

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

22 2026
ЧАСТЬ VIII

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (625) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

Международный редакционный совет:

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

На обложке изображен *Павел Александрович Флоренский* (1882–1937), священник Русской православной церкви, богослов, религиозный философ, поэт, инженер.

Павел Флоренский родился в 1882 году в городе Евлахе, который расположен на территории современного Азербайджана. Отец его, Александр Иванович, был инженером и работал на железной дороге. Хотя сам Александр Иванович происходил из династии священнослужителей, к религии он относился весьма сдержанно. Его жена принадлежала к знатному роду крупных армянских землевладельцев и исповедовала армяно-григорианскую веру. По воспоминаниям Павла, родители старались избегать разговоров о религии.

Довольно рано мальчик увлекся математикой, а после поступления в гимназию показал блестящие результаты в учебе. Не ограничиваясь учебной программой, Павел изучал все доступные ему на тот момент материалы по физике, астрономии и геологии. Он закончил гимназию с золотой медалью и поступил на физико-математический факультет Московского университета. Там он познакомился с теми, чьи имена впоследствии оказались неразрывно связаны с культурой Серебряного века: Андреем Белым, Дмитрием Мережковским, Зинаидой Гippiус, Александром Блоком.

В годы студенчества Флоренский обратился к трудам религиозного мыслителя Владимира Соловьева. Вообще вопросами философии он заинтересовался еще в гимназии. Он увлекался модным в то время толстовством и даже хотел отказаться от дальнейшего обучения, но отец советовал ему продолжить образование. Перед выпуском из университета, когда Флоренскому предложили остаться на математической кафедре, молодой человек уже был настроен на поступление в Московскую духовную академию. Затем Флоренский принял священнический сан и занял должность редактора богословского журнала.

В мировоззрении Флоренского наука и религия не противоречили друг другу, а, напротив, были неразрывно связаны. Наиболее значимая теологическая работа Павла Флоренского, «Столп и утверждение Истины» (1914), примечательна благодаря особому взгляду автора на мир, его попытке найти в окружающей среде указания на истину православия.

В работе «Храмовое действо как синтез искусств» (1918) отец Павел подошел к богослужению как к проявлению «высшего синтеза разнородных художественных деятельностей» — синтезу искусств, который восходит к античной трагедии, соединяя поэзию, музыку и хореографию. Он воспринимал богослужение как целостный организм, живущий реальной жизнью в формах православного церковного искусства, имеющего национальные традиции на русской почве: многоярусный иконостас, знаменный распев и другие.

Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Хурамшина М. Р.

Управление качеством продукции в России в XXI веке: эволюция, нормативная база и современные вызовы 517

Шифрина А. С.

Нормативно-правовое регулирование взаимодействия органов государственной власти и гражданского общества..... 519

Шичкина А. С.

Роль финансового контроля в обеспечении прозрачности и эффективности управления... 522

Яценко Р. Е.

Развитие жилищного строительства в Екатеринбурге..... 525

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Asonganyi A. N.

Emotional saturation and declining effectiveness in modern social campaigns 527

Дудина Д. К.

Рекомендации по маркетинговому продвижению алкогольных брендов в условиях законодательства Российской Федерации 529

Eremeeva E. Y.

Building an expert image for company in B2B communications 531

Жуков А. Р.

Особенности кросс-канальных коммуникаций в цифровой среде 532

Клементьев М. С.

Инновационный метод продвижения товаров на маркетплейсе 534

Королёва А. А.

Анализ современных подходов к вопросу о формировании имиджа руководителя образовательной организации..... 537

Минникова Ю. Т.

Продвижение российского маркетплейса в социальных сетях на примере компании Wildberries 540

РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

Богутская Н. Ю.

Мастер-план как инструмент управления развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края) 544

ПСИХОЛОГИЯ

Агабекова Л. А.

Коммуникативные навыки и способы поведения в конфликте у младших подростков 550

Айметова Г. Т.

Роль социальной поддержки в профилактике профессионального выгорания..... 556

Акулова Е. А.

Субъективный образ конфликта у представителей разных возрастных групп... 558

Апарина А. И.

Арт-терапевтический потенциал современного танца в системе развития эмоциональной устойчивости участников хореографического коллектива 561

Бирюкова А. М.

Эмоциональное выгорание у специалистов экстремального профиля 565

Веселова Е. А.

Психологическая модернизация: от выживания к труду, наполненному смыслом, через призму гибкости 569

Гомкортиева М. И.

Детско-родительские отношения в мусульманских и православных семьях..... 574

Дивянина Ж. Б.

Эффективность структурированной программы онлайн-консультирования при коррекции иррациональных убеждений у клиентов с депрессивными состояниями: результаты эмпирического исследования..... 577

Евдокимова М. С.

