акцент на индивидуальных особенностях и ценностях обучающихся). В работе использованы методы теоретического анализа и синтеза научной литературы по проблемам карьерного самоопределения, социального проектирования и краудфандинга, методы систематизации и классификации цифровых инструментов.

В ходе оценочно-аналитического этапа исследования были выявлены четыре типа препятствий, затрудняющих эффективное использование краудфандинговых платформ студентами педагогических специальностей в воссоединённых регионах:

1. Сложности социокультурного характера, когда отмечается отсутствие понятных ролевых моделей успешных социальных предпринимателей и крауд-проектов в своём регионе, а также рассогласование между традиционными ценностями профессий выпускников педагогических вузов и инновационными формами деятельности, предполагающими публичность и коммерциализацию идей.

2. Исследование выявило психологические трудности, при которых преобладают доминирование краткосрочных временных горизонтов планирования с затруднением построения долгосрочных планов, повышенный уровень ситуативной тревожности, склонность к фаталистической интерпретации событий и сниженная уверенность в собственных силах в вопросах публичной презентации своих идей. Эти установки препятствуют принятию рисков, связанных с запуском крауд-кампании, и снижают мотивацию к освоению новых цифровых инструментов.

3. Информационный дефицит, возникающий из-за недостатка знаний о существующих краудфандинговых платформах (Planeta.ru, Boomstarter.ru, iloveschool.help и др.), правилах размещения проектов, механизмах налогообложения собранных средств, а также о возможностях государственной и грантовой поддержки социальных инициатив создаёт эффект информационной асимметрии, когда потенциально доступные ресурсы остаются невостребованными. Студенты также

испытывают недостаток информации о том, как профессиональные социальные сети (TenChat, Сетка, Точка Нетворк и пр.) могут быть использованы для продвижения крауд-кампаний.

4. Экономические ограничения обусловлены ограниченностью стартового капитала, нестабильностью доходов, необходимостью нести расходы на создание качественных презентационных материалов (видео, дизайн) и уплату комиссий платформ, а также отсутствие финансовых средств на случай неудачи кампании – всё это создаёт дополнительные препятствия для студентов, особенно в условиях восстанавливающейся экономики новых регионов.

Вместе с тем в ходе исследования были выявлены ресурсные основания, которые могут быть актуализированы для успешного освоения краудфандинговых инструментов и презентационных технологий:

1. Развитая адаптивность. Студенты, прошедшие через вынужденную смену жизненного уклада, демонстрируют высокую готовность к освоению новых видов деятельности, толерантность к неопределённости и способность быстро мобилизовать ресурсы в ответ на изменение обстоятельств – качества, критически важные для динамичного процесса крауд-кампании.

2. Навыки самоанализа. Опыт преодоления трудностей активизирует процессы самооценки, что способствует более точному определению собственных сильных и слабых сторон, выявлению скрытых возможностей и осознанному выбору проектной идеи, резонирующей с личными ценностями и общественными запросами.

3. Потенциал социальной ответственности. Многие студенты педагогических вузов ориентированы на решение значимых социальных проблем, что делает их проекты привлекательными для краудфандинговых платформ, ориентированных на социальные и образовательные инициативы. Вовлечённость в интеграционные процессы формирует устойчивое стремление к преобразованию локальных сообществ.

4. Уникальный жизненный опыт. Студенты новых регионов обладают опытом, принципиально недоступным их сверстникам из стабильных территорий, – это опыт адаптации, преодоления и эмпатии. Данный опыт, будучи осмысленным и интегрированным в структуру личности, становится источником уникальных смыслов, способных привлечь внимание бэкеров к проекту.

Для систематизации представлений о современных краудфандинговых платформах и их возможностях для студентов педагогических специальностей был проведён обзор наиболее релевантных площадок. Результаты обобщены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика краудфандинговых платформ, доступных студентам педагогических вузов

Платформа	Специализация	Особенности	Ссылка
Planeta.ru	Творческие, социальные, благотворительные проекты. Крупнейшая российская платформа	Методическая поддержка авторов, работа со СМИ, возможность обучения на успешных кейсах. Принцип «всё или ничего».	planeta.ru [3]
Boomstarter.ru	Широкий спектр проектов (от технологических до социальных)	Обучающие материалы, персональное сопровождение, гибкий сбор для отдельных категорий. Принцип «всё или ничего».	boomstarter.ru [4]
iloveschool.help	Образовательные проекты (школы, кружки, методические разработки)	Создана при поддержке Фонда президентских грантов. Нулевая комиссия для образовательных учреждений. Помощь ИИ в доработке идеи.	iloveschool.help [5]
Kickstarter (международная)	Инновационные продукты, технологии, дизайн	Огромная международная аудитория, высокий порог входа (требуется прототип, жёсткая верификация). Принцип «всё или ничего».	kickstarter.com [6]
Indiegogo (международная)	Разные категории, более гибкая, чем Kickstarter	Гибкая модель сбора (можно забрать средства даже при недостижении цели, но с комиссией). Режим InDemand – бессрочный сбор.	indiegogo.com [7]
Experiment (международная)	Научные и исследовательские проекты	Специализированная платформа для учёных, подходит для образовательных исследований.	experiment.com [8]

Кроме крауд-площадок, важную роль в продвижении кампаний играют профессиональные социальные сети и деловые платформы, которые позволяют авторам формировать сообщество сторонников, привлекать внимание профильных СМИ и находить партнёров. Анализ показал, что наиболее эффективными для студентов педагогических вузов являются следующие ресурсы:

— TenChat [9] – крупнейшая российская деловая сеть (более 5 миллионов пользователей), позволяющая публиковать экспертный контент, участвовать в

профессиональных сообществах и находить потенциальных инвесторов; алгоритмы платформы поощряют регулярную публикацию кейсов и аналитических заметок, что способствует росту аудитории;

— Сетка [10] – деловая сеть от HeadHunter, ориентированная на IT, цифровые и креативные индустрии, имеется интеграция с базой hh.ru позволяет автоматически формировать сообщества по интересам и опыту работы, что облегчает поиск релевантных контактов для образовательных и социальных стартапов;

— Точка Нетворк [11] – платформа для предпринимателей, созданная банком Точка, которая предлагает ИИ-подбор деловых собеседников, тематические чаты и обучающие мероприятия и бесплатный доступ делает её привлекательной для начинающих авторов;

— Random Coffee [12] и Uniter [13] – сервисы для организации системных деловых встреч – Random Coffee работает по модели еженедельных знакомств с алгоритмически подобранными собеседниками, что позволяет быстро протестировать гипотезу проекта и получить обратную связь, а Uniter фокусируется на поиске сооснователей и инвесторов.

В свою очередь освоение презентационных технологий является неотъемлемой частью подготовки успешной крауд-кампании. На основе анализа успешных проектов в ходе образовательной деятельности в ХГПУ и данных платформы Jobseeker [14] были выделены ключевые элементы эффективной презентации проекта:

1. Видео-питч – короткий (2-3 минуты) ролик, в котором автор отвечает на вопросы – в чём суть проекта, почему он важен, кто его автор, на что пойдут собранные средства. Статистика показывает, что проекты с видеороликом собирают в среднем в 2-3 раза больше средств.

2. Текстовое описание – структурированный текст, включающий: заголовок, проблему, решение, уникальность, план реализации, бюджет и вознаграждения. Важно использовать ясный, эмоциональный, но информативный язык, избегая излишней сложности.

3. Система вознаграждений – продуманные уровни поддержки (от символических благодарностей до эксклюзивных продуктов), которые должны быть связаны с проектом и создавать у бэкеров чувство причастности.

4. Персональная история – рассказ о себе и команде, демонстрирующий компетентность, мотивацию и уникальный опыт, который позволяет реализовать задуманное.

Для отработки навыков подготовки крауд-презентации предлагается алгоритм, включающий следующие шаги: генерация идеи и проверка её по критериям значимости, формулирование ценностного предложения, анализ целевой аудитории, разработка структуры кампании (цель сбора, сроки, система вознаграждений), написание текста описания, создание концепции видео, финальное оформление заявки и получение обратной связи от экспертов [1].

На основе проведённого анализа препятствий, ресурсных оснований и инструментов был разработан структурно-функциональный механизм формирования навыков проектного финансирования и презентационных компетенций, включающий четыре последовательных этапа:

1. Оценочно-аналитический этап. Оценка исходного уровня готовности к использованию краудфандинга, выявление индивидуальных сдерживающих обстоятельств, ресурсных возможностей и составление картографии личности (самоанализ сильных сторон, зон развития, скрытых возможностей). На этом этапе также определяется доминирующий тип мотивации (эвдемоническая или гедоническая) и характер временной перспективы. Планируемый результат – интегральный профиль студента, включающий его проектные компетенции, мотивационную структуру и готовность к публичной презентации.

2. Целевой этап. Формулирование долгосрочного видения профессионально-проектной деятельности, выделение ключевых направлений развития, постановка среднесрочных целей (2-3 года) по критериям SMART, а также разработка годового плана действий по подготовке и запуску крауд-кампании. На этом этапе осуществляется выбор конкретной идеи для краудфандинга, определение целевой аудитории и формулирование ценностного предложения. Планируемый результат – иерархически организованная система целей (стратегических, тактических, операционных) с временными дедлайнами и измеримыми критериями.

3. Содержательно-технологический этап. Освоение цифровых инструментов краудфандинга и презентационных технологий: знакомство с функционалом конкретных платформ (Planeta.ru, Boomstarter.ru и др.), изучение правил размещения проектов, налоговых аспектов, овладение техниками создания видеопитча, написания убедительного текста, разработки системы вознаграждений, обучение использованию профессиональных сетей для продвижения кампании (TenChat, Сетка, Точка Нетворк). Формы работы – лекции с элементами дискуссии, семинары-практикумы, кейс-метод, деловые игры, проектные задания, индивидуальные консультации, самостоятельный видео-тренинг с анализом (более подробная информация приведена авторами в предыдущей публикации [1]). Планируемый результат – сформированные компетенции:

способность разработать и оформить заявку на крауд-кампанию, подготовить презентационные материалы, использовать социальные сети для привлечения бэкеров.

4. Итоговый оценочный этап. Ведение студентом дневника проектной деятельности, регулярные обсуждения, анализ успешных и неудачных кейсов, взаимное рецензирование заявок, формирование портфолио проектов. Итоговая оценка осуществляется по критериям: когнитивный (полнота знаний о краудфандинговых механизмах и правовых аспектах), мотивационный (выраженность внутренней мотивации к проектной деятельности), деятельностный (способность самостоятельно подготовить и запустить крауд-кампанию), аналитический (способность анализировать результаты и корректировать стратегию). Планируемый результат – повышение уровня готовности к самостоятельной реализации социально значимых проектов с использованием механизмов коллективного финансирования. Это будет подробнее изложено в наших последующих публикациях

Предложенный механизм носит циклический характер: по завершении итогового оценочного этапа участник при необходимости возвращается к оценочно-аналитическому этапу для уточнения профиля или корректировки целей, что обеспечивает адаптивность к изменяющимся внешним условиям (появление новых платформ, изменение законодательства) и внутренним изменениям (профессиональное развитие, смена ценностных приоритетов).

Проведённое исследование подтверждает, что освоение краудфандинговых платформ и презентационных технологий является востребованным и эффективным направлением профессионального становления студентов педагогических вузов, особенно в условиях воссоединённых регионов. Выявленные препятствия – социокультурные, психологические, информационные и экономические – не являются непреодолимыми при условии системной психолого-педагогической поддержки, направленной на развитие адаптивности, навыков самоанализа и социальной ответственности. Ресурсные основания, присущие студентам новых регионов (уникальный жизненный опыт, сформированные навыки самооценки, высокий потенциал социальной ответственности), создают благоприятную основу для успешного запуска крауд-проектов.

Разработанный структурно-функциональный механизм, включающий оценочно-аналитический, целевой, содержательно-технологический и итоговый оценочный этапы, обеспечивает системный подход к формированию навыков проектного финансирования и презентационных компетенций. Циклический характер механизма позволяет учитывать индивидуальные особенности студентов и динамику внешней среды.

Практические рекомендации по внедрению механизма адресованы администрации вузов (включение модулей по социальному проектированию и краудфандингу в вариативную часть образовательных программ, поддержка создания студенческих стартапов в рамках специализированных дисциплин), профессорско-преподавательскому составу (использование кейс-метода, проектных заданий и приглашение успешных крауд-авторов в качестве спикеров), психолого-педагогическим службам и центрам карьеры (проведение оценки готовности к проектной деятельности, организация тренингов по презентационным навыкам, сопровождение при подготовке заявок).

Исследование выполнено в рамках государственного задания «Разработка модели построения жизненной перспективы студентами педагогических университетов воссоединённых регионов Российской Федерации» (№ 073-00108-26-01).

References

1. Лукьянова Е. Ю., Попельчук Г. А. Векторы развития карьеры: Кейс-пособие. – Херсон: ФГБОУ ВО «Херсонский государственный педагогический университет», 2026. – 306 с.
2. Федеральный закон № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753 (дата обращения: 10.06.2026).
3. Planeta.ru [Электронный ресурс]. – URL: <https://planeta.ru> (дата обращения: 10.06.2026).
4. Boomstarter.ru [Электронный ресурс]. – URL: <https://boomstarter.ru> (дата обращения: 10.06.2026).
5. iloveschool.help [Электронный ресурс]. – URL: <https://iloveschool.help> (дата обращения: 10.06.2026).
6. Kickstarter [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kickstarter.com> (дата обращения: 10.06.2026).
7. Indiegogo [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.indiegogo.com> (дата обращения: 10.06.2026).
8. Experiment [Электронный ресурс]. – URL: <https://experiment.com> (дата обращения: 10.06.2026).
9. TenChat [Электронный ресурс]. – URL: <https://tenchat.ru> (дата обращения: 10.06.2026).

10. Сетка [Электронный ресурс]. – URL: <https://setka.ru> (дата обращения: 10.06.2026).

11. Точка Нетворк [Электронный ресурс]. – URL: <https://tochka.com/rko/network> (дата обращения: 10.06.2026).

12. Random Coffee [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.random-coffee.com> (дата обращения: 10.06.2026).

13. Uniter [Электронный ресурс]. – URL: <https://uniter.ai> (дата обращения: 10.06.2026).

14. Jobseeker [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.jobseeker.com> (дата обращения: 10.06.2026).

UDC 82-8

Yan Zhi. The role of the subject “Photojournalism” in shaping the professional identity of future journalists (using the experience of Van Yao as an example)

Роль дисциплины «Фотожурналистика» в формировании профессиональной идентичности будущих журналистов (на примере опыта Ван Яо)

Yan Zhi,

Professor at the Institute of Journalism and Communication,
Henan University, Kaifeng, China

Ян Чжи,
профессор Института журналистики и коммуникаций,
Хэнаньский университет, г. Кайфын (КНР)

Abstract. This article was created in the context of the growing issue of professional identity in journalism amid the widespread use of social media (social networks, messengers, blogs). It outlines the main components of the journalism profession paradigm, particularly social concern, which is especially evident in photojournalism. To illustrate, the experience of Van Yao, an outstanding photojournalist in modern China, is presented. The need for high-quality teaching in courses like 'Photojournalism' and 'History of Photojournalism' at institutions training journalists is emphasized.

Keywords: professional journalism, professional identity of a journalist, photojournalism, social responsibility, journalism education

Аннотация. Данная статья создана в ситуации обострения проблемы профессиональной идентичности журналистики на фоне тотального распространения социальных медиа (социальных сетей, мессенджеров, блогов). Приведены основные составляющие парадигмы журналистской профессии, в частности, социальное неравнодушие, особенно ярко проявляемое в фотожурналистике. С целью иллюстрации представлен опыт Ван Яо, выдающегося мастера фотожурналистики в современном Китае. Подчеркнута необходимость качественного преподавания дисциплин «Фотожурналистика», «История фотожурналистики» в учреждениях, осуществляющих журналистскую подготовку.

Ключевые слова: профессиональная журналистика, профессиональная идентичность журналиста, фотожурналистика, социальная ответственность, журналистское образование

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

В силу стремительного распространения социальных медиа и непрофессиональной журналистики обострилась проблема профессиональной идентичности медиаспециалистов [1–2]. С другой стороны, институционализированные СМИ сегодня требуют от сотрудников массы компетенций и выполняемых функций, что ведет к коррозии журналистского мастерства как такового. Профессор И. И. Блохин (СПбГУ) полагает, что профессиональная идентичность журналиста «опирается на представления о целеполагании и адресации деятельности» [3, с. 155] – представления о социальной роли в профессии. Это может быть роль объективного информатора и/или субъекта журналистики соучастия (партиципаторной журналистики), при этом необходимо

соответствие собственной «картины мира» и общепринятых ценностей, следование профессиональной этике, профессиональная культура (культура речи, маркеры культурной памяти), социальная ответственность. Именно тогда журналистика соответствует главным задачам СМИ: формирует общественное мнение, воспроизводит образ социального времени, распространяет передовые идеи, акцентирует гуманитарные ценности и привлекает внимание к негативным явлениям в социуме с целью их преодоления.

В журналистском образовании акценты, формирующие профессиональную идентичность, можно и нужно ставить не только в процессе преподавания дисциплины «Этика журналистской деятельности». Необыкновенно благодарная для этого «нива» – «История журналистики» (как русской, так и зарубежной), а также «История фотожурналистики» и «Фотожурналистика». Настоящая статья – вторая из задуманной нами серии материалов о том, как опыт наиболее талантливых и социально неравнодушных фотожурналистов способен воздействовать на формирование профессиональной идентичности сегодняшних специалистов медиа [4]. Кроме того, подобная практика – возможность противопоставить журналистику с человеческим лицом и гуманистическим потенциалом – «журналистике» алгоритмов. Наконец, в сегодняшнем мире визуальных образов именно выразительный фотофакт или серия таковых – наиболее сильное средство этического, эмоционального и когнитивного воздействия, при этом – мгновенного.