Пищевое поведение как маркер семейного неблагополучия 580

Евдокимова М. С.

От ограничений к осознанности:
формирование интуитивного питания
как альтернатива классическим диетам
в системе ценностей здорового
образа жизни 582

Замаруева Н. В.

Когнитивно-поведенческая терапия
посттравматического стрессового
расстройства: механизмы формирования
и стратегии консультирования 583

Иванова О. Н.

Роль жизненных циклов организации
в оптимизации вовлечённости сотрудников... 586

Исаева Е. С.

Личностные особенности первоклассников,
обучающихся в частных школах 589

Исмагилова Э. А., Матвеева Д. В.

Восприятие времени у студентов высших
учебных заведений 591

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Управление качеством продукции в России в XXI веке: эволюция, нормативная база и современные вызовы

Хурамшина Мария Руслановна, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

В данной статье рассматривается развитие системы управления качеством в России с 2000-х годов по настоящее время. Анализируются ключевые нормативные документы, современные проблемы и новые тенденции.

Ключевые слова: управление качеством, техническое регулирование, стандартизация, цифровая трансформация, фальсификат продукции.

В условиях глобализированной экономики и интенсивной международной конкуренции, где очень сложно добиться «высшего уровня», качество продукции перестает быть исключительно техническим аспектом. Оно трансформируется в главный фактор, определяющий конкурентоспособность отечественных компаний, степень доверия со стороны потребителей и, в конечном итоге, экономическую устойчивость государства.

Для Российской Федерации, прошедшей путь от плановой экономики к рыночной, выстраивание действенной системы управления качеством приобретает первостепенное значение. Это критически важно, как для успешной интеграции в мировую экономику, так и для обеспечения внутреннего рынка продукцией, отвечающей стандартам безопасности и качества.

Нынешняя российская система управления качеством представляет собой сложную структуру. Она охватывает законодательную базу (нормативы, стандарты), государственные органы, отвечающие за контроль (Росстандарт, Росаккредитация, Роскачество, Роспотребнадзор и Россельхознадзор), и практики, применяемые для внедрения систем менеджмента качества. В отличие от советского периода, когда качество регулировалось в основном административными методами в интересах государства, экономика рыночного типа требует ориентированности на запросы потребителей и соответствия международным стандартам серии ISO 9000.

Несмотря на значительные успехи, включая принятие законов «О техническом регулировании» [1] и «О стандартизации в Российской Федерации» [2], а также гармонизацию отечественных стандартов с международными, система сталкивается с существенными вызовами. К ним можно отнести поверхностный или формальный характер внедрения систем менеджмента качества на

многих предприятиях, высокий уровень контрафакта на некоторых рынках и необходимость цифровизации процессов управления качеством (Quality 4.0). Кроме того, ограничение доступа к обновлениям и официальной поддержке зарубежных систем менеджмента качества (СМК) после 2022 г., подтолкнуло российские компании начать процесс импортозамещения в данной сфере.

Система управления качеством в России имеет глубокие исторические корни. Ее становление происходило на протяжении всего XX века, и к моменту распада СССР в стране сложилась одна из наиболее теоретически проработанных и централизованных систем контроля качества продукции. Однако эта система, эффективная в условиях плановой экономики, оказалась малоприспособленной для рыночных отношений.

Советский период характеризовался разработкой и внедрением ряда прогрессивных для своего времени систем управления качеством, среди которых стоит отметить:

— Систему БИП (бедефектного изготовления продукции), суть которой заключается в сдаче продукции с первого предъявления, без выявления дефектов. Система БИП стимулировала работников к повышению личной ответственности за качество.

— Систему КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первых изделий), основной акцент которой был на технической подготовке производства и предотвращении дефектов на стадии проектирования.

— Система КСУКП (комплексная система управления качеством продукции), обобщающая система, охватывающая все стадии жизненного цикла продукции от разработки до эксплуатации.

Общей чертой советских систем качества был их ориентир на интересы государства, а не конечного потре-

бителя. Качество, в данном случае, рассматривалось прежде всего, как соответствие нормативно-технической документации (ГОСТ, ОСТ, ТУ), а не как удовлетворение запросов покупателя. Подобный подход приводил к ситуациям, когда продукция могла быть формально качественной, то есть соответствовать стандартам, но при этом не закрывать желания потребителя.

Советский период оставил сильное теоретическое наследие (методики статистического контроля, системы бездефектного труда, опыт управления качеством на крупных промышленных предприятиях), но в условиях перехода к рыночной экономике эта система продемонстрировала низкую гибкость. Она была излишне централизованной, бюрократизированной и не учитывала ценность потребителя.