Ван Яо (родилась в 1970 г.) – одна из наиболее успешных на сегодняшний день представителей профессии фотожурналиста в Китае, возглавляющая Ассоциацию фотографов Китая и Ассоциацию женщин-фотографов КНР. Направление ее профессиональной деятельности предопределил пример отца – увлеченного фотографа. В 1981 г. фоторабота 11-летней Ван Яо «В школу в новой форме» (Фото 1) получила Национальную премию в номинации «Хорошие новости». Войдя в фотографию в информационном жанре, она войдет с ним и в карьеру: 22-летней девушке-фотожурналисту удалось запечатлеть уникальные кадры с места крушения пассажирского самолета в горной провинции Гуйлинь; тогда фотография «Скорбь» (Фото 2) получила Национальную премию в номинации «Новостное фото» (1992).



Фото 1. «В школу в новой форме»



Фото 2. «Скорбь»

С накоплением опыта Ван Яо проявляет себя в эстетико-биографическом жанре: серия «60-летняя танцовщица. Возвращение на сцену» – фотоповествование о трагической судьбе знаменитой китайской танцовщицы Чэнь Айлянь (1939–2020) и возрождении ее сценической жизни после десятилетий отсутствия на сцене¹ – отмечена на конкурсе World Press Photo Competition в 2000 году (Фото 3–4).



Фото 3–4. «60-летняя танцовщица»

¹ Во время культурной революции 1966–1976 г. была репрессирована, сослана на три года в деревню для трудового перевоспитания. В этот период ее муж, не выдержав унижений, покончил жизнь самоубийством, бросившись под поезд. После завершения культурной революции Чэнь Айлянь долго не могла получить роли – ни главной, ни второстепенной. Лишь в 1997 г., лично возобновив балетную постановку «Сон в красном тереме», она сыграла одну из главных ролей.

Ван Яо является одним из членов жюри конкурса фотоэссе (серии гуманистических фотографий) имени знаменитого американского фотожурналиста Юджина Смита (Eugene Smith News Feature Photography Competition) – единственный китайский фотограф, удостоенный этой чести. Ее собственные фотосерии «Современный Китай» и «Родина» концептуализированы как «момент конкретики»: реальные образы и объекты с конкретными значениями в конкретной обстановке и в конкретное время, при этом фактическое время создания работ ограничено несколькими месяцами (чтобы не «размыть» конкретику).

В серии «Современный Китай» представлены и город, и деревня. «На этой бесплодной земле высокогорного плато я вижу душераздирающую нищету и людей, борющихся с ней. Они собирают урожай картофеля, гречихи и надежд, строят дома, дороги и завтрашний день», – рассказывает Ван Яо о селении на горе Далянь (Фото 5–6). Городская жизнь совсем иная (Фото 7–8), но та и другая – конкретный момент истории КНР.



Фото 5–6. Современный Китай. Гора Далянь (август 2017)



Фото 7. Шанхай (сентябрь 2017 г.)

Фото 8. Пекин (декабрь 2017)

В 2018–2019 гг. Ван Яо посетила Россию в качестве члена жюри Международного конкурса фотожурналистики имени Андрея Стенина² и создала знаменитую серию фотографий России. «Будучи высококлассным фотографом, г-жа Ван Яо тонко улавливает суть современной российской жизни. Россия в ее объективе одновременно реалистична и романтична, проста и загадочна» (А. И. Денисов, посол России в Китае 2013–2022 гг.). Примечателен ракурс (угол зрения) основных фотографий серии (Фото 9–10): складывается впечатление, что автор поражена размахом российских горизонтов и мощью национального духа россиян.



Фото 9. На Волге (2018)



Фото 10. Москва (2019)

«Ван Яо – фотограф, пришедший из пленочной эпохи, и она знает, что раньше фотография была дорогой и сложной вещью, потому эти ресурсы для нее – сокровищница» (Чжан Кайюань, шеф-фоторедактор агентства Синьхуа [5]). Согласно позиции самой Ван Яо, это – сокровищница для выражения сути нашей жизни: «И новичок, и опытный фотожурналист должны придерживаться одного и того же принципа: постоянно, объективно и беспристрастно отражать сущность предметов и явлений» [5]. Относительно беспристрастности нужно подчеркнуть: это беспристрастность в оценках, но не в отношении; беспристрастность отнюдь не означает равнодушие. Нравнодушие в самом широком смысле – еще одна позиция в парадигме профессиональной идентичности журналиста. Опыт выдающихся фотожурналистов иллюстрирует это наиболее убедительно, именно поэтому соответствующим дисциплинам должно уделяться самое пристальное внимание в учреждениях медиаобразования. Это касается как количества отведенных учебных часов, так и разработки фундаментальных учебных пособий.

² Конкурс носит имя фотожурналиста МИА «Россия сегодня» Андрея Стенина, погибшего при исполнении профессионального долга на юго-востоке Украины 6 августа 2014 года. Журналисту было 33 года.

References

1. Пронина Е.Е. Профессиональная идентичность журналиста в условиях трансформации СМИ // Вестн. Моск. университета. Серия 10: Журналистика. 2016. № 1. С. 46–74.
2. Выровцева Е.В. Профессия журналиста в мультимедийном пространстве: между миссией и технологиями // Век информации. 2017. № 1. С. 39–47.
3. Журналистика XXI века: возвращаясь к профессиональной идеологии: матер. междунар. научно-практической конференции, 18–19 ноября 2022 г. / отв. ред. С. Г. Корконосенко. СПб.: Медиапир, 2022. 214 с.
4. Ян Чжи. Опыт китайского фотожурналиста Се Хайлуна в контексте проблемы формирования профессиональной идентичности специалистов медиа // Социосфера. 2026. № 2. С. 140–145.
5. Ван Яо: «Новые технологии в фотографии – не только возможность, но и вызов» // CNEWS.Blog Свежие новости, полезные советы, репортажи [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://pochemu-i-kak.ru/van-iao-novye-tehnologii-v-fotografii-ne-tolko-vozmojnost-no-i-vyzo/> Дата доступа: 23.05.2026

HEALTHCARE AND MEDICAL ETHICS

UDC 616.831-06

Borisenko M.L. Permanent disability (disability) as an outcome of postcovid neurological complications

Стойкая утрата трудоспособности (инвалидность) как исход постковидных неврологических осложнений

Borisenko M.L.

Expert in primary health and social care,
Moscow Department of Health

Борисенко М.Л.

Эксперт по первичной медико-социальной помощи,
Департамента здравоохранения города Москвы

Abstract. Post-cystic neurological complications (asthenia, cognitive impairment, polyneuropathy, stroke, Wernicke encephalopathy) lead to a significant decrease in the quality of life and often cause permanent disability. However, no systematic studies have been conducted so far to assess the frequency, structure, and risk factors of disability in postcovid neurological pathology in representative cohorts.

Keywords. COVID-19, post-covid syndrome, neurological complications, disability, permanent disability, risk factors, prognostic model, medical and social expertise, public health, rehabilitation.

Аннотация. Постковидные неврологические осложнения (астения, когнитивные нарушения, полинейропатия, инсульт, энцефалопатия Вернике) приводят к значительному снижению качества жизни и нередко становятся причиной стойкой утраты трудоспособности. Однако систематических исследований, оценивающих частоту, структуру и факторы риска инвалидизации при постковидной неврологической патологии на репрезентативных когортах, до настоящего времени не проводилось.

Ключевые слова. COVID-19, постковидный синдром, неврологические осложнения, инвалидность, стойкая утрата трудоспособности, факторы риска, прогностическая модель, медико-социальная экспертиза, общественное здоровье, реабилитация.

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

Введение. Завершение острой фазы пандемии COVID-19 не ознаменовало собой окончания медицинских вызовов, связанных с новой коронавирусной инфекцией. На первый план вышли отдаленные последствия заболевания, формирующие феномен «постковидного синдрома» (Post-COVID-19 condition), который, по данным Всемирной организации здравоохранения, развивается у значительной доли переболевших [1, 2]. Неврологические осложнения занимают ведущее место в структуре постковидного синдрома. По данным проведенного нами комплексного медико-социального исследования, неврологические нарушения после COVID-19 выявлены у 85,1%

пациентов. Наиболее частыми являются астенический синдром (48,0%), когнитивные нарушения (36,0%), полинейропатия нижних конечностей (31,0%), тревожно-депрессивные расстройства (21–18%), инсульт (8,0%) и энцефалопатия Вернике (6,0%) [3, 4]. Эти нарушения не только существенно снижают качество жизни пациентов, но и нередко становятся причиной стойкой утраты трудоспособности (инвалидности). Однако, несмотря на очевидную медико-социальную значимость проблемы, систематических исследований, оценивающих частоту, структуру и факторы риска инвалидизации при постковидной неврологической патологии на репрезентативных когортах, до настоящего времени не проводилось [5, 6, 7]. Особую актуальность приобретает в контексте специальности 3.2.3 «Общественное здоровье, организация и социология здравоохранения, медико-социальная экспертиза», поскольку полученные данные необходимы для планирования объемов медико-социальной помощи, разработки критериев медико-социальной экспертизы и определения потребности в реабилитационных мероприятиях.

Цель настоящего исследования — оценить частоту и структуру стойкой утраты трудоспособности (инвалидности) у лиц с постковидными неврологическими осложнениями, выявить факторы риска инвалидизации и разработать прогностическую модель.

Результаты.

Частота и структура неврологических осложнений. Неврологические осложнения в постковидном периоде выявлены у 85,1% пациентов (3 846 из 4 521). Структура неврологической патологии представлена в таблице 1.

Таблица 1

Частота неврологических осложнений у лиц, перенесших COVID-19 (n=4 521).

Осложнение	Абс. число	%
Астенический синдром (MFI-20 $\geq$ 60)	2 170	48,0
Когнитивные нарушения (MoCA $<$ 26)	1 628	36,0
Полинейропатия нижних конечностей	1 401	31,0
Тревожно-депрессивные расстройства (HADS $\geq$ 11)	1 220	27,0
Синдром головной боли (хроническая)	1 040	23,0
Нарушения сна	995	22,0
Инсульт (ишемический/геморрагический)	361	8,0
Тромбоз глубоких вен нижних конечностей	316	7,0
Энцефалопатия Вернике	271	6,0
ТЭЛА	226	5,0
Инфаркт миокарда	181	4,0

Частота и структура инвалидности. Стойкая утрата трудоспособности (инвалидность) установлена у 25,0% пациентов с неврологическими осложнениями (962 из 3 846). Структура инвалидности по группам представлена в таблице 2.

Таблица 2

Распределение пациентов с неврологическими осложнениями по группам инвалидности.

Группа инвалидности	Абс. число (n=962)	% от всех пациентов с осложнениями (n=3 846)
I группа	115	3,0
II группа	385	10,0
III группа	462	12,0
Всего инвалидов	962	25,0

Для сравнения, в группе без неврологических осложнений доля инвалидов составила 5,2% ($p < 0,001$).

Основными причинами инвалидизации явились:

- последствия инсульта — 38% (включая гемипарезы, афазию, когнитивные нарушения);
- тяжелая полинейропатия (NIS-LL >30 баллов) — 28%;
- энцефалопатия Вернике — 15%;
- сочетанная патология (когнитивные + двигательные нарушения) — 12%;
- другие причины (постковидная астения, тревожно-депрессивные расстройства в тяжелой форме) — 7%.

Динамика наступления инвалидности после перенесенного COVID-19:

- в течение 6 месяцев — у 40% инвалидов;
- в период 7–12 месяцев — у 35%;
- после 12 месяцев — у 25%.

Что говорит о том, что постковидные осложнения идут к стойкой инвалидизации пациентов.

Социально-демографическая характеристика инвалидов. Социально-демографический портрет пациента с инвалидностью вследствие постковидных неврологических осложнений представлен в таблице 3.

Таблица 3

Социально-демографическая характеристика пациентов с инвалидностью (n=962).

Параметр	Значение
Средний возраст, лет	62,5 ± 14,2
Женщины, %	68,5%
Проживают одиноко, %	42,3%
Образование ниже среднего специального, %	38,5%
Доход ниже прожиточного минимума, %	45,2%
Нуждаются в посторонней помощи, %	78,5%
Получают регулярную помощь, % (от нуждающихся)	42,5%

Обращает на себя внимание высокая доля одиноких пациентов (42,3%) и пациентов с низким доходом (45,2%) среди инвалидов, что подчеркивает роль социальных факторов в формировании неблагоприятных исходов.

Факторы риска инвалидизации. Результаты однофакторного анализа факторов риска инвалидизации представлены в таблице 4.

Таблица 4

Факторы риска инвалидизации у пациентов с постковидными неврологическими осложнениями (однофакторный анализ).

Фактор	Инвалиды (n=962)	Не-инвалиды (n=2884)	ОШ (95% ДИ)	p
Возраст ≥ 65 лет	58,5%	32,5%	2,92 (2,48–3,44)	<0,001
Женский пол	68,5%	62,5%	1,30 (1,10–1,54)	0,002
Образование ниже среднего специального	38,5%	22,5%	2,15 (1,82–2,54)	<0,001
Проживание одиноко	42,3%	28,5%	1,84 (1,56–2,17)	<0,001
Доход ниже прожиточного минимума	45,2%	28,5%	2,07 (1,76–2,44)	<0,001
Тяжелое течение COVID-19	38,5%	18,5%	2,78 (2,34–3,30)	<0,001
Штамм «Дельта»/«Бета»/«Гамма»	42,5%	28,5%	1,86 (1,58–2,19)	<0,001
Сахарный диабет	32,5%	18,5%	2,12 (1,78–2,52)	<0,001
Артериальная гипертензия	68,5%	52,5%	1,97 (1,66–2,34)	<0,001
Инсульт в анамнезе	45,2%	12,5%	5,78 (4,82–6,94)	<0,001
Энцефалопатия Вернике	28,5%	8,5%	4,28 (3,52–5,20)	<0,001
Тяжелая полинейропатия (NIS-LL >30)	52,5%	18,5%	4,86 (4,06–5,82)	<0,001
Отсутствие вакцинации	58,5%	42,5%	1,91 (1,62–2,25)	<0,001
Отсутствие реабилитации в первые 3 месяца	68,5%	38,5%	3,48 (2,94–4,12)	<0,001
Отсутствие регулярной помощи от родственников	52,5%	32,5%	2,29 (1,95–2,70)	<0,001

Наиболее сильными предикторами инвалидизации (по величине ОШ) явились: инсульт в анамнезе (ОШ 5,78), тяжелая полинейропатия (ОШ 4,86), энцефалопатия Вернике (ОШ 4,28), отсутствие реабилитации в первые 3 месяца (ОШ 3,48) и возраст ≥ 65 лет (ОШ 2,92).

Многофакторный анализ факторов риска инвалидизации.

В многофакторную логистическую регрессионную модель включались переменные, показавшие значимые различия при однофакторном анализе ($p < 0,10$). Итоговая модель (таблица 5) включала 9 независимых предикторов (псевдо R^2 Найджелкерка = 0,48).

Таблица 5

Независимые факторы риска инвалидизации (многофакторный анализ).

Фактор	ОШ (95% ДИ)	p
Возраст ≥ 65 лет	2,56 (2,04–3,21)	<0,001
Тяжелое течение COVID-19 (госпитализация в ОРИТ)	2,34 (1,84–2,97)	<0,001
Сахарный диабет	1,98 (1,52–2,58)	<0,001
Инсульт в анамнезе	4,12 (3,22–5,27)	<0,001
Энцефалопатия Вернике	3,45 (2,68–4,44)	<0,001
Тяжелая полинейропатия (NIS-LL >30)	3,89 (3,04–4,98)	<0,001
Отсутствие вакцинации	1,56 (1,22–2,00)	<0,001
Отсутствие реабилитации в первые 3 месяца	2,89 (2,24–3,73)	<0,001
Проживание одиноко	1,68 (1,34–2,11)	<0,001

Наиболее сильными независимыми предикторами инвалидизации явились:

- инсульт в анамнезе (ОШ 4,12);
- тяжелая полинейропатия (ОШ 3,89);
- энцефалопатия Вернике (ОШ 3,45);
- отсутствие реабилитации в первые 3 месяца (ОШ 2,89);
- возраст ≥ 65 лет (ОШ 2,56).

Важно отметить, что отсутствие реабилитации в первые 3 месяца является модифицируемым фактором, что указывает на потенциальную возможность снижения риска инвалидизации путем своевременного назначения реабилитационных мероприятий.

Прогностическая модель риска инвалидизации. На основе коэффициентов логистической регрессии разработана простая прогностическая шкала для оценки риска инвалидизации у пациентов с постковидными неврологическими осложнениями (таблица 6).

Таблица 6

Прогностическая шкала риска инвалидизации.

Фактор	Баллы
Возраст ≥ 65 лет	2
Тяжелое течение COVID-19 (госпитализация в ОРИТ)	2
Сахарный диабет	1
Инсульт в анамнезе	3
Энцефалопатия Вернике	2
Тяжелая полинейропатия (NIS-LL >30)	2
Отсутствие вакцинации	1
Отсутствие реабилитации в первые 3 месяца	2
Проживание одиноко	1
Максимальная сумма баллов	16

Интерпретация суммы баллов:

0–4 балла: низкий риск (<10%)

5–8 баллов: средний риск (10–30%)

9–12 баллов: высокий риск (31–60%)

13–16 баллов: очень высокий риск (>60%)

ROC-анализ прогностической модели (рисунок 2) показал высокое качество: площадь под ROC-кривой (AUC) составила 0,86 (95% ДИ 0,83–0,89). Чувствительность модели при пороговом значении ≥ 9 баллов составила 81%, специфичность — 84%. Тест Хосмера–Лемешоу подтвердил хорошую калибровку модели ($\chi^2=6,84$, $p=0,55$).

Зависимость инвалидизации от своевременности реабилитации. Анализ влияния сроков начала реабилитации на исходы (таблица 7) показал, что раннее начало реабилитационных мероприятий (в первые 3 месяца после COVID-19) ассоциируется с достоверно более низким риском инвалидизации.

Таблица 7

Исходы в зависимости от сроков начала реабилитации.

Срок начала реабилитации	Доля инвалидов	ОШ (95% ДИ)	p
Реабилитация в первые 3 месяца	12,5%	0,34 (0,26–0,44)	<0,001
Реабилитация через 3–6 месяцев	28,5%	1,15 (0,92–1,44)	0,22
Реабилитация после 6 месяцев	45,2%	2,56 (2,04–3,21)	<0,001
Отсутствие реабилитации	52,5%	3,48 (2,94–4,12)	<0,001

Ранняя реабилитация (в первые 3 месяца) снижала риск инвалидизации на 66% (ОШ 0,34, $p<0,001$) по сравнению с отсутствием реабилитации. Отсрочка начала реабилитации на 6 месяцев и более ассоциировалась с повышением риска инвалидизации в 2,56 раза.

Сравнение с контрольной группой. Для сравнения, в группе пациентов, перенесших COVID-19 без неврологических осложнений ($n=675$), доля инвалидов составила 5,2% (35 пациентов). Основными причинами инвалидности в этой группе были: постковидный астенический синдром (48%), психоэмоциональные расстройства (32%) и соматическая патология (20%).

Таким образом, наличие неврологических осложнений после COVID-19 повышает риск инвалидизации в 4,8 раза (25,0% против 5,2%, $p<0,001$).

Настоящее исследование впервые на репрезентативной когорте пациентов, перенесших COVID-19 ($n=4\ 521$), показало, что каждый четвертый пациент с неврологическими осложнениями (25,0%) становится инвалидом. Этот показатель значительно превышает частоту инвалидизации в группе без неврологических осложнений (5,2%) и в общей популяции (по данным Росстата, первичная инвалидность взрослого населения в 2023 году составила около 2,5%).

Сопоставление с литературными данными. Полученные данные согласуются с результатами зарубежных исследований. В работе Taquet и соавт. (2021), основанной на анализе электронных медицинских карт 236 379 пациентов, перенесших COVID-19, показано, что неврологические и психиатрические диагнозы в течение 6 месяцев после инфекции регистрируются у 33,6% пациентов, причем у 12,8% эти состояния были впервые выявленными [8]. Однако частота инвалидизации в этом исследовании не оценивалась.

В исследовании Al-Aly и соавт. (2023) показано, что риск неврологических исходов (включая инсульт, энцефалопатию, полинейропатию) у пациентов, перенесших COVID-19, повышается на 30–50% по сравнению с контрольной группой [9]. Наши данные о структуре инвалидизации (38% — последствия инсульта, 28% — тяжелая полинейропатия, 15% — энцефалопатия Вернике) согласуются с этими результатами.

Особого внимания заслуживает высокая доля пациентов с энцефалопатией Вернике среди инвалидов (15%). Это значительно превышает показатели рутинной клинической практики (<1%) и объясняется, во-первых, целенаправленным поиском (включая пациентов с неполной триадой симптомов), во-вторых, включением в анализ пациентов с длительными нарушениями обоняния и вкуса. Тиаминный дефицит, лежащий в основе ЭВ, является потенциально корригируемым фактором, что подчеркивает важность ранней диагностики и своевременного назначения тиаминотерапии.

Факторы риска инвалидизации. Выявленные факторы риска инвалидизации можно разделить на три группы:

1. Немодифицируемые (неуправляемые): возраст ≥ 65 лет, женский пол, генетическая предрасположенность (не изучалась).
2. Частично модифицируемые: тяжелое течение COVID-19, сахарный диабет, инсульт в анамнезе, энцефалопатия Вернике, тяжелая полинейропатия — эти факторы требуют активного лечения основного заболевания и ранней реабилитации.
3. Модифицируемые (управляемые): отсутствие вакцинации, отсутствие реабилитации в первые 3 месяца, проживание одиноко — эти факторы могут быть скорректированы организационными мероприятиями (пропаганда вакцинации, раннее назначение реабилитации, социальная поддержка одиноких пациентов).

Особое значение имеет выявленный нами «эффект дозы-времени» реабилитации: раннее начало реабилитации (в первые 3 месяца) снижало риск инвалидизации на 66% (ОШ 0,34) по сравнению с отсутствием реабилитации. Отсрочка начала реабилитации на 6 месяцев и более, напротив, повышала риск инвалидизации в 2,56 раза. Эти данные

имеют прямое практическое значение: своевременное назначение реабилитации должно быть приоритетной задачей системы здравоохранения.

Прогностическая модель. Разработанная прогностическая шкала (сумма баллов от 0 до 16) с AUC ROC = 0,86 (чувствительность 81%, специфичность 84%) является простым и надежным инструментом для стратификации пациентов по риску инвалидизации. Использование этой шкалы в амбулаторно-поликлинической практике позволит:

- выявлять пациентов с высоким и очень высоким риском инвалидизации (сумма баллов ≥ 9);
- своевременно направлять их на реабилитацию;
- планировать объем медико-социальной помощи;
- оптимизировать проведение медико-социальной экспертизы.

Практические рекомендации. На основе полученных результатов могут быть сформулированы следующие практические рекомендации:

Для врачей первичного звена:

- использовать прогностическую шкалу для оценки риска инвалидизации у пациентов с постковидными неврологическими осложнениями;
- при сумме баллов ≥ 9 (высокий и очень высокий риск) направлять пациента на реабилитацию в приоритетном порядке;
- активно выявлять и корректировать модифицируемые факторы риска (отсутствие вакцинации, отсутствие реабилитации, социальная изоляция).

Для медико-социальной экспертизы:

- учитывать постковидную неврологическую патологию как самостоятельную причину инвалидности;
- разработать специализированные критерии МСЭ для пациентов с постковидными неврологическими осложнениями;
- сократить сроки освидетельствования для пациентов с высоким риском инвалидизации.

Для органов здравоохранения и социальной защиты:

- обеспечить доступность реабилитации для пациентов с постковидными неврологическими осложнениями в первые 3 месяца после инфекции;
- организовать социальную поддержку одиноких пациентов (помощь социального работника на дому);
- активизировать пропаганду вакцинации как меры первичной профилактики тяжелых неврологических исходов.

Заключение

1. Неврологические осложнения после COVID-19 выявлены у 85,1% пациентов. Стойкая утрата трудоспособности (инвалидность) установлена у каждого четвертого пациента с неврологическими осложнениями — 25,0% (962 из 3 846), что в 4,8 раза выше, чем в группе без неврологических осложнений (5,2%, $p < 0,001$).

2. Структура инвалидности: I группа — 3,0%, II группа — 10,0%, III группа — 12,0%. Основными причинами инвалидизации явились: последствия инсульта (38%), тяжелая полинейропатия (28%), энцефалопатия Вернике (15%) и сочетанная патология (12%).

3. В 40% случаев инвалидность наступила в течение первых 6 месяцев после перенесенного COVID-19, в 35% — в период 7–12 месяцев, в 25% — после 12 месяцев, что свидетельствует о необходимости длительного (не менее 12 месяцев) диспансерного наблюдения.

4. Независимыми факторами риска инвалидизации явились: возраст ≥ 65 лет (ОШ 2,56), тяжелое течение COVID-19 (ОШ 2,34), сахарный диабет (ОШ 1,98), инсульт в анамнезе (ОШ 4,12), энцефалопатия Вернике (ОШ 3,45), тяжелая полинейропатия (ОШ 3,89), отсутствие вакцинации (ОШ 1,56), отсутствие реабилитации в первые 3 месяца (ОШ 2,89) и проживание одиноко (ОШ 1,68).

5. Разработанная прогностическая шкала (сумма баллов от 0 до 16) позволяет стратифицировать пациентов на группы низкого (0–4 балла, риск $< 10\%$), среднего (5–8 баллов, риск 10–30%), высокого (9–12 баллов, риск 31–60%) и очень высокого (≥ 13 баллов, риск $> 60\%$) риска инвалидизации. Качество модели: AUC ROC = 0,86, чувствительность 81%, специфичность 84%.

6. Раннее начало реабилитации (в первые 3 месяца после COVID-19) снижало риск инвалидизации на 66% (ОШ 0,34) по сравнению с отсутствием реабилитации. Отсрочка начала реабилитации на 6 месяцев и более повышала риск инвалидизации в 2,56 раза.

Полученные результаты обосновывают необходимость:

- включения постковидной неврологической патологии в перечень основных причин инвалидности трудоспособного населения;
- разработки специализированных критериев медико-социальной экспертизы для данной категории пациентов;
- обеспечения доступности реабилитации в первые 3 месяца после инфекции;
- организации социальной поддержки одиноких пациентов;

- активной пропаганды вакцинации как меры первичной профилактики тяжелых неврологических исходов.

References

1. World Health Organization. COVID-19 Global Risk Assessment — Version 9. Geneva: WHO; 2026 Feb 3.
2. Davis HE, McCorkell L, Vogel JM, Topol EJ. Long COVID: major findings, mechanisms and recommendations. *Nat Rev Microbiol*. 2023;21(6):355-368.
3. Борисенко М.Л., Комплексное медико-социальное исследование заболеваемости патологией нервной системы лиц, перенесших COVID-19. Диссертация. М.: ГБУ «НИИОЗММ ДЗМ»; 2026.
4. Борисенко М.Л., Постковидная полинейропатия: клиничко-электронейромиографическая характеристика и дифференциальная диагностика. Журнал неврологии и психиатрии им. С.С. Корсакова. 2026 (в печати).
5. Nalbandian A, Sehgal K, Gupta A, et al. Post-acute COVID-19 syndrome. *Nat Med*. 2021;27(4):601-615.
6. Greenhalgh T, Knight M, A'Court C, Buxton M, Husain L. Management of post-acute covid-19 in primary care. *BMJ*. 2022;378:e069979.
7. Gualano MR, Rossi MF, Borrelli I, et al. Returning to work and the impact of post COVID-19 condition: A systematic review. *Work*. 2022;73(2):405-413.
8. Taquet M, Geddes JR, Husain M, et al. 6-month neurological and psychiatric outcomes in 236 379 survivors of COVID-19: a retrospective cohort study using electronic health records. *Lancet Psychiatry*. 2021;8(5):416-427.
9. Al-Aly Z, Bowe B, Xie Y. Long-term neurologic outcomes of COVID-19. *Nat Med*. 2023;29(4):892-900.
10. Himmels JPW, Magnusson K, Brurberg KG. Systematic review of post-COVID condition in Nordic population-based registry studies. *Nat Commun*. 2025;16(1):5717.
11. Thompson EJ, Williams DM, Walker AJ, et al. Long COVID burden and risk factors in 10 UK longitudinal studies. *Nat Commun*. 2022;13(1):3528.
12. Cutler DM. The economic burden of long COVID in the United States. *Health Aff (Millwood)*. 2023;42(10):1370-1379.
13. Борисенко М.Л., Тиаминовый дефицит как модифицируемый фактор риска развития энцефалопатии Вернике и полинейропатии в постковидном периоде. Социальные аспекты здоровья населения. 2026 (в печати).
14. Борисенко М.Л., Реестровое исследование экономического ущерба от постковидных неврологических осложнений и оценка эффективности реабилитационных вмешательств. Общественное здоровье и здравоохранение. 2026 (в печати).

INTERNATIONAL RELATIONS STUDIES AND DIPLOMACY

UDC 81'22, 81'27, 339.5

Furin A.G. Linguosimiotic approach to the study of international business etiquette and protocol in foreign economic activity

Лингвосемиотический подход к исследованию международного делового этикета и протокола во внешнеэкономической деятельности

Furin Aleksandr Gennadievich,

Ph. D., Department Chair, Economic Theory Department,
Volga State University of Technology

Фури́н Алекса́ндр Генна́дьевич,

Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой Экономической теории,
Поволжский государственный технологический университет

Abstract. The article examines the conceptual dichotomy of etiquette and protocol and reveals the multimodal nature of the communicative act using a systemic-semiotic approach. Conducting the research allows determining the priority of relational pragmatics and strategic trust management over procedural formality. The scientific novelty of the work lies in the application of a linguosemiotic approach to corporate behavior norms, which are analyzed not as a static set of managerial prescriptions, but as a dynamic polycode system for constructing social meanings.

Keywords: foreign economic activity, business discourse, linguosemiotics, multimodality, business etiquette, international protocol.

Аннотация. В статье рассматривается концептуальная дихотомия этикета и протокола, а также раскрывается мультимодальная природа коммуникативного акта с использованием системно-семиотического подхода. Проведение исследования позволяет определить приоритет реляционной прагматики и стратегического управления доверием над процедурной формальностью. Научная новизна работы заключается в применении лингвосемиотического подхода к корпоративным нормам поведения, которые анализируются не как статичный свод управленческих предписаний, а как динамическая поликодовая система конструирования социальных смыслов.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, деловой дискурс, лингвосемиотика, мультимодальность, деловой этикет, международный протокол.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

На современном этапе интенсивной интеграции мировых рынков результативность внешнеэкономических операций, реализации инвестиционных и транснациональных проектов зависит не только от макроэкономических показателей и институциональных условий контрактов, но и в значительной степени от коммуникативной эквивалентности участников-партнеров. Внешнеторговая деятельность в современных условиях приобретает колоссальное социально-

экономическое и политическое значение, охватывая все регионы мира. Государственное регулирование этой сферы представляет собой сложную комплексную систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, направленную на защиту национальных интересов, развитие рыночной экономики и обеспечение доступа предпринимателей на мировые рынки. При этом достижение стратегических целей внешнеторговой политики невозможно без жесткого соблюдения правовых методов и административно-экономических инструментов. [8, С. 83-85]

Внешнеэкономическая деятельность страны имеет многоуровневую структуру, которая реализуется по принципу «сверху вниз» – от общегосударственной стратегии и внешнеэкономической политики через уровень федеральных округов и регионов к деятельности конкретных хозяйствующих субъектов и предприятий. Она охватывает широкий спектр форм взаимодействия, включая внешнюю торговлю, международное инвестиционное, производственно-техническое, научно-техническое, валютно-финансовое и кредитное сотрудничество. [15, С. 127-128]

Обеспечение эффективности столь масштабных многоуровневых процессов во многом зависит от микроуровня межличностных контактов. В связи с этим ключевым условием успешности межгосударственного и корпоративного сотрудничества становится эффективное деловое взаимодействие.

Искусство общения включает в себя культуру общения, определенные методы и формы делового взаимодействия, манеру поведения, правила учтивости и вежливости – все то, что, выражаясь современным языком, называется протоколом и этикетом и обуславливает деловое взаимодействие партнеров. [1, С. 139]

При этом специфика общения во внешнеэкономической деятельности заключается в его имманентной кросс-культурности, то есть в постоянном, а зачастую и конфликтном соприкосновении полярных национальных деловых традиций, поведенческих конвенций и когнитивных стереотипов. Низкий уровень кросс-культурной компетентности у участников международного взаимодействия на практике неизбежно приводит к межличностным конфликтам, демотивации, срыву сроков и, как следствие, к упущенным возможностям, в то время как ее развитие выступает стратегическим активом для эффективной коммуникации. [9, С. 101-102]

Включение субъектов внешнеэкономической деятельности в кросс-культурные процессы требует выработки эффективных методологических ориентиров, опирающихся на единый онтологический базис личностной и культурной идентичности. Соблюдение норм делового этикета и протокола выступает в данном контексте практическим инструментом согласования интересов, позволяющим

трансформировать межкультурные различия в конструктивное партнерство. [2, С. 150, 153]

Нормы делового этикета и протокола выступают важнейшими инструментами преодоления коммуникативных барьеров. Однако для глубокого анализа того, как именно функционирует этот механизм на практике, необходимо отказаться от обыденного восприятия данных категорий как синонимичных.

В современном научном дискурсе уже утвердилось понимание высокой институциональной значимости данных феноменов. Современный этикет наиболее полно осознается и существует именно в форме служебного этикета, где он выступает инструментом формирования профессиональной морали. Границы этикета заложены его сущностью, которая отражает внутренние моральные закономерности социального взаимодействия. При этом возможности применения этикетных норм выходят далеко за рамки простой вежливости: они расширяют управленческий потенциал, укрепляют идентичность профессиональных сообществ и служат средством демонстрации их моральных ценностей обществу. Признавая безусловную практическую и воспитательную ценность такого этико-социологического подхода, необходимо отметить, что он фокусируется преимущественно на внешней социальной функции поведения. [6, С. 44-45]

В подобных реалиях соблюдение правил делового этикета и протокола перестает быть «факультативным» дополнением к переговорному процессу – данный феномен трансформируется в критически значимый инструмент риск-менеджмента, позволяющий нивелировать барьеры межкультурного непонимания и выстраивать долгосрочный фундамент институционального доверия.

Ключевая проблема, на решение которой направлено данное исследование, коренится в методологической ограниченности устоявшихся научных подходов. Традиционная академическая наука исторически тяготеет к анализу этикета и протокола преимущественно сквозь призму их внешней, утилитарной или сугубо дескриптивной (описательной) функциональности. В частности, теория менеджмента и организационного поведения трактует этикетно-протокольные нормы исключительно как прагматический инструмент повышения бизнес-эффективности. С этой точки зрения они предстают как набор стандартизированных корпоративных регламентов, призванных оптимизировать транзакционные издержки, ускорить процесс принятия управленческих решений и сформировать позитивный имидж компании. Фокус внимания исследователей-управленцев смещен на коммерческую результативность коммуникации, где протокол выступает лишь сухим алгоритмом по минимизации финансовых и деловых рисков.

В свою очередь, социологический дискурс рассматривает данные феномены преимущественно как индикаторы социальной стратификации и механизмы институционального контроля. Для социологии этикет – это, прежде всего, маркер статусных дистанций, способ легитимации властной иерархии и инструмент интеграции индивида в определенную социальную группу (или, напротив, сегрегации от нее). Анализ здесь сводится к констатации того, как регламентированные паттерны поведения помогают субъекту воспроизводить сложившуюся структуру общества и поддерживать профессиональную субординацию.

Культурологическая парадигма, напротив, тяготеет к историко-эволюционному освещению проблемы. В рамках этой области знания международный протокол и этикет предстают как резервуар национальных традиций, артефакты исторического развития цивилизации и отражение этнической специфики. Культурология детально описывает внешние формы ритуалов, их эстетическое оформление и кросс-культурную вариативность, однако редко задается вопросом о микромеханизмах коммуникации.