Распад СССР кардинально изменил условия функционирования промышленности. Предприятия получили самостоятельность, но столкнулись с необходимостью самостоятельно решать проблемы качества и конкурентоспособности.

Важным шагом стал закон «О стандартизации» (1993 г.), закрепивший правовые основы стандартизации в России, и действовавший до 2003 г. В этот же период начинается внедрение международных стандартов ISO 9000 версии 1986 г., предлагавших философию управления качеством, ориентированную на процессы и удовлетворение потребителя. Однако практика быстро выявила серьезную проблему: сертификация СМК в 1990-х — начале 2000-х годов зачастую носила формальный характер. Многие предприятия стремились получить сертификат «для галочки» — чтобы участвовать в тендерах и получать госзаказы, но реальные процессы управления качеством не менялись. Это породило скепсис по отношению к сертификатам качества.

Ключевым событием стало принятие Федерального закона № 184-ФЗ «О техническом регулировании» (2002 г.). Закон в корне изменил подход к установлению требований к продукции, разделив «безопасность» (обязательная сфера, контролируемая государством) и «качество» (рыночная сфера) и введя двухуровневую систему:

— Технические регламенты — это обязательные требования безопасности продукции (защита жизни, здоровья, имущества и окружающей среды).

— Национальные стандарты (ГОСТ Р) — добровольные требования к продукции и процессам (принятие само решает следовать им или нет).

В 2015 году принят Федеральный закон № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации», который упорядочил систему документов по стандартизации, ввел понятия общероссийских и межгосударственных стандартов, определил полномочия Росстандарта. Этот закон стал логическим завершением реформы, начатой в 2002 г., создав современную правовую основу для развития стандартизации в России. К концу 2010-х годов страна подошла с обновленной нормативной базой, интегрированной в международную систему, но одновременно

столкнулась с новыми вызовами, о которых пойдет речь в следующем разделе.

Современная система управления качеством в Российской Федерации представляет собой многоуровневую структуру, сформировавшуюся в результате реформ 2000–2010-х годов. Ее нормативную основу составляют технические регламенты (обязательные требования безопасности) и национальные стандарты ГОСТ Р (добровольные требования к качеству). Ключевым документом в области менеджмента качества является ГОСТ Р ИСО 9001–2015, гармонизированный с международным стандартом ISO 9001:2015. Он устанавливает требования к системе и может внедряться предприятиями на добровольной основе.

Однако одной из главных проблем остается формальный характер этого внедрения на многих предприятиях. Наличие сертификата ISO 9001 далеко не всегда означает реальное управление качеством. По данным Росаккредитации за 2024 год [3], 41 % нарушений, повлекших приостановку аккредитации испытательных лабораторий, связаны с системными проблемами в системе менеджмента качества. Среди наиболее распространенных нарушений: проведение испытаний вне области аккредитации, использование оборудования, не предусмотренного методиками, отсутствие надлежащего архива результатов. Кроме того, 32 % нарушений связаны с отсутствием необходимого оборудования, 19 % — с недостаточной компетентностью персонала. Это свидетельствует о том, что многие организации подходят к построению СМК формально, не вкладывая ресурсы в реальное улучшение процессов.

Ответом на вызовы современности становится концепция Quality 4.0 — подход к управлению качеством, который интегрирует цифровые технологии в процессы обеспечения качества, речь идет об интеграции в системы менеджмента качества принципов: данные, как основа решений, полная связность, автоматизация рутинных задач, ориентация на клиента и непрерывное улучшение.

Результаты внедрения системы впечатляют. За 2023–2024 годы оборот просроченной молочной продукции снизился на 55 %, доля фальсификата на молочном рынке упала с 30 % до 4 %. Однако проблема полностью не решена и по отдельным категориям товаров процент фальсификата остается высоким. Система «Честный знак» постоянно расширяется: в 2024–2025 годах обязательная маркировка охватила молочную продукцию, одежду, обувь, парфюмерию, БАДы и бакалею. С 2026 г. этот знак распространяется на отдельные виды строительной продукции. Этот инструмент уже доказал свою эффективность и является одним из главных достижений российской системы контроля качества в XXI веке.

С 2025 года идет активное обсуждение изменений в стандартах ISO 9000 и 9001, связанных с адаптацией к цифровой реальности и интеграцией с управлением устойчивым развитием. Россия, как участник международной стандартизации, учитывает эти тренды, но с уклоном к соблюдению национальных интересов.