В современных экономических исследованиях часто звучит понимание того, что этикет и протокол выходят далеко за рамки сугубо гуманитарной сферы, являясь важнейшим институциональным фактором развития внешнеэкономических связей. Квалифицированное применение этических и протокольных норм при организации международных мероприятий и приеме делегаций напрямую влияет на рост внешнеторгового оборота. Эмпирический анализ подтверждает наличие сильной корреляционной связи между интенсивностью грамотно выстроенных официальных контактов и объемами экспортно-импортных операций. Институционализация протокольной службы запускает эффективную цепочку: от квалифицированного установления межкультурных контактов и подписания соглашений до реального заключения коммерческих контрактов и увеличения товарооборота. [13]

Для достижения же цели исследования – понимания внутренней архитектуры конструирования смыслов – целесообразно осуществить методологический сдвиг и рассмотреть этикет и протокол через призму лингвосемиотики. Коммуникативная этика представляет собой сложный поликодовый информационный феномен, в котором тесно переплетаются лингвокультурные и этнокультурные коды. Для глубокого понимания механизмов такого общения необходимо использовать исследовательский алгоритм,двигающийся от базового знака к слову, а затем – к тексту и дискурсу в целом. Применение подобной лингвосемиотической оптики позволяет нам исследовать этикетно-протокольные нормы не как набор застывших предписаний, а как динамичную смысловую сеть. В рамках этой парадигмы появляется возможность декодировать весь спектр вовлекаемых в деловое взаимодействие вербальных и невербальных знаковых

комплексов. [14, С. 219, 228, 235] Лингвосемиотический подход выступает тем самым ключом, который открывает доступ к скрытым микромеханизмам управления доверием и конструирования конвенции согласия в межкультурной бизнес-среде.

Деловой этикет – специфический раздел этикета, который содержит совокупность норм и принципов, задающих стратегию и тактику деятельности людей в этикетных ситуациях делового общения. Деловой этикет – это этикет делового человека (человека дела, занятого делом), стремящегося к успеху в своей профессиональной деятельности, карьере. [5, С. 5-6]

В современной бизнес-среде первоочередная задача делового этикета сводится к созданию понятного, взаимоуважительного и эффективного коммуникативного пространства. Следование общим конвенциональным нормам существенно упрощает процесс согласования позиций, распределение профессиональных ролей и поиск компромиссов даже в условиях кризисного взаимодействия.

Деловой этикет правомерно рассматривать как свод регламентированных алгоритмов поведения и общения в профессиональной среде. Он определяет внешние, инструментальные формы взаимодействия – от форматов приветствия и ведения переписки до соблюдения субординации и дресс-кода. Главная миссия этикета – сделать коммуникацию уважительной, понятной и комфортной для всех участников. Деловая этика, в свою очередь, представляет собой фундаментальный моральный базис, опирающийся на принципы честности, ответственности, неукоснительного соблюдения договоренностей и уважения к интересам партнеров. В отличие от этикета, этика решает глубинную аксиологическую задачу, исключая дискриминацию или злоупотребление положением, и отвечает на экзистенциальный вопрос «как правильно поступить» в конкретной ситуации. Наконец, корпоративная культура выступает локальной социокультурной экосистемой конкретной организации. Это уникальный комплекс ценностей, внутренних традиций и управленческих подходов, который отражает глобальную миссию компании и регламентирует стиль взаимодействия как внутри коллектива, так и с внешними клиентами. [4]

Деловой этикет – это нормы и правила поведения в рабочей среде. Для предпринимателя они касаются взаимодействия с партнерами, контрагентами, клиентами, коллегами. Эти правила регулируют отношения, внешний вид и общение. Деловой этикет помогает демонстрировать компетентность и профессионализм, являясь частью имиджа предпринимателя. Если предприниматель не знает или игнорирует базовые принципы делового этикета, это ухудшает мнение бизнес-партнеров и инвесторов о нем. Соблюдение этикетных норм оказывает прямое влияние на конструирование как внутреннего, так и внешнего институционального имиджа

компании. В процессе взаимодействия каждый отдельный сотрудник выступает репрезентантом всей корпоративной структуры. Практическая значимость этикета заключается в оптимизации транзакционных издержек: следование единым конвенциям предотвращает организационный хаос, позволяя экономить ресурс на разрешении бытовых противоречий и фокусироваться на достижении стратегических компромиссов. В основе данного нормативного механизма лежат базовые принципы, обеспечивающие эффективность профессиональной интеракции: статусная субординация, хронемическая точность (пунктуальность), коммуникативный такт, деликатность и дистанцирование, эмоциональное самообладание. [3]

При экстраполяции делового этикета на сферу внешнеэкономической деятельности функциональная нагрузка радикально усложняется. В условиях международного взаимодействия деловой этикет перестает быть универсальным и статичным набором правил, трансформируясь в сложный поликодовый текст, требующий мгновенной адаптации к инокультурной среде. То, что воспринимается как маркер профессионализма в одной деловой культуре, может иметь глубоко негативную коннотацию в другой. Подобная межкультурная вариативность также ярко проявляется в отношении к хронемике (пунктуальности), проксемике (допустимой личной дистанции) и формам обращения. В связи с этим типичные коммуникативные сбои – такие как опоздания без предупреждения, проявление немотивированной фамильярности, перебивание собеседника, игнорирование рабочих сообщений или использование телефонов во время переговоров – в международном контексте мультиплицируют репутационные риски. В кросс-культурной среде подобные действия считаются не просто как индивидуальная невоспитанность, а как институциональное неуважение к статусу партнера и его ценностям.

Деловой этикет правомерно рассматривать как аксиологический базис. Это имплицитная система социально одобряемых интенций, строящаяся на универсальных императивах – признании ценности делового партнера, взаимном уважении и коммуникативном такте. В терминах семиотического анализа этикет продуцирует «социальную семантику». Он задает исчерпывающий набор глубинных смыслов (статусность, доверительность, готовность к кооперации), которые подлежат обязательной трансляции в ходе переговоров.

Протокол, в свою очередь, представляет собой высший уровень формализации данных отношений. Это кодифицированный, институционально закрепленный алгоритм действий.

Протокол – это совокупность общепринятых правил, традиций, условностей, регулирующих порядок различных церемоний и соблюдаемых представителями,

официальными лицами и деловыми партнерами в официальном международном (в том числе деловом) общении. Протокол вводит в практику общения правила церемониала (т.е. наиболее строгой, регламентированной формы этикета) и строго следит за их исполнением. [5, С. 45-46]

Дипломатический протокол представляет собой совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, иными официальными лицами в процессе международного общения. Правила протокола основываются на так называемом принципе «международной вежливости», под которым понимается соблюдение почтительности и уважение всего, что символизирует и представляет государство. [7, С. 17]

В свою очередь, дипломатический протокол в системе внешнеэкономической деятельности выполняет функцию жесткого «социального синтаксиса». Если этикет генерирует глубинные смыслы, то протокол институционализирует их, облекая невидимые моральные интенции в кодифицированные, строго регламентированные алгоритмы действий. В условиях глобальных рынков, где финансовые и стратегические ставки предельно высоки, протокол перестает быть просто исторической «церемониальной оболочкой». Он служит нормативно-семиотическим механизмом, который упорядочивает неизбежный хаос межкультурного соприкосновения и сводит к минимуму зону когнитивной неопределенности между бизнес-партнерами.

По своей сути протокол выступает «социальным синтаксисом» взаимодействия. Подобно тому как грамматические правила регулируют порядок лексем в предложении для создания осмысленного высказывания, протокол регламентирует пространственно-временную организацию, очередность реплик и поведенческие сценарии для создания легитимного социального акта. Исследуемые феномены находятся в неразрывной диалектической связи. Протокол, не подкрепленный этикетом, превращается в сухую и жесткую формальность. Этикет без протокольной кодификации остается на уровне благопожеланий, не применимых в условиях высоких рисков. Их синергия формирует единый нормативно-семиотический механизм адаптации во внешнеэкономической деятельности.

Выступая в качестве такого механизма, протокольное событие в международном бизнесе представляет собой непрерывный процесс макро-семиозиса, где каждая деталь обладает колоссальным прагматическим весом. Эффективность во многом зависит от институционального обеспечения: для подготовки приемов иностранных делегаций и зарубежных визитов на федеральном и региональном уровнях (включая специализированные министерства, ведомства и бизнес-структуры) создаются

профессиональные протокольные службы. Их деятельность направлена на минимизацию коммуникативных рисков, исполнение стандартных регламентов и создание предсказуемой среды для ведения международных переговоров. [12, С. 120] Архитектура рассадки за столом переговоров, очередность официальных выступлений, процедура обмена документами или регламент подписания контрактов должны быть четко регламентированы. Любая ошибка на этом синтаксическом уровне – например, нарушение принципа протокольного старшинства или неадекватная трансляция статуса – мгновенно декодируется зарубежными контрагентами не как случайная оплошность, а как преднамеренный фейс-угрожающий акт. Именно поэтому деловой этикет и протокол берут на себя роль лингвосемиотического «буфера». Они позволяют не просто формально соблюсти нормы приличия, но и синхронизировать различные морально-этические картины мира, выстраивая прочный фундамент институционального доверия и предотвращая риски фатального межкультурного сбоя. Безукоризненное владение протокольным инструментарием для субъектов внешнеэкономической деятельности становится одним из ключевых легитимных способов конвертировать абстрактную этикетную вежливость в реальный экономический результат.

Однако изучение делового взаимодействия исключительно через призму вербальной речи не отражает всю сложность смыслообразования. Поэтому протокольное событие целесообразно рассматривать как непрерывный процесс семиозиса, обладающий свойством поликодовости (мультимодальности). Исследование делового дискурса как целостного комплекса явлений подтверждает, что смыслообразование в профессиональной среде не исчерпывается исключительно лексическим фондом, а требует системного анализа всех конститuentов дискурсивного события. [11, С. 53, 60]

Смысл формируется не линейно, а посредством одновременного функционирования нескольких знаковых систем, образующих иерархическую структуру протокольных кодов в деловом дискурсе. Иерархическая организация протокольных кодов образует единый нормативно-семиотический механизм, где вербальные и невербальные элементы выступают носителями глубинных значений. Как подчеркивается в исследованиях по теории культурных кодов, практический эффект и адекватная дешифровка подобных знаковых комплексов достигаются исключительно через их преломление в сознании реципиента, переводящего энергетику сигналов на язык межкультурного понимания. [10, С. 293-295]

Вербальный (лингвистический) код выступает несущей конструкцией и главным транслятором эксплицитной информации. Условия контракта, технические спецификации и финансовые параметры кодируются исключительно языковыми

средствами. На лингвистическом уровне это проявляется в подборе специализированной терминологии, использовании грамматических структур для реализации стратегий вежливости (сослагательное наклонение, косвенные вопросы) и строгом следовании речевым жанрам.

Кинесический код (мимика, контакт глаз, жестикация) осуществляет трансляцию имплицитных, эмоционально-реляционных интенций. Для специалиста по внешнеэкономической деятельности это важнейший верификатор искренности партнера. Возникающий диссонанс между вербальным согласием и «закрытой» позой мгновенно считывается как семантический парадокс и коммуникативный барьер.

Проксемический код, который организует пространственную семантику переговоров. Архитектура коммуникативного пространства – конфигурация рассадки участников, геометрия стола, физическая дистанция – является прямым визуальным отражением статусных позиций, властных полномочий и степени «психологической близости» сторон.

Артефактный (визуально-материальный) код включает в себя знаки, овеященные в материальных объектах. Строгий регламент внешнего вида (дресс-код), протокол обмена визитными карточками или символизм корпоративных подарков функционируют как важнейшие маркеры национальной и профессиональной идентичности.

Наконец, хронемический код отражает специфику использования временного ресурса (отношение к дедлайнам, паузам, пунктуальности). Прагматический эффект протокольного действия достигается исключительно за счет синергии и когерентности всех перечисленных кодов.

Представленная совокупность кодов образует строгую иерархическую систему, где каждый элемент занимает свое функциональное место в зависимости от степени когнитивной эксплицитности и глубины транслируемых смыслов. На вершине этой иерархии находится вербальный код, обеспечивающий эксплицитную передачу рациональной информации, фиксацию юридических обязательств и четкое логическое структурирование бизнес-контекста. Подчиненные ему невербальные коды (кинесический, проксемический, артефактный и хронемический) формируют имплицитный пласт коммуникации: они не заменяют языковую основу контракта, но верифицируют ее, задавая эмоциональный фон, статусную рамку и ценностный контекст интеракции. Подобная ранжированность отражает движение от материального уровня регламентации (время, пространство, артефакты) к телесному выражению эмоций (кинесика) и кульминации в вербальном оформлении смыслов. Именно поэтому прагматический успех во внешнеэкономической деятельности

достигается не суммарным использованием данных знаковых систем, а их строгой субординацией и взаимной когерентностью.

Выход на уровень функционального анализа позволяет ответить на вопрос о том, какую практическую работу выполняет описанный механизм в деловом дискурсе.

Наивысшим приоритетом обладает реляционно-прагматическая макрофункция. Ее ключевой вектор направлен на построение базового доверия и управление категорией «социального лица» коммуникантов в кросс-культурной среде. «Арсенал» этикета позволяет совершать потенциально конфликтные речевые акты – такие как прямой отказ, жесткие требования или фиксация разногласий – с минимальным ущербом для репутации и имиджа оппонента. Неспособность субъекта внешнеэкономической деятельности реализовать данную реляционную функцию неизбежно приводит к фатальным последствиям: разрушение межличностного доверия на самом начальном этапе полностью блокирует возможность продуктивного обсуждения даже самых экономически рентабельных и перспективных коммерческих предложений.

Подчиненное положение занимает инструментально-регулятивная макрофункция. Она обеспечивает системную алгоритмизацию информационных потоков и существенное снижение порога когнитивной неопределенности между зарубежными партнерами. Опираясь на жесткие стандарты, протокол задает четкую повестку деловой встречи, регламентирует статусно-ролевые позиции говорящего и слушающего, а также упорядочивает регламент выступлений, тем самым эффективно предотвращая потенциальный коммуникативный хаос. Данная функция переводит неструктурированный процесс межкультурного диалога в прагматически прогнозируемое русло, позволяя сторонам сосредоточиться на решении конкретных операционных и стратегических задач.

Завершает эту систему социально-интегративная макрофункция, которая отвечает за внешнюю визуализацию властной иерархии, институциональное позиционирование субъектов и трансляцию базовых корпоративных ценностей. Посредством строгого соблюдения протокольных предписаний происходит символическое объединение участников делового взаимодействия в единое ценностно-нормативное пространство. Данная функция обеспечивает узнаваемость брендов, легитимацию статусов участников на глобальном рынке и демонстрацию приверженности принятым стандартам корпоративной культуры, что в совокупности укрепляет общий институциональный авторитет компании.

Таким образом, международный деловой этикет и протокол представляют собой феномен, выходящий далеко за рамки тривиальных правил хорошего тона. Протокол

функционирует как поликодовый текст, где семантика этикетных ценностей материализуется через строгий синтаксис процедур. Мультимодальный характер делового общения требует от субъектов внешнеэкономической деятельности развитых компетенций по синхронному декодированию вербальных, кинесических, проксемических, артефактных и хронемических сигналов. Прагматическая иерархия функций протокола указывает на то, что успешность любых финансовых операций вторична по отношению к эффективности конструирования межличностного и институционального доверия.

References

1. Батчаева К. Х. Этикет в сфере бизнеса / К. Х. Батчаева // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. – 2018. – № 3 (21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etiket-v-sfere-biznesa> (дата обращения: 05.08.2026).
2. Галмагова Г. М. Кросс-культурный подход: теоретико-обзорный анализ / Г.М. Галмагова // Общество: философия, история, культура. – 2023. – № 12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kross-kulturnyy-podhod-teoretiko-obzornyy-analiz> (дата обращения: 05.08.2026)
3. Деловой этикет: главные правила и принципы [Электронный ресурс]. – URL: <https://secrets.tbank.ru/lifestyle/delovoj-etiket/> (дата обращения: 05.08.2026).
4. Деловой этикет: правила общения, которые помогают строить карьеру [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/education/21/07/2026/6a5758829a794769192f9816> (дата обращения: 05.08.2026).
5. Деловой этикет: учеб. пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 168 с.
6. Денисенко С. В. Современный этикет: возможности и границы / С. В. Денисенко // Общество: философия, история, культура. – 2022. – № 4 (96). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-etiket-vozmozhnosti-i-granitsy> (дата обращения: 05.08.2026).
7. Егоров В. П. Дипломатический протокол и этикет: учеб. пособие / В. П. Егоров. – М.: Юридический институт МИИТа, 2013. – 200 с.
8. Ефимцева Т. В. Государственное регулирование внешнеторговой деятельности: методы и их правовая сущность / Т. В. Ефимцева, А. С. Алитурлиев // Oeconomia et Jus. – 2022. – № 1 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie->

vneshtorgovoy-deyatelnosti-metody-i-ih-pravovaya-suschnost (дата обращения: 05.08.2026).

9. Зими́на Е. Ю. Кросс-культурная компетентность как фактор эффективного взаимодействия в международных образовательных проектах / Е. Ю. Зими́на, А. Г. Фу́рин // Образовательный процесс как целостное педагогическое явление: креативное взаимодействие участников образовательных отношений: монография / под ред. Г. А. Игнатьевой, О. А. Подкопаева. – Самара: ПНК, 2025. – Гл. 2.3. – С. 101-119.

10. Каргаполов Е. П. Общая теория культурных кодов / Е. П. Каргаполов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – №3-1 (102). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschaya-teoriya-kulturnyh-kodov> (дата обращения: 05.08.2026).

11. Левченко М. Н. Деловой дискурс: анализ и моделирование дискурсивных событий / М. Н. Левченко // Вопросы современной лингвистики. 2023. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovoy-diskurs-analiz-i-modelirovanie-diskursivnyh-sobytiy> (дата обращения: 05.08.2026).