Таким образом, современная система управления качеством в России находится в состоянии динамичного развития. Она опирается на сформированную нормативную базу и институты, но сталкивается с вызовами формального подхода к СМК, цифровой трансформацией и необ-

ходимостью импортозамещения. Внедрение Quality 4.0 и системы «Честный знак» — показывают, что страна движется в правильном направлении, превращая управление качеством из формальной процедуры в реальный фактор конкурентоспособности.

Литература:

1. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ.
2. Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015 № 162-ФЗ.
3. Системные нарушения в СМК — главная причина приостановки аккредитации лабораторий. — Текст: электронный // PROКачество: [сайт]. — URL: <https://kachestvo.pro/>
4. Суровегина Е. С., Шляхов М. Ю. Особенности формирования и развития систем управления качеством продукции в СССР во второй половине 1960-х годов (на примере внедрения программы КАНАРСПИ на промышленных предприятиях Горьковской области) // Современная научная мысль. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-i-razvitiya-sistem-upravleniya-kachestvom-produktsii-v-sssr-vo-vtoroy-pолоvine-1960-h-godov-na-primere> (дата обращения: 27.05.2026).

Нормативно-правовое регулирование взаимодействия органов государственной власти и гражданского общества

Шифрина Анастасия Сергеевна, студент магистратуры

Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы МЧС России

В статье анализируются современные подходы к нормативно-правовому регулированию взаимодействия органов государственной власти и институтов гражданского общества в Российской Федерации. Рассматриваются конституционные основы участия граждан и их объединений в управлении государственными делами, а также специальные законодательные акты, обеспечивающие институциональный диалог государства и общества. Внимание уделено созданию правовых механизмов общественного контроля (Общественная палата Российской Федерации, общественные советы, общественные обсуждения и т. д.) и проблемам, связанным с отсутствием легальных дефиниций гражданского общества в законодательстве. Делается вывод о необходимости дальнейшего совершенствования правового регулирования.

Ключевые слова: гражданское общество, органы государственной власти, нормативно-правовое регулирование, общественная палата, общественный контроль, взаимодействие власти и общества.

Развитие институтов гражданского общества и их эффективное взаимодействие с органами государственной власти рассматривается современной наукой как важнейшее условие построения правового, демократического государства. Конституция Российской Федерации закрепляет основные принципы, на которых строится данное взаимодействие. В частности, согласно ст. 3 Конституции Российской Федерации, носителем суверенитета и единственным источником власти в стране является ее многонациональный народ, осуществляющий власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления [1]. Эти положения означают, что участие граждан и созданных ими организаций в управлении государственными делами составляет неотъемлемую часть конституционного строя. Кроме того, Основной Закон гарантирует каждому право на объединение, включая право создавать общественные объединения для защиты своих интересов,

при этом свобода деятельности таких объединений гарантируется (ст. 30 Конституции РФ). Также гражданам обеспечено право участвовать в управлении делами государства как непосредственно, так и через своих представителей (ст. 32).

Понятие «гражданское общество» в теории охватывает совокупность негосударственных общественных институтов и отношений, посредством которых граждане реализуют свои права и интересы вне рамок непосредственной государственной власти. Это сложная система социальных связей, исследованием которой занимаются различные отрасли обществознания — право, социология, политология и др. [2, с. 62]. Развитое гражданское общество традиционно рассматривается в качестве необходимой предпосылки построения правового государства и равноправного партнера публичной власти в выработке и осуществлении политики. При этом как справедливо отмечает Ю. Н. Монастырский, центральную роль занимает

право, как основной регулятор взаимоотношений государства и общества

[3, с. 34]. Именно через систему нормативных правовых актов обеспечивается баланс интересов различных социальных групп, реализуется принцип верховенства закона и создаются легитимные механизмы взаимодействия власти с народом. Нормативно-правовое регулирование во многом призвано упорядочить данные отношения, обеспечив устойчивое и прозрачное сотрудничество государства с институтами гражданского общества.

В Российской Федерации формирование законодательной базы взаимодействия государства и гражданского общества происходило постепенно. Одним из основных актов в этой сфере стал Федеральный закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях», установивший основы правового статуса и деятельности объединений граждан [4]. Данный закон закрепил право граждан создавать на добровольной основе общественные объединения для защиты общих интересов и достижения социальных целей, без предварительного разрешения органов власти, а также определил порядок государственной регистрации и деятельности таких объединений. Аналогичное значение для иных некоммерческих организаций получил Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», распространяющий нормативное регулирование на фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации и другие формы негосударственных объединений [5]. Указанные акты обеспечили реализацию конституционного права на объединение, создав юридические условия для функционирования институтов гражданского общества в современных условиях.

Однако само понятие «гражданское общество» и производные от него термины долгое время не имели официальных определений в российском законодательстве. Отсутствие легально закреплённых дефиниций «гражданское общество» и «институты гражданского общества», по мнению исследователей, негативно сказывается на перспективах стабильного развития данной сферы [3, с. 37]. В то же время эти термины широко употребляются в нормативных правовых актах и государственных программах, что обуславливает необходимость их правильного толкования. Например, Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» использует термин «институты гражданского общества» при раскрытии одного из принципов противодействия коррупции, указывая на роль гражданского общества в данной деятельности [6]. Также в Федеральном законе от 23 июня 2016 г. № 183-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности общественных палат субъектов Российской Федерации» понятие гражданского общества упоминается в содержании принципа равенства прав указанных институтов [7]. Вместе с тем в нормативных правовых актах преимущественно используются более устоявшиеся категории, такие как «общественные объединения» и «некоммерческие организации», имеющие

легальные определения и закреплённый правовой статус. Подобное расхождение терминологии, применяемой в доктрине и законодательстве, обуславливает дискуссии в науке и на практике относительно пределов гражданского общества и круга его субъектов.

В начале 2000-х годов был сформирован институт согласования интересов государства и гражданского общества на постоянной основе. Важным этапом стало создание Общественной палаты Российской Федерации как постоянно действующего органа, предназначенного для взаимодействия органов публичной власти с гражданами и их объединениями. Так, Общественная палата учреждена Федеральным законом от 4 апреля 2005 г.

№ 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации» и наделена широкими полномочиями по обеспечению участия граждан в решении государственных дел [8]. В соответствии со ст. 1 указанного закона Общественная палата обеспечивает взаимодействие граждан Российской Федерации, общественных объединений и иных некоммерческих организаций с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления с целью учета потребностей и интересов общества, обеспечения защиты прав и свобод граждан при выработке и реализации государственной политики. На региональном уровне соответствующие институты были воспроизведены в форме общественных палат субъектов Российской Федерации, создаваемых на основании Федерального закона от 23 июня 2016 г. № 183-ФЗ. Одновременно при органах исполнительной власти различных уровней начали формироваться консультативно-совещательные структуры с участием представителей общественности — общественные советы. Существенный импульс развитию указанных механизмов придало принятие Федерального закона от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» [9]. Закон № 212-ФЗ заложил правовые основы участия граждан и их объединений в контроле за деятельностью органов государственной власти и органов местного самоуправления, определив цели, задачи, формы и субъектный состав общественного контроля. В числе прочего он предусмотрел создание общественных советов при федеральных органах исполнительной власти, а также при региональных законодательных и исполнительных органах в качестве консультативно-совещательных структур.

Общественные советы призваны обеспечивать учет прав и законных интересов общественных объединений, правозащитных, религиозных и иных организаций при оценке деятельности органов власти. Закон прямо закрепил, что данные советы участвуют в осуществлении общественного контроля, действуя независимо от тех органов, при которых они образованы, и ориентируясь на учет общественного мнения при подготовке управленческих решений. Иными словами, законодательном уровне

была введена на новая модель взаимодействия органов публичной власти с гражданским обществом.

Помимо общественных палат и общественных советов, законодательство установило и иные правовые механизмы участия институтов гражданского общества в управленческих процессах. Закон № 212-ФЗ ввел комплекс форм публичного гражданского участия, объединенных понятием «общественный контроль». К ним отнесены общественный мониторинг, общественная проверка, общественная экспертиза, общественное обсуждение проектов нормативных правовых актов, проведение общественных (публичных) слушаний и другие юридически оформленные процедуры. Указанные формы обеспечили возможность получения гражданами и независимыми организациями информации о деятельности органов власти, формирования мотивированных предложений и дачи оценки принимаемым решениям. Так, общественное обсуждение и публичные слушания по социально значимым вопросам служат выражением позиции активистов, экспертов и иных заинтересованных лиц до принятия окончательного решения органом публичной власти. Результаты таких обсуждений носят рекомендательный характер, однако органы государственной власти обязаны учитывать их при принятии актов, что усиливает влияние гражданского общества на содержание государственной политики. В совокупности закрепленные в законе формы общественного контроля образуют нормативную основу для устойчивого взаимодействия государства и общества и совместного решения публичных задач на принципах гласности и партнерства.