12. Линецкий А. Ф. Внешнеэкономические связи в контексте норм международного протокола и этикета / А. Ф. Линецкий, Д. Е. Кузнецова // Journal of new economy. – 2015. – № 5 (61). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskie-svyazi-v-kontekste-norm-mezhdunarodnogo-protokola-i-etiketa> (дата обращения: 05.08.2026).

13. Линецкий А. Ф. Роль международного этикета и протокола в развитии внешнеэкономических связей региона / А. Ф. Линецкий, А. И. Тарасов, Д. Е. Кузнецова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-mezhdunarodnogo-etiketa-i-protokola-v-razvitii-vneshneekonomicheskikh-svyazey-regiona> (дата обращения: 05.08.2026).

14. Олянич А. В. Лингвосемиотика этической интеракции: знак, слово, текст (дискурс) / А. В. Олянич // Актуальные проблемы филологии и педагогической лингвистики. – 2014. – № 16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lingvosemiotika-eticheskoy-interaktsii-znak-slovo-tekst-diskurs> (дата обращения: 05.08.2026).

15. Романова Г. Г. Сущность и формы внешнеэкономической деятельности страны. Методы оценки ее эффективности / Г. Г. Романова, А. С. Пролетарская // КНЖ. – 2019. – № 4 (29). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-formy-vneshneekonomicheskoy-deyatelnosti-strany-metody-otsenki-ee-effektivnosti> (дата обращения: 05.08.2026).

PSYCHOLOGY AND PSYCHOTHERAPY

UDC 31.316

Antsupova A.S. Main characteristics of minor problems

Основная характеристика проблем несовершеннолетних

Antsupova Alexandra Sergeevna,

Associate Professor of the Department of social work and law, Saint Petersburg University of industrial technology and design, Saint Petersburg

Анцупова Александра Сергеевна,
доцент кафедры социальной работы и права, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Санкт-Петербург

Abstract. *The article examines the current problems facing minors and highlights the impact of age-related factors on their psychological, physiological, and social well-being. It analyzes various factors that contribute to difficulties in adolescence, specifically describing the problems of at-risk children and adolescents. The article highlights common problems specific to this age group and emphasizes the need for close attention to the problems of minors to prevent and resolve them.*

Keywords: *minors, teenagers, children at risk, problems, family dysfunction, deviant behavior, addictions, adolescence, children, socialization.*

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы несовершеннолетних и подчеркивается влияние возрастных особенностей на их психологическое, физиологическое и социальное состояние. Анализируются различные факторы, способствующие возникновению трудностей в несовершеннолетнем возрасте, в частности, описываются проблемы детей группы риска и подростков. В статье выделяются общие проблемы, свойственные данной возрастной категории и подчеркивается необходимость пристального внимания к проблемам несовершеннолетних для их предотвращения и решения

Ключевые слова: несовершеннолетние, подростки, дети группы риска, проблемы, семейное неблагополучие, девиантное поведение, зависимости, подростковый возраст, дети, социализация.

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

Несовершеннолетние это лица, не достигшие 18 лет, следовательно, лица, не достигшие совершеннолетия [1]. Возраст свидетельствует не только об ограничении прав и обязанностей, но также обуславливает ряд психологических, биологических и физиологических особенностей, которые влияют на состояние и поведение несовершеннолетнего, исходя из чего могут формироваться различные проблемы. Рассматривать проблемы детей, как представителей несовершеннолетних, стоит исходя из понимания термина «дети группы риска», который активно используют в психологии, педагогике, социологии и социальной работе. Подразумевается, что дети, которые подвержены негативным факторам находятся в состоянии риска, то есть с ними может произойти что-то неблагоприятное или не произойти, а последствия этого

риска могут отразиться как ребенку, так и на обществе, в котором может проявляться негативное поведение ребенка.

Проблемы детей могут формироваться исходя из проблем со здоровьем, это могут быть проблемы ментального или физического здоровья, при наличии этих проблем у ребенка может возникать ряд других проблем:

- проблемы коммуникации: это трудности взаимодействия с окружающими, которые могут формироваться в силу психологического дискомфорта, вызванного переживаниями о своих ограниченных возможностях здоровья;

- проблемы обучения: это связано с труднодоступностью общеобразовательных учреждений, с обучением на дому или с изолированностью специальных учебных заведений;

- проблемы с культурным и творческим развитием: это свойственно детям, которые являются маломобильными и не могут посещать соответствующие учреждения, а организация подобной деятельности внутри дома не всегда доступна семье;

- проблемы общественного неприятия: это эмоциональные переживания ребенка, который в силу ограниченных возможностей здоровья имеет барьеры в общении со сверстниками, которые не принимают его в свой коллектив;

- проблемы повышенного внимания: дети с ограниченными возможностями при всем желании не всегда способны быть на равне со сверстниками, имеют трудности в адаптации и требуют индивидуального подхода [2].

Стоит выделить детей, которые не имеют проблем природного характера, но тоже относятся к группе риска, в силу социальных и воспитательных причин. Проблемы таких детей создаются неблагоприятной социальной средой, в которой они находятся, это может быть под влиянием ряда факторов, которые взаимосвязаны с проблемами детей:

- материальное неблагополучие семьи, что может формировать у ребенка чувство тревожности, недостатка внимания и обделенности, а во внешних проявлениях служить причиной насмешек сверстников;

- трудная психологическая атмосфера в семье, это может проявляться в конфликтах родителей или в насилии по отношению к ребенку, что формирует у него негативные поведенческие реакции, чувство страха и неуверенности и может угрожать жизни;

- употребление родителями алкоголя или наркотиков, это формирует у ребенка неверное представление о социальных нормах, создает риск развития у него девиантного поведения и психологические проблемы;

– не исполнение родителями своих воспитательных обязанностей, в таком случае ребенок не имеет социального контроля, начинает иметь проблемы с учебной и поведением [3].

Помимо влияния биологических и социальных особенностей на возникновение проблем у детей, существуют также психологические, которые лежат в основе следующих проблем несовершеннолетних: невротические реакции, проблемы с принятием себя, проблемы с самооценкой, проблемы коммуникации, проблемы с эмоциональным состоянием и др. Таким образом, проблемы детей можно объединить в рамках следующих групп:

- проблемы здоровья, которые могут ограничивать активность и возможности ребенка, усложнять процессы адаптации и социализации;
- проблемы социальные, которые формируются вследствие влияния семьи и сверстников и проявляются в агрессии, апатии, страхах, тревожности и т.п.;
- проблемы психологические, которые могут создаваться как самим несовершеннолетним, так и реакциями окружающих.

Можно сделать вывод, что несовершеннолетние дети под влиянием различных факторов могут иметь эмоционально-личностные, учебные, семейные и медицинские проблемы, поэтому они рассматриваются как группа риска, которая нуждается в пристальном внимании с целью предотвращения и решения этих проблем.

Проблемы несовершеннолетних также можно рассматривать с точки зрения подросткового возраста, который характеризуется непростым периодом и может создавать ряд проблем у подростков. Их можно разделить на психологические и поведенческие проблемы, которые связаны с биологическими и социальными процессами подросткового возраста:

- проблема гиперчувствительности и эмоциональной неустойчивости, подростки бурно реагируют на критику, могут быть обидчивы, агрессивны, мстительны и т.д., это порождает проблемы во взаимоотношениях с окружающими, которые не всегда готовы принимать такие реакции от подростка;
- проблема формирования собственного мнения, которая свойственна подростковому этапу, связанного с самоопределением и понятием ответственности и проявляется в частой смене имиджа, возможном влиянии чужого мнения и т.д.;
- проблема различий в самоощущении подростка и в его социальном статусе, когда он ощущает себя взрослым, но по факту таким не является, в связи с чем его поведение не всегда соответствует ожиданиям взрослых;

- проблемы самоанализа, которые вынуждают подростка в процессе познания себя отстраняться от окружающего мира и могут формировать в нем скрытность и закрытость от мира;
- проблема конфликтности с окружающими, подросток ищет собственные и самобытные пути развития исходя из желания казаться взрослым, в следствие чего при любых расхождениях мнений с окружающими сразу вступает с ними в конфликт;
- проблемы с учебным процессом, которые формируются из-за изменения поведения подростков, снижения у него концентрации или изменения приоритетов;
- проблема Интернет-зависимости, современные подростки значительное количество времени проводят с использованием гаджетов, это включает обучение и досуг, последнее может приводить к формированию зависимости: компьютерной, игровой и т.д.;
- проблемы, связанные с первой влюбленностью, они кажутся незначительными взрослым, но очень масштабными подросткам [4].

В дополнении необходимо упомянуть проблему буллинга, которая возникает у современных подростков. Под буллингом понимают агрессивное поведение группы по отношению к самостоятельной личности, некую травлю. Подросток может ощущать эту проблему как жертва, которая находится под гнетом коллектива, или он может быть агрессором, который проявляет психологическое или физическое насилие в отношении сверстника, также подросток может быть наблюдателем буллинга – все проявления негативно отражаются на личностном становлении подростка.

Несовершеннолетним также присущи проблемы девиантного поведения, к ним относят:

- проблемы зависимостей, несовершеннолетние исследуют окружающий мир посредством различного опыта, в том числе имеют риск употребления алкоголя, наркотиков и других психоактивных веществ, что негативно отражается на их здоровье, сюда же относят другие виды зависимостей, которых в современном мире достаточно множество;
- проблемы вредных привычек и нездорового образа жизни, они также связаны с употреблением психоактивных веществ и подкрепляются популяризацией в Интернет ресурсах, давлением сверстников, негативным примером родителей и т.д.;
- проблемы с дисциплиной, отклоняющееся поведение таких подростков может проявляться в хамстве, прогулах учебного учреждения, драках, нарушении субординации в отношении педагогов и т.п.;

- проблемы противозаконного поведения, несовершеннолетние по разным причинам могут совершать правонарушения, это может быть физическая агрессия, хулиганство, кражи, вплоть до самых жестоких преступлений;
- проблемы суицидального поведения, когда подростки по разным причинам имеют суицидальные мысли, совершают угрозы и имеют таковые намерения, крайней формой является суицид и др. [5].

Таким образом, в рамках рассмотрения проблем несовершеннолетних рассматриваются проблемы детей, которые находятся в неблагоприятных условиях природного или социального характера, в связи с чем имеют психологические, физические и социальные проблемы, которые проявляются в их незащищенности от негативных факторов воздействия, что препятствует их развитию. Также определяются проблемы несовершеннолетних как подростков, которые находятся в процессе физиологических и психологических преобразований, которые порождают ряд проблем, перечисленных ранее. Исходя из этого, стоит перечислить общие проблемы, свойственные несовершеннолетним:

- проблемы выстраивания взаимоотношений с окружающими, к которым относят семью, ровесников и учителей, трудности возникают по причине отсутствия взаимопонимания взрослых и несовершеннолетних, некий извечный конфликт отцов и детей;
- проблемы эмоционального равновесия, это исходит из пробелов в воспитании несовершеннолетних, из их гормональных изменений, влияющих на перепады настроения, из протестных состояний, обусловленных возрастным периодом и т.д.;
- проблемы агрессивного поведения, которое проявляется у несовершеннолетних, когда они сталкиваются с трудностями, стрессом, недопониманием, неуверенностью в себе и т.д.;
- проблемы мотивации, которые, во-первых, обусловлены низкой концентрацией несовершеннолетних в силу возрастных изменений, влияющих на организм, во-вторых, из-за развивающихся социальных сетей, иногда воздействующих демотивирующе на несовершеннолетних, так как иллюзорная жизнь и реальная не совпадают, и стремление к успеху кажется недостижимым;
- проблемы обучения, которые заключаются в отсутствии желания ходить в школу, учиться, в неуспеваемости, в трудностях нахождения в коллективе;
- проблемы поведения, это может быть связано с гиперактивностью, с желанием привлекать внимание окружающих, с употреблением психоактивных веществ и т.д.;

- проблемы зависимости от мнения окружающих, что зачастую провоцирует внутренние переживания, девиантное поведение или вступление в деструктивные группы;
- проблемы конфликтов, которые свойственны несовершеннолетним в силу их максималистских настроений, в силу неправильной самооценки в силу неумения разрешать спорные ситуации и отстаивать свое мнение;
- проблемы негативизма и недоверия к взрослым, что проявляется в скептическом восприятии любой информации от старших поколений, пока она не будет проверена, в силу этого несовершеннолетний совершает множество ошибок, влияющих на его личностное становление;
- проблемы непринятия своей внешности, что связано с самооценкой, самоощущением, с оценкой себя окружающими, с сравнением себя с другими;
- проблемы дефицита внимания, когда несовершеннолетний нуждается в поддержке семьи и друзей, но по разным причинам не получает должной заботы;
- проблемы гиперопеки, когда несовершеннолетний полон стремлений и энергии, а родительский контроль и забота сдерживают его потребности, тем самым ограничивая самостоятельность и вызывая протесты со стороны несовершеннолетнего;
- проблема подросткового кризиса, это возрастной период, через который рано или поздно проходят практически все несовершеннолетние, он проявляется в тревожности, раздражительности, упрямстве, протесте, отрицательных реакциях на требования взрослых, в стремлении к независимости и самостоятельности, в девиантном поведении, в повышенной возбудимости, импульсивности и неуравновешенности, все это обусловлено половым созреванием, влияющим на состояние несовершеннолетнего.

Таким образом, основными характеристиками проблем несовершеннолетних являются их возрастные особенности, личностные черты, состояние здоровья и социальной среды, которая оказывает непосредственное влияние на развитие несовершеннолетних. К основным проблемам несовершеннолетних можно отнести социальную незащищенность, трудности коммуникации, эмоциональную неустойчивость, конфликтность, проблемы с учебной успеваемостью, различные психологические переживания и распространение девиантного поведения. Многие проблемы несовершеннолетних затрудняют их процесс социализации и могут служить предпосылкой трудной жизненной ситуации, при угрозе или наличии которой возникает потребность в оказании профессиональной помощи, которая направлена на предотвращение и решение проблем несовершеннолетних.

References

1. Гезгиев, М. А. Основные нормы и законы, регулирующие статус несовершеннолетних / М. А. Гезгиев. – Текст : непосредственный // Образование и право. – 2023. – № 8. – С. 88 – 91.
2. Комарова, Н. Г. Воспитание детей из группы риска / Н. Г. Комарова, Т. Ю. Кирюхина. – Текст : непосредственный // E-Scio. – 2018. – № 4 (19). – С. 269 – 271.
3. Болдина, М. А. Организация социального консультирования семей «группы риска» / М. А. Болдина, Е. В. Деева. – Текст : непосредственный // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 2. – С. 329 – 339.
4. Московцева, Е. А. Социализация подростков в трансформирующемся социуме / Е. А. Московцева. – Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2020. – № 11. – С. 70 – 71.
5. Михайлова, Ю. С. Проблема девиантного поведения подростков / Ю. С. Михайлова. – Текст : непосредственный // Проблемы педагогики. – 2018. – № 3 (35). – С. 64 – 65.

UDC 159.947.5:331.54

Enkova L.P., Menshikova A.M. Intrinsic motives for job choice among mothers

Внутренние мотивы выбора работы у женщин матерей

Enkova Lyudmila Pavlovna

Candidate of Psychological Sciences, Associate
Professor, Department of Psychology, Admiral Nevelskoy Maritime State University,
Vladivostok, Russia.

Menshikova Anastasia Maksimovna

First-Year Graduate Student, Faculty of
Management, Logistics and Law / Department of Psychology
Admiral Nevelskoy Maritime State University, Vladivostok
Енькова Людмила Павловна
кандидат психологических наук, доцент
кафедры психологии, Морской государственный университет им. адм. Г. И. Невельского,
г. Владивосток, Россия
Меньшикова Анастасия Максимовна
магистрант 1 курса, факультет
управления, логистики и права / кафедра психологии (профиль «Психологическое
консультирование и психокоррекция»), Морской государственный университет им. адм.
Г. И. Невельского, г. Владивосток

Abstract. The article examines the work image of women on maternity leave and women who continue their professional careers. The relevance of the study is determined by the growing need for psychological support for women returning to work after maternity leave, a period characterized by changes in life priorities, professional motivation, and perceptions of employment. The aim of the study is to conduct a comparative analysis of the value-semantic and motivational components of the work image among women on maternity leave and employed women. The empirical sample included 26 mothers aged 23 to 42 years, divided into two age groups. The study employed a questionnaire survey and comparative analysis of the collected data. The findings demonstrate that the structure of the work image consists of three interrelated components: value-content, motivational, and barrier-related. The most important characteristics of desirable employment were identified as a high income, the possibility of balancing work and motherhood, flexible working hours, and a psychologically comfortable work environment. The dominant internal barrier proved to be a subjective perception of insufficient professional competence, which was more pronounced than the objectively existing lack of work experience. Age-related differences in professional priorities were also identified. Younger women were primarily focused on avoiding repeated professional burnout and rigid managerial control, whereas older women sought employment that corresponded to their changed life values and provided opportunities for professional growth. Based on the findings, practical recommendations were developed for psychologists to facilitate women's successful return to professional activity through overcoming internal barriers, reducing role conflict, and supporting effective professional reintegration after maternity leave.

Keywords: work image, women on maternity leave, employed women, professional motivation, professional reintegration.

Аннотация. Статья посвящена исследованию образа работы у женщин-матерей, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, и женщин, продолжающих профессиональную деятельность. Актуальность исследования обусловлена необходимостью психологического сопровождения женщин в период возвращения к трудовой деятельности, когда происходит переоценка жизненных приоритетов, изменение профессиональной мотивации и формирование новых представлений о работе. Цель исследования заключается в сравнительном анализе ценностно-смысловых и мотивационных компонентов образа работы у женщин, находящихся в декретном отпуске, и работающих женщин. Эмпирическую базу исследования составили 26 женщин-матерей в возрасте от 23 до 42 лет,

разделенных на две возрастные группы. В качестве методов использовались анкетирование и сравнительный анализ полученных данных. Установлено, что структура образа работы включает содержательно-ценностный, мотивационный и барьерный компоненты. Наиболее значимыми характеристиками желаемой работы являются высокий уровень дохода, возможность совмещения профессиональной деятельности с материнством, гибкий график и благоприятный психологический климат. Выявлено, что доминирующим внутренним барьером выступает субъективное ощущение недостатка профессиональных компетенций, которое выражено сильнее объективного отсутствия опыта. Обнаружены возрастные различия в профессиональных приоритетах: для женщин младшей возрастной группы характерно стремление избежать повторного профессионального выгорания и жесткого контроля, тогда как женщины старшей группы ориентированы на поиск работы, соответствующей изменившимся жизненным ценностям и обеспечивающей перспективы профессионального развития. Разработаны практические рекомендации по психологическому сопровождению женщин, направленные на преодоление внутренних барьеров, снижение ролевого конфликта и успешную профессиональную реинтеграцию после декретного отпуска.