Практика реализации названных механизмов и оценка их эффективности стали предметом научного анализа. В частности, Е. А. Исаева исследует формирование так называемых «диалоговых площадок» власти и общества в российских регионах [10, с. 39]. К ним относятся общественные палаты субъектов Российской Федерации, общественные советы при региональных органах власти, а также различные консультативные и совещательные структуры. Во многих регионах созданы общественные палаты и советы при высших должностных лицах субъектов, органах исполнительной власти и органах местного самоуправления, проводится общественная экспертиза проектов законов и подзаконных актов, организуются публичные консультации по вопросам, имеющим значимость для населения. При этом, по оценке Е. А. Исаевой, динамика развития указанных институтов в значительной степени зависит от политической воли региональных властей и уровня активности самого гражданского общества: в условиях реальной заинтересованности органов власти в обратной связи соответствующие структуры становятся действенным инструментом коммуникации, при формальном подходе их деятельность утрачивает практическое значение. Вместе с тем уже сам факт закрепления в законе обязанностей органов публичной власти взаимодействовать с общественностью (через отчеты, консультации, совместные комиссии и иные формы) следует

рассматривать позитивно в сторону укрепления демократических начал государственного и муниципального управления.

В современных условиях цифровой трансформации взаимодействие государства и гражданского общества приобретает новое содержание. Внедрение электронных технологий в сферу публичного управления порождает как дополнительные возможности для участия граждан, так и новые вызовы для правового регулирования. В научной литературе обращается внимание на то, что цифровые технологии формируют иные формы коммуникации государства с институтами гражданского общества и стимулируют более широкое вовлечение граждан в общественные процессы. Функционируют интернет-порталы для общественного обсуждения проектов нормативных правовых актов, платформы для подачи электронных петиций, развиваются элементы «электронного правительства», обеспечивающие обратную связь с населением. Перед государством ставится задача адаптации законодательства к цифровой эпохе. При этом необходимо сохранить основные ценности правового государства — права и свободы человека, свободу слова и собраний — в их реализации в электронных форматах.

Таким образом, современная система нормативно-правового регулирования взаимодействия органов государственной власти и гражданского общества в Российской Федерации представляет собой разветвленную совокупность конституционных, федеральных и региональных норм, а также подзаконных актов, ориентированных на обеспечение участия населения в государственной и муниципальной жизни на правовой основе.

За последние десятилетия в законодательстве закреплены основы деятельности гражданских объединений, сформирована инфраструктура для их взаимодействия с государством (Общественная палата Российской Федерации, общественные палаты субъектов Российской Федерации, общественные советы, механизмы общественного контроля и др.). Вместе с тем сохраняются нерешенные вопросы: отсутствует единое легальное определение понятия «гражданское общество», эффективность многих институтов взаимодействия во многом зависит от правоприменительной практики и политической воли. Государство нормативно признает значение партнерства с гражданским обществом и предпринимает меры по модернизации законодательства, стремясь обеспечить сбалансированный учет интересов общества и органов публичной власти. Дальнейшее совершенствование правового регулирования должно быть ориентировано на укрепление механизмов такого взаимодействия, и расширение участия граждан в процессы принятия решений и укрепление доверия к публичной власти. В рамках настоящего исследования под гражданским обществом целесообразно понимать «совокупность основанных на праве и самоорганизации, относительно автономных от публичной власти социальных общностей, институтов и форм коллективной активности, посредством которых

индивиды и их объединения реализуют и защищают свои права, свободы и законные интересы, выражают и согла-

суют общественные потребности, а также воздействуют на содержание и реализацию публично-властных решений».

Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г., с изменениями от 01.07.2020 г.) // РГ. 25.12.1993. № 237.
2. Цветкова Н. Б. Правовое регулирование взаимодействия государства и институтов гражданского общества: укрепление традиционных ценностей // Труды по интеллектуальной собственности. — 2024. — Т. 48, № 2. — С. 62–68.
3. Монастырский Ю. Н. Правовое обеспечение взаимодействия органов публичной власти с институтами гражданского общества // Юридический мир. — 2024. — № 10. — С. 34–37.
4. Федеральный закон от 19.05.1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» (действующая ред. от 31.07.2025) // СЗ РФ. 1995. № 21. Ст. 1930.
5. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.04.2023) // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 145.
6. Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (ред. от 31.07.2025) // СЗ РФ. 2008. № 52 (ч. I). Ст. 6228.
7. Федеральный закон от 23.06.2016 г. № 183-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности общественных палат субъектов Российской Федерации» // СЗ РФ. 2016. № 26. Ст. 3885.
8. Федеральный закон от 04.04.2005 г. № 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации» (ред. от 13.06.2023) // СЗ РФ. 2005. № 15. Ст. 1277.
9. Федеральный закон от 21.07.2014 г. № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2014. № 30. Ст. 4216.
10. Исаева Е. А. Нормативно закреплённые диалоговые площадки власти и общества в субъектах России: предпосылки эффективности // Власть. — 2013. — № 8. — С. 39–41.