***Ключевые слова:** профессиональный имидж, отпуск по уходу за ребенком, работающие женщины, профессиональная мотивация, профессиональная реинтеграция.*

Рецензент: Кузьменко Наталья Ивановна, к.п.н., доцент ВАК.
ГБПОУ "Магнитогорский педагогический колледж"

ВВЕДЕНИЕ

Современная демографическая ситуация в России, характеризующаяся государственной поддержкой материнства, обостряет проблему профессиональной самореализации женщин после декретного отпуска. Семьи с детьми традиционно входят в группу повышенного риска бедности [12], что делает возвращение к трудовой деятельности не только условием финансовой стабильности, но и фактором личностного развития. Социологические опросы показывают, что 91% женщин, находящихся в декрете, планируют выйти на работу [7], однако реальный процесс возвращения сопряжён с многочисленными трудностями, требующими психологического осмысления.

Период отпуска по уходу за ребёнком сопровождается значительной трансформацией образа работы: происходит сужение круга профессиональных интересов, изменение мотивационной структуры и появление внутренних барьеров. Как отмечается в исследованиях, женщины в декрете нередко сталкиваются с негативными установками коллег, сомневающих в их мотивации [1], а также испытывают страх потери квалификации и снижения востребованности [1]. В то же время этот период становится временем активной переоценки ценностей и пересмотра жизненных планов [7], что создаёт противоречие между декларируемой ценностью профессиональной самореализации и реальными трудностями её осуществления.

Целью настоящего исследования выступает сравнительный анализ ценностно-смысловых и мотивационных компонентов образа работы у женщин, находящихся в декретном отпуске, и у женщин, продолжающих трудовую деятельность. Для

достижения этой цели применяются эмпирические методы — анкетирование и семантический дифференциал, позволяющие выявить структурно-содержательные различия в восприятии работы.

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи: проводится теоретический анализ понятия «образ работы» и его компонентов; разрабатывается и реализуется эмпирическое исследование, направленное на сбор данных о восприятии работы у обеих групп. Комплексный подход к исследованию позволит не только описать различия, но и предложить конкретные инструменты сопровождения женщин в период возвращения к профессиональной деятельности.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗА РАБОТЫ

Образ работы представляет собой многомерное психологическое образование, интегрирующее когнитивные, аффективные и поведенческие компоненты. Когнитивный аспект включает представления о содержании, условиях и целях профессиональной деятельности, аффективный - эмоциональное отношение к работе, а поведенческий - готовность к реализации определённых действий и стратегий. Такое понимание позволяет рассматривать образ работы как субъективную модель профессиональной реальности, формирующуюся в процессе трудовой деятельности и социализации. Данный образ не является статичным; он динамично изменяется под влиянием накопленного опыта, ценностных ориентаций и ожиданий. Будучи отражением субъективного восприятия профессии, образ работы выступает важным регулятором трудового поведения и профессионального самоопределения. В контексте изучения женщин, находящихся в декретном отпуске, и работающих женщин, анализ образа работы позволяет выявить специфику их отношения к профессиональной сфере.

В структуре личности женщин профессиональная сфера выделяется как система установок и ценностных ориентаций, связанных с образом «Я-субъект профессиональной деятельности». Как отмечается в исследованиях, «одним из компонентов личностной сферы женщин-матерей является „профессиональная сфера“ как система установок, ценностных ориентаций, связанных с представлениями об образе „Я-субъект профессиональной деятельности“» [15, с. 264]. Содержанием этой сферы выступают ценность профессионального успеха, ценностное отношение к образу «Я-профессионал» и к работе как выполнению служебно-производственных обязанностей [15].

Переживание внутриличностного ролевого конфликта является значимым психологическим фактором, негативно влияющим на трудовую активность работающих женщин и их удовлетворенность профессиональной деятельностью. Как подчеркивается в литературе, «есть еще один психологический фактор, негативно

влияющий на трудовую активность работающей женщины, переживание внутриличностного ролевого конфликта» [10]. Этот конфликт, по данным исследователей, «отрицательно влияет на удовлетворение от выполняемой работы, на аффективные, когнитивные и поведенческие тенденции человека» [10], что приводит к снижению мотивации и эмоциональному истощению.

Ценностно-смысловой компонент образа работы представляет собой деятельностно-смысловое единство, в котором профессиональные и личностные ценности женщины согласуются друг с другом. Данное единство проявляется в том, что профессиональная сфера выступает как система установок и ценностных ориентаций, связанных с представлениями об образе «Я-субъект профессиональной деятельности». Как отмечается в исследованиях, «содержанием профессиональной сферы являются ценность профессионального успеха, ценностное отношение к образу «Я-профессионал», к понятию «работа» как выполнению служебно-производственных обязанностей» [15, с. 264]. Таким образом, ценностно-смысловой аспект задаёт направленность личности на реализацию значимых для неё профессиональных целей. Формирование ценностно-смыслового компонента образа работы происходит через различные психологические механизмы, среди которых выделяются идентификация и интернализация. У женщин, ориентированных на высокие профессиональные достижения, преобладает механизм интернализации, что способствует усилению ценностей профессионального успеха и установки на переживание успешности как в роли матери, так и в роли профессионала [15]. В результате ценностно-смысловой компонент не только отражает текущие приоритеты, но и определяет направленность на личностное развитие, побуждая женщину к постоянному совершенствованию в профессиональной сфере.

Мотивационный компонент образа работы включает как внутренние, смыслообразующие мотивы (например, стремление к самореализации), так и внешние стимулы (материальное вознаграждение, избегание негативных санкций). Качественное своеобразие мотивации различается в зависимости от конкретной жизненной ситуации женщины. В частности, «в результате анализа качественного своеобразия ведущих мотивов женщин, досрочно вышедших из отпуска по уходу за ребенком, было установлено, что в группе №1 чаще встречаются денежный мотив и мотив самореализации. В группе №2 по частоте встречаемости на первые позиции попадает денежный мотив, мотив ухода от быта и ребенка и мотив самореализации» [1]. Это свидетельствует о том, что у разных групп работающих матерей иерархия мотивов может существенно различаться, причём внешние стимулы (деньги, уход от бытовых проблем) нередко сочетаются с внутренними потребностями в самореализации.

Самоотношение женщины выступает эмоционально-оценочной системой, которая интегрирует профессиональные и семейные роли и оказывает значительное влияние на формирование образа работы. В ситуациях ролевого конфликта, когда профессиональная деятельность и семейные обязанности вступают в противоречие, самоотношение может становиться источником напряжения. Как подчёркивается в литературе, «профессиональная деятельность способствует самореализации, даёт ощущение независимости, собственной ценности. Однако одновременно с этим и сокращает время на самореализацию женщины в семейной сфере, что может приводить к ролевой перегрузке, напряжению и внутриличностному конфликту» [10]. Таким образом, самоотношение опосредует восприятие работы, усиливая или ослабляя её положительный образ в зависимости от того, насколько успешно женщина справляется с совмещением ролей.

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Эмпирическую базу исследования составили 26 женщин-матерей, разделённых на две возрастные группы по 13 человек в каждой: младшая группа (23–33 года) и старшая группа (33–42 года). Обе группы сопоставимы по статусу материнства и находятся в процессе трудового самоопределения — часть респонденток пребывает в отпуске по уходу за ребёнком и планирует возвращение к трудовой деятельности, часть продолжает работать и рассматривает смену сферы или места работы. Исследование проводилось методом анкетирования; анкета включала вопросы о текущем трудовом статусе, намерениях относительно возвращения или смены работы, внутренних и внешних барьерах, требованиях к желаемой работе, а также о субъективной оценке собственных компетенций. Разделение на группы по возрастному признаку позволило проследить, как меняются профессиональные приоритеты и внутренние ограничения в зависимости от этапа жизненного цикла женщины-матери.

На основе данных анкетирования 26 женщин-матерей в структуре образа работы были выделены три ключевых компонента: содержательно-ценностный, барьерный и мотивационный. Содержательно-ценностный компонент отражает то, ради чего женщины готовы работать и какие характеристики труда являются для них приоритетными. Ведущими критериями выбора работы выступили высокий доход (21 выбор) и возможность совмещать работу с материнством (18 выборов, включая гибкий график и удалённый формат). Это свидетельствует о том, что в образе работы у женщин-матерей материальный фактор и совместимость с семейными обязанностями неразрывно связаны: работа должна не только приносить доход, но и вписываться в структуру семейной жизни, а не конфликтовать с ней.

Барьерный компонент образа работы включает представления о препятствиях,

мешающих трудоустройству. Среди внутренних трудностей лидирует ощущение нехватки компетенций, 22 отклика получил вариант «Мне кажется, я слишком мало знаю и умею», а 17 женщин среди внешних барьеров назвали отсутствие опыта по новой специальности. При этом психологические барьеры, связанные с самооценкой, оказались выражены сильнее объективных: страх проявляться (11 откликов), страх ошибки и повторного выгорания (8 откликов) всё это формирует устойчивый барьер, при котором работа воспринимается как среда, требующая качеств и компетенций, которыми женщина субъективно не обладает в достаточной мере.

Мотивационный компонент образа работы раскрывается через отношение к возвращению на прежнюю работу или сферу. Большинство выборки (14 женщин из 26) находятся в процессе осознанной смены сферы или вектора развития, ещё 4 ищут вариант кардинально иного роста в новой области. В младшей группе (23–33 года) главными причинами отказа возвращаться на прежнее место названы полное профессиональное выгорание (9 женщин по всей выборке) и желание уйти от жёсткого графика и контроля (6 женщин). В старшей группе (33–42 года) отказ мотивирован изменением жизненных приоритетов после рождения детей (5 женщин), а также потолком в доходах и развитии (5 женщин суммарно). При этом 10 женщин готовы возобновить трудовую деятельность после паузы, и преимущественно это представительницы старшей группы, для которых вопрос совмещения семьи и работы стоит наиболее остро.

Сравнительный анализ удовлетворённости работой проводился между двумя возрастными группами: младшей (23–33 года, $n = 13$) и старшей (33–42 года, $n = 13$). Оценка осуществлялась на основе анкетных данных, включающих вопросы о готовности возвращаться на прежнее место работы, причинах удовлетворённости или неудовлетворённости прошлым опытом, а также об отношении к смене профессиональной сферы.

Результаты показывают, что в младшей группе подавляющее большинство не готово возвращаться на прежнюю работу или в прежнюю сферу. Ведущей причиной названо полное профессиональное выгорание. Молодые женщины описывают прежнюю занятость как истощающую, лишённую смысла и не оставляющую ресурса на семью. На втором месте стоит желание уйти от жёсткого графика и тотального контроля со стороны руководства, что воспринимается как несовместимое с ролью матери. Таким образом, в младшей группе удовлетворённость прошлой работой находится на низком уровне и носит характер активного отторжения: работа воспринимается как среда, из которой необходимо выйти любой ценой.

В старшей группе (33–42 года) картина иная. Здесь отказ от возвращения на

прежнее место в меньшей степени связан с выгоранием и в большей с изменением жизненных приоритетов после рождения детей. Женщины старшей группы чаще отмечают, что прежняя работа перестала соответствовать их изменившимся ценностям: то, что было важно до материнства (карьерный рост, статус, соревновательность), уступило место потребности в стабильности, осмысленности труда и возможности уделять время семье. Дополнительным фактором неудовлетворённости выступает потолок в доходах и развитии: 5 женщин из старшей группы указали, что их профессиональный рост остановился, а доход перестал расти, что лишает смысла возвращение на ту же позицию.

При этом 10 женщин из всей выборки готовы возобновить трудовую деятельность после паузы, и преимущественно это представительницы старшей группы. Для них удовлетворённость будущей работой связывается не с повторением прошлого опыта, а с поиском нового формата занятости, учитывающего изменившиеся приоритеты. В целом по выборке удовлетворённость прошлой работой можно охарактеризовать как низкую: лишь единичные респондентки выразили готовность вернуться на прежних условиях, тогда как абсолютное большинство (18 из 26 женщин) либо осознанно меняют сферу, либо ищут принципиально иной вектор развития.

Анализ требований к работе проводился на основе анкетных данных, где респонденткам предлагалось выбрать приоритетные критерии желаемой занятости. Были охвачены следующие параметры: уровень дохода, гибкость графика, удалённый формат, возможность совмещения с материнством, содержательный интерес, профессиональное развитие, а также психологический комфорт (отсутствие жёсткого контроля и токсичной среды). Сравнение двух возрастных групп — младшей (23–33 года) и старшей (33–42 года) позволило выявить как общие, так специфичные требования.

Ведущим требованием в обеих группах выступает высокий доход: 21 из 26 респонденток выбрали этот критерий как первостепенный. Материальная составляющая работы является базовым условием, без которого остальные характеристики теряют привлекательность. На втором месте с заметным отрывом стоит возможность совмещать работу с материнством, которую выбрали 18 женщин. В этот критерий респондентки включали гибкий график, удалённый формат занятости и общую лояльность работодателя к семейным обязанностям. Таким образом, для большинства женщин выборки работа должна одновременно решать две задачи: обеспечивать финансовую стабильность семьи и не входить в конфликт с материнской ролью.

Возрастная специфика проявляется в отношении к графику и контролю. В младшей группе (23–33 года) 6 женщин назвали желание уйти от жёсткого графика и

контроля одной из главных причин отказа от прежней работы. Для этой группы гибкость рабочего графика является основным требованием, сформированным негативным опытом, где прежнее место работы не оставляло времени на личную жизнь. В старшей группе (33–42 года) требование о гибкости рабочего графика также присутствует, но здесь на первый план выходят семейные приоритеты: после рождения детей женщинам важно, чтобы работа не отнимала всё время и эмоциональные силы, которые нужны семье.

Требование профессионального развития по-разному артикулировано в двух группах. В младшей группе оно формулируется как запрос на обучение и наращивание компетенций для входа в новую сферу (что коррелирует с высокой долей тех, кто осознанно меняет сферу). В старшей группе акцент смещается на преодоление «потолка» в доходах и развитии: 5 женщин указали, что остановка карьерного и финансового роста стала одной из причин неудовлетворённости прежним местом. Наконец, кросс-групповым требованием выступает психологический комфорт: страх ошибки и повторного выгорания зафиксированные у значительной части выборки, указывают на то, что женщины-матери ищут не просто работу, а среду в которой допустимо учиться, ошибаться и профессионально развиваться без токсичного давления.

Под внутренними ограничениями в смене работы понимаются психологические барьеры, препятствующие как выходу на рынок труда после декретной паузы, так и смену профессиональной сферы. На основе анкетных данных 26 женщин-матерей были выделены несколько категорий таких ограничений, различающихся по содержанию и степени выраженности в двух возрастных группах.

Доминирующим внутренним барьером в обеих группах выступает ощущение нехватки компетенций: 22 из 26 респонденток выбрали вариант «Мне кажется, я слишком мало знаю и умею». Этот субъективный дефицит является сквозным для всей выборки, не зависит от возраста и одинаково выражен как у младшей, так и у старшей группы. При этом объективный барьер «отсутствие опыта по новой специальности» назвали 17 человек, что существенно меньше, чем субъективное ощущение некомпетентности. Данный разрыв (22 против 17) указывает на то, что внутренний барьер самовосприятия оказывается сильнее, чем реальный дефицит опыта: женщины склонны недооценивать свой профессиональный потенциал даже в тех случаях, когда объективные препятствия менее выражены.

Вторым по значимости блоком внутренних ограничений выступают психологические барьеры, связанные с самооценкой и страхом самопредъявления. Страх проявляться, заявлять о себе на рынке труда зафиксирован у 11 респонденток;

страх ошибки и повторного выгорания у 8. Эти барьеры тесно связаны с синдромом самозванца: имея реальные компетенции, женщины не решаются их предъявить, опасаясь разоблачения собственной «недостаточности». Показательно, что страх повторного выгорания чаще фигурирует в младшей группе (23–33 года), где 9 человек назвали полное профессиональное выгорание причиной отказа от прежней работы. Для этой группы выход на рынок труда сопряжён не просто с поиском новой занятости, а с преодолением травматичного опыта предыдущей работы.

В старшей группе (33–42 года) добавляется специфический барьер, связанный с изменением жизненных приоритетов. Пять респонденток этой группы указали, что после рождения детей их ценности изменились настолько, что прежняя работа потеряла смысл, однако новый профессиональный вектор ещё не определён. Это создаёт внутренний конфликт между потребностью в занятости (в том числе финансовой) и отсутствием ясного образа желаемой работы. Дополнительно 5 человек из старшей группы отметили потолок в доходах и развитии как барьер: с одной стороны, возвращение на прежний уровень воспринимается как бессмысленное, с другой переход на более высокий уровень кажется недостижимым из-за перерыва в карьере и субъективного ощущения отставания от рынка труда.

Обобщая, основные внутренние ограничения в смене работы у женщин-матерей выстраиваются в трёхуровневую структуру: на первом уровне базовый дефицит субъективной компетентности («я слишком мало знаю и умею»), на втором страх самопредъявления и ошибки, на третьем ценностно-смысловой конфликт между прошлым профессиональным опытом и изменившимися после материнства приоритетами. При этом младшая группа (23–33 года) в большей степени отягощена опытом выгорания и страхом его повторения, тогда как старшая группа (33–42 года) сталкивается с барьером ценностной неопределённости и ощущением, что они упёрлись в «карьерный потолок».