Роль финансового контроля в обеспечении прозрачности и эффективности управления

Шичкина Анна Сергеевна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

Финансовый контроль в современной системе государственного управления прежде всего выполняет функцию связующего звена между принятым финансовым планом и реальными результатами его исполнения, выступая одновременно механизмом проверки и фактором, формирующим поведение участников публичной финансовой среды. Его роль не сводится к обнаружению нарушений и наложению санкций: эффективный контроль трансформирует информацию о выполнении бюджетных обязательств в инструмент принятия управленческих решений, повышая прозрачность, снижая транзакционные издержки и способствуя оптимальному распределению ресурсов. В этом смысле контроль влияет не только на формальную отчётность, но и на качество государственных услуг, доверие общества к институтам и готовность экономики работать в правовом поле.

Одна из ключевых ролей контроля — уменьшение информационной асимметрии между органами, принимающими решения, и широким кругом заинтересованных

сторон. Публичные финансовые решения нередко принимаются на основе фрагментарной или односторонней информации; регулярные независимые проверки, публикация результатов аудита и понятная интерпретация финансовых показателей дают возможность гражданам, инвесторам и парламентским органам увидеть полную картину. Это делает решения более обоснованными и снижает риск непредвиденных фискальных шоков, которые возникают вследствие скрытых обязательств или неучтённых расходов. Кроме того, прозрачная отчётность является профилактическим механизмом: знание того, что информация проверяется и становится публичной, само по себе сдерживает попытки злоупотреблений [10].

Контроль также воздействует на мотивацию исполнителей бюджета и операторов государственных программ. Наличие систематического аудита и мониторинга повышает вероятность обнаружения нецелевого использования средств и соответственно увеличивает стоимость

коррупционных и неэффективных практик. Вместе с тем контрольные механизмы способны стимулировать позитивное поведение, если они интегрированы с системой оценки результатов и поощрений: распорядители, демонстрирующие эффективное использование ресурсов и выполнение целевых показателей, должны получать более широкий доступ к гибким бюджетным инструментам, тогда как постоянные отклонения — сопровождаться корректирующими инструкциями и обучающей поддержкой. Такой подход, ориентированный на интерес, превращает контроль из репрессивного инструмента в инструмент улучшения менеджмента [6].

Еще одна важная функция — содействие эффективности на системном уровне через выявление не только фактов нарушений, но и структурных причин их возникновения. Хорошо выполненный аудит даёт рекомендации по улучшению процедур, информационных потоков и организационных слабых мест, что может привести к экономии средств и повышению результативности программ. Практический эффект подобных рекомендаций часто многократно превышает эффект прямого финансового контроля, поскольку затрагивает системные процессы: совершенствование закупочной практики, внедрение регламентов управления проектами, стандартизация отчётности. Поэтому в задачах контроля важно уделять внимание как установлению фактов, так и подготовке реализуемых рекомендаций с указанием приоритетов и необходимых для их внедрения ресурсов [5].

Роль контроля в повышении доверия рынков и международных партнёров также не стоит недооценивать. Документы о проведённых проверках, регулярные аудиты внешними независимыми экспертами и выполнение рекомендаций повышают кредитоспособность государства, уменьшают рискованные премии при заимствовании средств и облегчают доступ к международной помощи. Инвесторы оценивают не только макроэкономические показатели, но и качество институций, в том числе способность государства контролировать расходование публичных средств и отчитываться об этом. Стабильные и прозрачные практики финансового контроля становятся элементом рыночного рейтинга страны.

Измерение эффективности финансового контроля — отдельная и практически важная проблема. Традиционные индикаторы, такие как число выявленных нарушений или сумма возвращённых средств, дают неполную картину. Более релевантные метрики объединяют оперативные характеристики (скорость реакции; доля дел, закрытых в срок), качество рекомендаций (доля рекомендаций, реализованных в течение оговорённого периода), а также результирующие эффекты (изменение качества государственных услуг, снижение числа однотипных нарушений, сокращение бюджетных потерь). Важна также оценка институциональной устойчивости: степень независимости контрольного органа, прозрачность его процедур и доступность результатов для общественности. Комплексный набор индикаторов позволяет корректно

оценить вклад контроля в прозрачность и эффективность управления и выстроить политику развития контрольных институтов.

Среди вызовов, с которыми сталкивается контроль, следует выделить политическое давление и попытки институционального захвата. Контрольные органы, лишённые должной независимости или подверженные политическим манипуляциям, рискуют превратиться в инструмент репрессий или, наоборот, в безвластные структуры. Поэтому правовые гарантии независимости, прозрачные процедуры назначения руководства и публичность отчётности являются фундаментом доверия к результатам контроля. Не менее существенна проблема координации между различными звеньями — внутренним аудитом, внешней счётной палатой, правоохранительными органами и парламентом. Без согласованных процедур передачи материалов и механизмов контроля за исполнением рекомендаций эффект аудита может быть сведён на нет.