Проведённый эмпирический анализ на выборке из 26 женщин-матерей (по 13 в младшей и старшей возрастных группах) позволяет сделать ключевой вывод: образ работы у женщин-матерей характеризуется структурной несформированностью, проявляющейся в трёх взаимосвязанных аспектах — содержательном, барьерном и мотивационном.

Содержательный образ работы размыт и противоречив. С одной стороны, ведущими критериями выбора работы выступают высокий доход (21 выбор из 26) и возможность совмещения с материнством (18 выборов), что свидетельствует о наличии прагматического каркаса представлений о желаемой занятости. С другой стороны, содержательное наполнение этого каркаса остаётся неопределённым: большинство

выборки (14 человек) находятся в процессе осознанной смены сферы или вектора развития, а ещё 4 человека ищут кардинально иной рост в новой области, что указывает на то, что позитивный образ конкретной профессиональной деятельности не сформирован. Женщины знают, чего не хотят, но не имеют чёткого представления о том, куда хотят двигаться. В младшей группе (23–33 года) отказ от прежней работы мотивирован выгоранием и желанием уйти от жёсткого графика и контроля; в старшей (33–42 года) изменением жизненных приоритетов после рождения детей и потолком в доходах и развитии. В обоих случаях образ желаемой работы строится от отрицания прошлого опыта, а не от позитивного целеполагания.

Результаты исследования фиксируют существенное снижение уровня субъективной компетентности как ключевого элемента профессиональной идентичности.

Большинство респонденток (22 из 26) разделяют установку «Мне кажется, я слишком мало знаю и умею». Это ярко иллюстрирует деформацию образа профессиональной деятельности: новая работа воспринимается как среда, требования которой превышают имеющиеся у женщины ресурсы и навыки.

Характерно, что объективные барьеры (в частности, отсутствие опыта — 17 откликов) выражены слабее субъективных, что указывает на систематическое когнитивное искажение самовосприятия. Данная тенденция усугубляется психологическими факторами — страхом самопрезентации (11 откликов), боязнью ошибки и повторного выгорания (8 откликов), а также синдромом самозванца. В совокупности они блокируют переход от неопределённых намерений к реальным шагам по трудоустройству.

Мотивационная структура дестабилизирована. Лишь 10 человек из 26 готовы возобновить трудовую деятельность после паузы, и преимущественно это старшая группа. Остальные 16 находятся на разных стадиях профессионального самоопределения: от активного поиска новой сферы до состояния ценностной неопределённости, когда прежняя работа потеряла смысл, а новая ещё не найдена. Это означает, что мотивационный компонент образа работы у большинства выборки не привязан к конкретной деятельности, а существует в виде генерализованной потребности в доходе и совместимости с материнством — без проекции на реальный рынок труда и без плана действий.

Таким образом, образ работы у женщин-матерей плохо сформирован по всем трём измерениям: он лишён позитивного содержательного наполнения (преобладает логика «от противного»), отягощён массивным барьером субъективной некомпетентности и не обеспечен зрелой мотивационной структурой, связывающей

потребности с конкретными профессиональными траекториями. Практическим следствием данного вывода является необходимость целенаправленной психологической работы по восстановлению образа работы: от рефлексии и переработки негативного прошлого опыта (особенно в младшей группе) — через инвентаризацию реальных компетенций для коррекции субъективного дефицита — к формированию позитивного и реалистичного образа профессионального будущего, учитывающего изменившиеся после материнства приоритеты.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Сравнительный анализ образов работы выявил отчетливую дифференциацию ведущих мотивов профессиональной деятельности в зависимости от возраста ребенка. Для матерей, чьи дети не достигли возраста полутора лет, доминирующими побуждениями к выходу на работу выступают стремление к материальному благополучию и потребность в творческой самореализации. Как показывают данные, по мере взросления детей одним из ведущих мотивов становится материальное благополучие и удовлетворение профессиональных интересов [1, с. 233]. Это свидетельствует о том, что на ранних этапах материнства финансовая необходимость и желание реализовать свой творческий потенциал перевешивают иные профессиональные устремления. В группе женщин с детьми от полутора до трех лет мотивационная структура претерпевает существенные изменения. Для них на первый план выходят потребность в расширении социальных контактов и стремление к профессиональному развитию, что связано с постепенным выходом из изоляции, характерной для периода ухода за младенцем. Исследования показывают, что частота попадания мотива «удовлетворение профессиональных интересов» на лидирующую позицию у матерей детей раннего детства (1-3 года) ниже, чем у матерей младенцев [1]. Таким образом, по мере взросления ребенка акцент смещается с сугубо материальных и творческих аспектов на социальные и карьерные, что отражает изменение жизненной ситуации и приоритетов женщины.

Ключевым различием между женщинами, которые находятся в декретном отпуске и работающими женщинами без детей является наличие специфических субъективных барьеров, формирующих негативный образ работы у первых. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, часто сталкиваются с предубеждениями со стороны работодателей и коллег относительно их профессиональной эффективности. Как отмечается в исследованиях, работодатели дают понять, что мамы маленьких детей ввиду частых больничных нежелательны, и иногда оговаривают условия, на которых только и готовы привлечь их к работе [12, с. 233]. Эти стереотипы

создают психологическое напряжение и формируют у женщин находящихся в отпуске по уходу за детьми образ работы как враждебной и несправедливой среды. Работающие женщины, не имеющие детей, значительно реже сталкиваются с подобными предубеждениями, что делает их образ работы более позитивным и ориентированным на карьерный рост. Негативным следствием рождения ребенка оказывается риск оказаться после возвращения на рынок труда в менее выгодных условиях по сравнению с работницами, не имеющими детей [12, с. 233]. Таким образом, «штраф за материнство» выступает фактором, дифференцирующим образы работы двух групп: для женщин находящихся в декретном отпуске он включает тревогу и ощущение несправедливости, тогда как для бездетных женщин эти барьеры отсутствуют, что способствует более оптимистичному восприятию профессиональных перспектив.

Несмотря на выявленные различия, сравнительный анализ обнаруживает и существенные сходства в образах работы обеих групп. Как для женщин находящихся в декретном отпуске, так и для работающих женщин без детей характерно устойчивое стремление к финансовой независимости, что выступает одним из базовых мотиваторов профессиональной деятельности. Этот мотив является универсальным и не зависит от наличия детей, отражая общую для современных женщин потребность в экономической самостоятельности и материальной стабильности. Вторым объединяющим фактором выступает потребность в профессиональной самореализации, которая остается значимой для женщин вне зависимости от их семейного статуса. Исследования показывают, что женщины зрелого возраста в большей степени удовлетворены работой и разными ее аспектами, в большей степени стремятся к самореализации в работе [10]. Это свидетельствует о том, что мотивационная структура обеих групп включает общие ценностно-смысловые компоненты, связанные с личностным ростом и реализацией профессионального потенциала, что сближает их образы работы, несмотря на различие в жизненных обстоятельствах.

Среди внутриличностных барьеров, препятствующих успешной реинтеграции в профессиональную среду, одно из ведущих мест занимает чувство вины перед ребенком. Это переживание усиливается под влиянием социальной установки на то, что мать должна полностью посвящать себя воспитанию, что порождает ролевой конфликт между материнством и карьерой. Женщины нередко испытывают внутреннее напряжение, поскольку стремление к самореализации вступает в противоречие с ожиданиями окружающих относительно их исключительной вовлеченности в уход за ребенком [12, с. 233]. Снижение профессиональной самооценки после длительного

перерыва в занятости выступает еще одним значимым психологическим препятствием. Опасения утраты квалификации и неспособности соответствовать современным требованиям рынка труда усугубляют неуверенность в собственных компетенциях. Подобные сомнения, подкрепленные реальной потерей профессиональных навыков за период отпуска, формируют внутренний барьер, который может удерживать женщину от активных попыток трудоустройства [12, с. 233].

Организационные и социальные барьеры значительно затрудняют возвращение к трудовой деятельности, особенно для матерей детей до трех лет. К числу таких препятствий относятся невозможность брать больничный, отсутствие гибкой занятости и дистанционной работы, установка на незанятость женщины и воспитание ребенка матерью, а также потеря квалификации за период отпуска [12, с. 233]. Эти факторы формируют среду, в которой женщина оказывается перед выбором между профессиональной реализацией и уходом за ребенком при минимальной институциональной поддержке. Особую остроту приобретают опасения по поводу ухудшения отношений с работодателем, который зачастую негативно настроен к частым больничным малолетних детей. Как показывают исследования, работодатели прямо дают понять, что сотрудницы с детьми нежелательны, и могут угрожать увольнением в случае пропусков работы [12, с. 226]. Такая негибкость условий труда и риск потерять место становятся серьезным сдерживающим фактором, вынуждающим многих женщин откладывать выход на работу или соглашаться на менее привлекательные позиции.

Важными психологическими ресурсами, способствующими успешной реинтеграции, выступают стремление к расширению социальных контактов и потребность в профессиональном росте. Как отмечается в исследованиях, «суженный круг интересов и сфер, представленный домашними делами и заботой о ребенке в декретном отпуске, женщины стремятся расширить путем выхода на работу. Также данное событие продиктовано потребностью в профессиональном и личностном развитии» [1]. Таким образом, сама необходимость в более разнообразной социальной среде стимулирует женщин к активному поиску занятости. Наряду с внутренними мотивами существенную роль играет поддержка со стороны семьи, позволяющая разделить обязанности по уходу за ребенком. Дополнительным ресурсом служит финансовая потребность, которая нередко становится главным стимулом для возвращения к труду, особенно при необходимости выплачивать кредиты или обеспечивать повседневные нужды [12, с. 234]. В совокупности эти факторы — социальная поддержка, стремление к самореализации и экономическая необходимость — формируют устойчивую мотивацию, помогающую женщинам преодолевать барьеры

на пути к профессиональной реализации.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ

Ключевым направлением психологического сопровождения женщин, возвращающихся к профессиональной деятельности после декретного отпуска, является работа с чувством вины и ролевым конфликтом. Как подчеркивается в литературе, «ролевой конфликт работающей женщины» возникает в результате того, что женщине приходится выполнять слишком много различных принятых ею и значимых для неё ролей и у неё не хватает времени, эмоциональных и физических ресурсов для полноценного выполнения этих ролей [10]. Это обуславливает необходимость целенаправленных психологических интервенций, ориентированных на снижение эмоционального напряжения и гармонизацию ролевой структуры личности. На основании анализа отечественных исследований предлагаются следующие направления психологической поддержки: «информирование о типичных эмоциональных реакциях; обучение навыкам саморегуляции; создание поддерживающих сообществ матерей; тренинги родительской компетентности и помощь в профессиональной реориентации и гармонизации ролевой структуры личности» [14]. Реализация данных мер способствует восстановлению профессиональной идентичности и формированию адаптивных стратегий совладания с ролевым конфликтом, что является важным ресурсом для успешной реинтеграции в трудовую деятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый теоретический анализ понятия «образ работы» позволил выделить его ключевые структурные компоненты: ценностно-смысловые и мотивационные, что составило концептуальную основу для понимания профессиональной самореализации женщин. В ходе исследования было подтверждено, что образ работы представляет собой динамическую структуру, которая претерпевает изменения под влиянием декретного отпуска и последующего возвращения к трудовой деятельности. Эти изменения затрагивают как ценностные ориентации, так и мотивационные приоритеты, что особенно важно для объяснения внутренних барьеров и ресурсов у женщин в период материнства.

Эмпирическое исследование выявило статистически значимые различия в образе работы у женщин находящихся в декретном отпуске и работающих женщин. У первых доминирующими мотивами выступают финансовая независимость, расширение социальных контактов и самореализация, тогда как у вторых на первый план выходят профессиональный рост и стабильность. С помощью семантического дифференциала

зафиксированы различия в эмоциональной оценке работы: женщины находящиеся декретном отпуске чаще воспринимают её как возможность для развития, а работающие женщины как обязанность, что отражает разную смысловую нагрузку профессиональной деятельности в зависимости от жизненного контекста.

На основе полученных данных были разработаны практические рекомендации для психологов направленные на поддержку женщин, возвращающихся к работе после декрета. Ключевыми направлениями стали создание специализированных программ адаптации, индивидуальное психологическое консультирование по преодолению внутренних барьеров, а также пересмотр системы мотивации с учётом специфических потребностей данной категории сотрудниц. Эти меры призваны облегчить процесс реинтеграции и способствовать успешной профессиональной самореализации женщин.

Необходимо отметить ограничения проведённого исследования, связанные с размером выборки и преимущественным использованием количественных методов. Перспективным направлением дальнейших исследований является увеличение выборки, применение качественных методов (интервью, фокус-группы) для углублённого анализа субъективного опыта, а также изучение образа работы в динамике – до, во время и после декретного отпуска, что позволит проследить его трансформацию на всех этапах.

Referencces

1. Горнеева, В. А. Ведущие мотивы и особенности самоотношения женщин, досрочно вышедших из отпуска по уходу за ребенком / В. А. Горнеева. — Москва : РГГУ, 2023. — 85 с.
2. Bagirova, A. Combination of professional and parental labor in assessments of Ural women: objective and subjective barriers / A. Bagirova, N. Blednova // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. — 2021. — Vol. 14, no. 5. — P. 210–225.
3. Prots, O. I. Factors of subjective well-being of women on maternity leave depending on different attitudes towards their own motherhood / O. I. Prots // *Insight: the psychological dimensions of society*. — 2022. — No. 7. — P. 48–62.
4. Алексуткина, В. С. Влияние отпуска по уходу за ребенком на карьерные стратегии женщин / В. С. Алексуткина, К. В. Фофанова // *Социальные нормы и практики*. — 2020. — № 1. — С. 5–12.
5. Пачколина, А. В. Ролевой конфликт работающей женщины-матери в контексте современного информационного поля / А. В. Пачколина // *Вестник науки*. — 2024. — Т. 1, № 4 (73). — С. 112–118.

6. Ашихмина, М. И. Психологическое благополучие работающих и неработающих женщин / М. И. Ашихмина, И. А. Агеева // Молодой ученый. — 2026. — № 14 (613). — С. 305–309.
7. Бочкарева, Л. П. Специфика родительского выгорания у профессионально занятых и незанятых женщин / Л. П. Бочкарева, В. Д. Назарова // Проблемы современного педагогического образования. — 2025. — № 86-3. — С. 323–326.
8. Кулагина, Н. В. Мотивы к работе и удовлетворенность разными сторонами профессиональной деятельности работающих женщин, переживающих ролевой конфликт / Н. В. Кулагина // Психология и Психотехника. — 2016. — № 10. — С. 839–844.
9. Володина, К. А. Теоретический анализ основных характеристик образа профессии: понятие, структура, функции / К. А. Володина // Наука и школа. — 2013. — № 3. — С. 156–158.
10. Пишняк, А. И. Занятость российских женщин после рождения детей: стимулы и барьеры / А. И. Пишняк, Е. В. Надеждина // Журнал исследований социальной политики. — 2020. — Т. 18, № 2. — С. 221–238.
11. Риттер, Е. В. Психологическое благополучие как фактор самореализации женщин в современном обществе / Е. В. Риттер, И. А. Ерина // Вектор научной мысли. — 2025. — № 2. — С. 267–276.
12. Рыкова, Е. В. Эмоционально-личностные особенности женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком / Е. В. Рыкова // Молодой ученый. — 2026. — № 2 (601). — С. 181–183.
13. Тимербулатова, Э. С. Профессиональная деятельность как фактор формирования ценностно-смысловой сферы личности современных женщин-матерей / Э. С. Тимербулатова // Сибирский педагогический журнал. — 2013. — № 5. — С. 264–267.
14. Харькова, Т. П. Соотношение семейных и профессиональных представлений в образе Я личности / Т. П. Харькова // Человек. Сообщество. Управление (Южно-российский журнал социальных наук). — 2011. — № 3. — С. 45–53.
15. Штрикова, Д. Б. Факторы женской профессиональной ментальности / Д. Б. Штрикова // Организационная психология. — 2022. — Т. 12, № 2. — С. 127–144.

SOCIAL WORK AND SOCIAL POLICY

UDC 622.2:005.584.1:334.021(985)(470)

Arno V.V., Kolesnichenko E.P., Semykin E.S., Sharov P.E. **Audit of Compliance with Social Obligations by Subsoil Users in** **Northern and Arctic Regions of Russia**

Аудит выполнения социальных обязательств недропользователей в северных и
арктических регионах России

Arno Veronika Vladimirovna

Ph.D., Associate Professor, Department of Geology and Mining,
North-Eastern State University, Magadan

Kolesnichenko Eva Pavlovna

Undergraduate Student
Master's Degree Program in State and Municipal Audit
Moscow State University, Moscow

Semykin Evgeny Sergeevich

Senior Lecturer of the Department of Hygiene and Public Health,
Senior Lecturer of the Department of ETS,
North-Eastern Federal University, Magadan

Sharov Pavel Egorovich,

Undergraduate Student
of Polytechnic Institute North-Eastern State University, Magadan

Арно Вероника Владимировна
Кандидат технических наук, доцент кафедры Геологии и горного дела ФГБОУ ВО Северо-
Восточный государственный университет, г. Магадан
Колесниченко Ева Павловна,
Студентка 4 курса

направления подготовки «Государственный и муниципальный аудит»
ВШГА МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва

Семыкин Евгений Сергеевич,

Старший преподаватель кафедры ГиГД
ФГБОУ ВО Северо-Восточный государственный университет, г. Магадан
Шаров Павел Егорович,
Студент 4 курса

Политехнический институт

ФГБОУ ВО «Северо-Восточный государственный университет

***Аннотация.** В статье разработан подход к аудиту выполнения социальных обязательств недропользователей, осуществляющих деятельность в северных и арктических регионах Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена высокой зависимостью удалённых территорий от крупных добычных проектов, уязвимостью социальной инфраструктуры, повышенной стоимостью жизнедеятельности и необходимостью защиты прав коренных малочисленных народов Севера. Цель работы состоит в формировании проверяемой системы критериев, показателей и процедур аудита, позволяющей оценить не только объём направленных средств, но и фактический социальный результат. Используются методы нормативного анализа,*

декомпозиции обязательств, балльной оценки, риск-ориентированного аудита и сценарного расчёта интегрального индекса исполнения. Предложена трёхконтурная модель аудита: правовой контур, финансово-проектный контур и контур социального результата. Показано, что формальное освоение бюджета не тождественно исполнению обязательств: при коэффициенте освоения 0,95 интегральная оценка может составлять лишь 0,72 вследствие недостаточной результативности и слабой верифицируемости. Рекомендуется применять независимую проверку первичных документов, геопривязку объектов, опрос получателей поддержки и публичное раскрытие итоговых показателей.

Ключевые слова: недропользование; социальные обязательства; Арктическая зона Российской Федерации; Север; аудит; коренные малочисленные народы Севера; социально-экономические соглашения; ESG; интегральный индекс; социальная инфраструктура.

Abstract. This paper develops an audit framework for assessing compliance with social obligations by subsoil users operating in the Northern and Arctic regions of the Russian Federation. The study is relevant because remote resource-producing territories are highly dependent on large mining projects, have vulnerable social infrastructure, face high living costs, and require safeguards for the rights of indigenous small-numbered peoples of the North. The purpose is to establish a verifiable set of criteria, indicators, and audit procedures that assesses both committed expenditures and actual social outcomes. The research uses regulatory analysis, obligation decomposition, scoring, risk-based auditing, and scenario calculations of an integrated compliance index. A three-layer audit model is proposed: legal compliance, financial-and-project delivery, and social outcomes. The results demonstrate that formal budget utilisation does not equal fulfilment of obligations: with a 0.95 utilisation rate, the integrated score may be only 0.72 because of low outcome effectiveness and weak verifiability. The paper recommends independent verification of source documents, georeferencing of facilities, beneficiary surveys, and public disclosure of final performance indicators.

Keywords: subsoil use; social obligations; Arctic Zone of the Russian Federation; North; audit; indigenous small-numbered peoples of the North; socio-economic agreements; ESG; integrated index; social infrastructure.

Рецензент: Булгакова Ирина Николаевна - Доктор экономических наук, доцент. Доцент кафедры системного анализа и управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

Введение.

Северные и арктические регионы России характеризуются сочетанием ресурсной специализации, пространственной удалённости, сезонной транспортной доступности и ограниченной обеспеченности социальной инфраструктурой. В таких условиях инвестиционные проекты в добыче полезных ископаемых становятся не только источником налоговой базы и занятости, но и значимым фактором обеспечения населения жильём, транспортом, связью, медицинскими и образовательными услугами [3, 5, 6]. Для Магаданской области дополнительные риски развития золотодобывающего сектора связаны с внешними ограничениями, технологической зависимостью и высокой значимостью отрасли для региональной экономики [6].

Социальные обязательства недропользователя фиксируются в лицензионных условиях, соглашениях с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованияами, договорах с общинами коренных малочисленных народов Севера (КМНС), коллективных договорах, программах устойчивого развития и иных документах. Нормативная основа аудита формируется Законом Российской Федерации «О недрах», который возлагает на пользователя недр обязанность соблюдать законодательство и

условия лицензии [1]. Федеральный закон № 82-ФЗ закрепляет гарантии прав КМНС на защиту исконной среды обитания, традиционного образа жизни и хозяйственной деятельности [2]. Стратегические ориентиры социально-экономического развития Арктики определены Указом Президента Российской Федерации № 645 и государственной программой развития Арктической зоны Российской Федерации [3, 5].

ГОСТ Р ИСО 26000–2012 ориентирует организации на соблюдение законодательства, взаимодействие с заинтересованными сторонами и раскрытие информации о результативности социальной ответственности [4]. Исследования российского Севера и Арктики показывают, что корпоративная социальная ответственность добывающих компаний должна оцениваться не только по объёму финансирования, но и по влиянию на устойчивое развитие территорий, состояние окружающей среды, качество жизни населения и соблюдение интересов КМНС [7–10].

Особую роль в формировании аудиторских процедур играет этнологический мониторинг. Он позволяет учитывать традиционные знания, документировать последствия промышленной деятельности и получать обратную связь от затронутых сообществ [11]. В работах, посвящённых Якутии, подчёркивается необходимость этнологической экспертизы инвестиционных проектов, оценки воздействия на территории традиционного природопользования и проверки обоснованности компенсационных мероприятий [13, 14].

Цель исследования — разработать методику риск-ориентированного аудита выполнения социальных обязательств недропользователей в северных и арктических регионах России. Для достижения цели поставлены задачи: систематизировать предмет аудита; сформировать систему показателей; предложить интегральный индекс исполнения; выполнить демонстрационный расчёт и определить направления совершенствования контрольных процедур.

Материалы и методы

Исследование основано на нормативно-правовом и документарном анализе, применении принципов ГОСТ Р ИСО 26000-2012, а также на адаптации риск-ориентированного подхода к условиям добывающих проектов [4]. Единицей аудита выступает отдельное социальное обязательство либо пакет взаимосвязанных обязательств, закреплённый в проверяемом документе. Предмет проверки включает: объём финансирования; сроки; адресность; соответствие мероприятия условиям соглашения; фактическое создание или предоставление результата; доступность результата для целевой группы; соблюдение прав КМНС; полноту раскрытия информации.

Предлагается трёхконтурная схема. В правовом контуре аудитор устанавливает

наличие юридически действующего обязательства, его срок, ответственную сторону, целевую группу и измеримые показатели. В финансово-проектном контуре проверяются договоры, платёжные документы, сметы, закупочные процедуры, акты, техническая документация, геопространственная привязка объектов и фактический объём работ.

В контуре социального результата анализируются доступность услуги, охват населения, удовлетворённость получателей, устойчивость созданного объекта и соответствие заявленным целям. При проверке обязательств, затрагивающих КМНС, дополнительно оцениваются полнота консультаций, учёт традиционных знаний, влияние на территории традиционного природопользования и документальное подтверждение компенсационных мер [2, 11, 13, 14].

Для сопоставления разнотипных обязательств используется частный коэффициент исполнения по i -му обязательству:

$$K_i = V_i / P_i \quad 1.$$

где V_i — подтверждённый объём исполнения i -го обязательства; P_i — плановый объём, установленный соглашением или программой. Значение коэффициента нормируется в интервале от 0 до 1; превышение плана не компенсирует неисполнение иных обязательств и учитывается отдельно как дополнительный эффект.

Интегральный индекс исполнения социальных обязательств предлагается определять по формуле:

$$I = (\sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i) / (\sum_{i=1}^n w_i) \quad 2.$$

где w_i — вес i -го обязательства, определяемый с учётом правовой обязательности, численности затрагиваемого населения, критичности услуги, уязвимости территории и риска негативного воздействия. Сумма весов принимается равной единице: $\sum_{i=1}^n w_i = 1$.

Для исключения ситуации, при которой высокий объём расходов маскирует низкую полезность, интегральный индекс уточняется коэффициентом доказательности D и коэффициентом результативности R :

$$I_{\text{ауд}} = I \cdot D \cdot R \quad 3.$$

Коэффициент D отражает полноту надёжных доказательств: от 0,60 при наличии только внутренней отчётности до 1,00 при совокупности первичных документов, осмотра объекта, внешнего подтверждения и данных получателей. Коэффициент R характеризует достижение целевого социального результата. Риск неисполнения рекомендуется рассчитывать, как $R_i = p_i \cdot c_i$, где p_i — вероятность отклонения, c_i — тяжесть последствий.

Выборка аудита должна формироваться с приоритетом для обязательств, связанных с объектами жизнеобеспечения, транспортной доступностью, поддержкой

традиционной хозяйственной деятельности и компенсациями КМНС. Такой подход согласуется с результатами исследований промышленного освоения Якутии и оценками населения, фиксирующими чувствительность традиционного образа жизни к инфраструктурным и ресурсным проектам [12–14].

Результаты и обсуждение

Для иллюстрации методики рассмотрен условный недропользователь, реализующий пять социальных обязательств на территории северного муниципального образования. Использование условных числовых данных позволяет показать порядок расчёта без приписывания фактических результатов конкретной компании. Весовые коэффициенты установлены экспертно:

- наибольший вес присвоен обеспечению транспортной доступности и мероприятиям в интересах КМНС вследствие их высокой социальной критичности (табл.1).

Таблица 1

Демонстрационные данные для расчёта интегральной оценки

№	Обязательство	Вес w_i	План, млн руб.	Подтверждено, млн руб.	K_i	Результат
1	Транспортная доступность и зимник	0,28	60	54	0,90	0,85
2	Медицинская инфраструктура	0,22	35	35	1,00	0,80
3	Поддержка образования и кадров	0,15	20	19	0,95	0,90
4	Мероприятия в интересах КМНС	0,25	30	27	0,90	0,70
5	Спортивно-культурные мероприятия	0,10	10	10	1,00	0,95

Общий плановый объём финансирования равен 155 млн руб., подтверждённый объём — 145 млн руб. Коэффициент финансового освоения составляет:

$$K_{\text{фин}} = 145 / 155 = 0,935$$

Взвешенная оценка исполнения обязательств с учётом их значимости составляет:

$$I = 0,28 \cdot 0,90 + 0,22 \cdot 1,00 + 0,15 \cdot 0,95 + 0,25 \cdot 0,90 + 0,10 \cdot 1,00 = 0,939$$

Примем коэффициент доказательности $D = 0,90$. Оценка результативности, рассчитанная по данным демонстрационной таблицы, составит:

$$R = 0,28 \cdot 0,85 + 0,22 \cdot 0,80 + 0,15 \cdot 0,90 + 0,25 \cdot 0,70 + 0,10 \cdot 0,95 = 0,819$$

Тогда итоговый аудиторский индекс равен:

$$I_{\text{ауд}} = 0,939 \cdot 0,90 \cdot 0,819 = 0,692$$

Полученное значение 0,692 соответствует частичному исполнению с существенными резервами улучшения. Несмотря на высокий уровень финансового освоения — 93,5 %, — итоговая оценка снижается вследствие недостаточной результативности мероприятий по транспортной доступности и поддержки КМНС, а также неполной доказательной базы. Этот пример показывает методическое различие между аудитом расходов и аудитом социальных обязательств. Аналогичный вывод следует из исследований корпоративной социальной ответственности в ходе промышленного освоения Якутии: финансовое участие компании в развитии территории должно сопровождаться прозрачными процедурами взаимодействия с населением, верифицируемыми индикаторами и оценкой фактических последствий реализованных мероприятий [7, 9].

Наибольший аудиторский риск в рассматриваемом примере связан с мероприятиями в интересах КМНС. Причина заключается не в минимальном объёме финансирования, а в разрыве между исполнением в денежном выражении и социальным эффектом. Исследования этнологической экспертизы инвестиционных проектов в Арктической зоне Якутии показывают, что оценка должна учитывать последствия для традиционного природопользования, участие затронутых сообществ в принятии решений, обоснованность компенсаций и их практическую полезность [13, 14]. Поэтому проверка должна включать не только анализ компенсационных выплат, но и подтверждение информированного диалога, соблюдения договорных условий и практической полезности мероприятий для общин [2, 11].

Практическая применимость модели повышается при использовании цифрового реестра обязательств.

Для публичного раскрытия результатов рекомендуется использовать показатели социальной и экологической ответственности, увязанные с существенными для конкретной территории рисками. Необходимость такой увязки подтверждается исследованиями экологической политики добывающих компаний Арктики и эколого-экономической ответственности бизнеса в российской Арктике [8, 10].

Для каждой позиции следует хранить идентификатор соглашения, ответственную сторону, календарный срок, план и факт финансирования, координаты объекта, ссылки на подтверждающие документы, показатели охвата, фотофиксацию и статус замечаний. Для объектов инфраструктуры целесообразно использовать ГИС-слой и привязку к населённым пунктам, территориям традиционного природопользования и транспортным маршрутам.

Выводы

1. Аудит социальных обязательств недропользователей в северных и арктических регионах не должен ограничиваться контролем расходов. Его предметом является подтверждённое достижение социального результата при соблюдении правовых, финансовых, территориальных и общественных условий [1, 2, 4].

2. Предложенная трёхконтурная модель объединяет проверку правового основания обязательства, финансово-проектного исполнения и фактической результативности для населения. Это позволяет выявлять случаи, когда формально освоенные средства не обеспечивают ожидаемый общественный эффект.

3. Интегральный индекс $I_{\text{ауд}}$ учитывает значимость обязательств, объём подтверждённого исполнения, доказательность и результативность. Демонстрационный расчёт показал, что при финансовом освоении 0,935 итоговая аудиторская оценка может составлять 0,692, то есть указывать на частичное исполнение [7, 9, 13, 14].

4. Приоритетными направлениями углублённого аудита являются меры, затрагивающие КМНС, критическую социальную инфраструктуру, сезонно зависимые объекты и обязательства с высокой вероятностью репутационных либо социальных последствий [2, 11–14].

5. Для повышения прозрачности следует внедрять цифровой реестр обязательств, геопространственную верификацию объектов, независимое подтверждение от органов местного самоуправления и получателей поддержки, а также ежегодное публичное раскрытие агрегированных итогов аудита [4, 8, 10].

References

1. О недрах : Закон Российской Федерации от 21.02.1992 № 2395-1 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1995. — № 10. — Ст. 823.
2. О гарантиях прав коренных малочисленных народов Российской Федерации : Федеральный закон от 30.04.1999 № 82-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1999. — № 18. — Ст. 2208.
3. О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года : Указ Президента Российской Федерации от 26.10.2020 № 645 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2020. — № 44. — Ст. 6970.
4. Руководство по социальной ответственности : ГОСТ Р ИСО 26000–2012. — Введ. 2013–03–15. — Москва : Стандартиформ, 2013. — 126 с.

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации»: постановление Правительства Российской Федерации от 30.03.2021 № 484.
6. Гальцева, Н. В. Золотодобывающая отрасль Магаданской области в условиях санкций: риски для региона / Н. В. Гальцева // ЭКО. — 2022. — № 12 (582). — С. 146–158. — DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-12-146-158.
7. Гаврильева, Т. Н. Корпоративная социальная ответственность в ходе промышленного освоения Якутии: опыт последнего десятилетия / Т. Н. Гаврильева, Н. П. Яковлева, С. И. Боякова, М. А. Иванова // Арктика: экология и экономика. — 2021. — Т. 11, № 1. — С. 122–134. — DOI 10.25283/2223-4594-2021-1-122-134.
8. Дядик, Н. В. Бизнес и власть: эколого-экономическая ответственность в российской Арктике / Н. В. Дядик, А. Н. Чапаргина // Арктика и Север. — 2020. — № 41. — С. 38–61. — DOI 10.37482/issn2221-2698.2020.41.38.
9. Назарова, Н. Н. Корпоративная социальная ответственность недропользователей как условие устойчивого развития Арктики / Н. Н. Назарова, А. Н. Слепцов // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. — 2022. — № 4 (30). — С. 5–13. — DOI 10.25587/SVFU.2022.15.65.001.
10. Иванова, Т. С. Экологическая политика добывающих компаний Арктики / Т. С. Иванова // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. — 2022. — № 3 (29). — С. 5–21. — DOI 10.25587/SVFU.2022.30.74.001.
11. Новикова, Н. И. Этнологический мониторинг в контексте оценки воздействия промышленной деятельности на коренные малочисленные народы: традиционные знания и возможности правового регулирования в Республике Саха (Якутия) / Н. И. Новикова // Арктика: экология и экономика. — 2020. — № 3 (39). — С. 141–151. — DOI 10.25283/2223-4594-2020-3-141-151.
12. Калаврий, Т. Ю. Влияние промышленного освоения территории на традиционный образ жизни эвенков: в оценках населения / Т. Ю. Калаврий, А. Н. Слепцов // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. — 2021. — № 3 (25). — С. 23–27.
13. Бурцева, Е. И. Промышленное освоение территорий Арктической зоны Якутии и этнологическая экспертиза инвестиционных проектов / Е. И. Бурцева, А. Н. Слепцов, А. Н. Бысыина // Арктика и Север. — 2023. — № 51. — С. 52–72.
14. Бурцева, Е. И. Освоение минеральных ресурсов на территориях жизнедеятельности коренных малочисленных народов в Арктической зоне Якутии: этнологическая экспертиза проектов / Е. И. Бурцева, А. Н. Слепцов, А. С. Федорова // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. — 2023. — № 4 (34). — С. 46–67. — DOI 10.25587/2310-5453-2023-4-46-67.

CONCLUSION

The materials published in the International Journal of Professional Science, No. 8(1), confirm the demand for an interdisciplinary approach to studying current issues in modern science and practice. The articles cover a wide range of topics—from the analysis of cultural and literary phenomena to the improvement of management models, educational technologies, medical care, international communication, psychological support, and corporate social responsibility.

The combination of theoretical analysis and practical research lends particular significance to this issue. The authors address issues of direct relevance to the development of professional fields: enhancing organizational competitiveness, strengthening corporate social responsibility, improving educational practices, understanding the consequences of illness, developing effective business communication, and understanding the psychological factors of employment choice. This approach allows scientific publications to be viewed not only as a means of documenting research results but also as a tool for professional dialogue.

The publications in this issue demonstrate that modern scientific challenges require a comprehensive approach that considers economic, social, cultural, ethical, and managerial aspects. In this context, the journal serves as a platform for knowledge exchange among researchers, educators, practitioners, and representatives of various professional communities.

The results of this issue highlight the importance of further developing research aimed at improving the quality of governance, education, social policy, medical support, and intercultural interaction. The presented works may be useful for researchers, educators, students, organizational leaders, and specialists in social work, healthcare, management, and the humanities.

Thus, International Journal of Professional Science No. 8(1) contributes to the expansion of scholarly discussion on current issues in professional activity and social development, creating a foundation for further research, practical solutions, and interdisciplinary collaboration.

With best wishes and warm regards,
Editor-in-Chief
International Journal of Professional Science
Krasnova N.A.

Electronic scientific editions

International journal of Professional Science

international scientific journal
№8(1)/2026

Please address for questions and comments for publication as well as suggestions
for cooperation to e-mail address mail@scipro.ru



Format 60x84/16. Conventional printed
sheets 8,5
Circulation 100 copies
Scientific public organization
“Professional science”