Технологические изменения открывают новые возможности и одновременно создают новые риски для контроля. Аналитические платформы, автоматический мониторинг больших данных, инструменты для непрерывного аудита позволяют перейти от выборочных проверок к постоянному наблюдению за ключевыми финансовыми потоками. Это повышает оперативность и точность выявления аномалий, но требует инвестиций в качество данных, кибербезопасность и подготовку специалистов. Кроме того, цифровой доступ к материалам проверки и интерактивные публичные порталы повышают вовлечённость общества и дают возможность оперативного общественного контроля, если гарантируется доступность и понятность опубликованных данных.

Практические пути повышения роли контроля в обеспечении прозрачности и эффективности включают несколько взаимодополняющих мер:

1. Обеспечение реальной независимости контрольных органов и создание механизма обязательного ответа на рекомендации с публичной отчётностью о ходе реализации.
2. Интеграция контроля с системой оценки результатов: сочетание финансового аудита с аудитом эффективности (Performance audit) позволяет связывать ресурсы с реальными эффектами на уровне программ.
3. Развитие цифровых инструментов для постоянного мониторинга и анализа рисков, что повышает адресность проверок.
4. Активное вовлечение гражданского общества и СМИ через прозрачные публикации, публичные слушания и механизмы обратной связи, что усиливает социальный надзор и мотивацию к честному исполнению.
5. Международный обмен практиками и приведение процедур в соответствие с международными стандартами, что укрепляет институциональную базу и облегчает взаимное признание экспертиз.

В заключение отметим, что финансовый контроль нельзя ограничивать ролью контролёра нарушений: это мощный инструмент повышения качества управления,

если он строится как часть цикла принятия решений, ориентирован на системные улучшения, обеспечивает прозрачность результатов и подкреплён институтами независимости и профессионализма. Только при таком подходе

контроль становится не внешней нагрузкой для исполнителей, а ресурсом, способствующим более эффективному, справедливому и устойчивому использованию публичных финансов.

Литература:

1. Гиниятуллина Д. Р. Совершенствование внутреннего аудита в государственном секторе // Учет. Анализ. Аудит. — 2019. — Т. 6. — № 2. — С. 95–100. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-vnutrennego-audita-v-gosudarstvennom-sektore> (дата обращения: 18.11.2025).
2. Древинг С. Р., Хрустова Л. Е. Современное понимание категории «внутренний финансовый контроль»: проблемы и перспективы изучения // Управленческие науки. — 2016. — № 3. — С. 30–44. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-ponimanie-kategorii-vnutrenniy-finansovyy-kontrol-problemy-i-perspektivy-izucheniya> (дата обращения: 18.11.2025).
3. Захаров К. Е. Государственный финансовый контроль: подходы к оценке эффективности // Финансовый журнал. — 2010. — № 2. — С. 61–72. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol-podhody-k-otsenke-effektivnosti> (дата обращения: 18.11.2025).
4. Лукьянова М. Н. Влияние инструментов государственного финансового контроля на оценку эффективности управления государственным и муниципальным имуществом // Вестник Забайкальского государственного университета. — 2020. — Т. 26. — № 9. — С. 93–101. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-instrumentov-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya-na-otsenku-effektivnosti-upravleniya-gosudarstvennym-i-munitsipalnym> (дата обращения: 18.11.2025).
5. Матвеева Н. С. Международный опыт осуществления государственного финансового контроля // Финансовый журнал. — 2020. — Т. 12. — № 2. — С. 69–95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-opyt-osuschestvleniya-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya> (дата обращения: 18.11.2025).
6. Петрушина В. В., Цыбина В. В., Титова М. В. Особенности и перспективы внутреннего государственного финансового контроля в условиях цифровизации экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2023. — № 9. — С. 248–253. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-perspektivy-vnutrennego-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 18.11.2025).
7. Романовская В. В. Государственный финансовый контроль и особенности его осуществления в государственных корпорациях // Учет. Анализ. Аудит. — 2017. — № 5. — С. 88–95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol-i-osobennosti-ego-osuschestvleniya-v-gosudarstvennyh-korporatsiyah> (дата обращения: 18.11.2025).
8. Слепов В. А., Киреева Е. В. Государственный финансовый контроль: проблемы организации и взаимодействия в современных российских условиях // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2015. — № 6 (84). — С. 71–77. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol-problemy-organizatsii-i-vzaimodeystviya-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah> (дата обращения: 18.11.2025).
9. Государственный и муниципальный финансовый контроль : учебное пособие / С. А. Андреев, М. Л. Васюнина, Д. В. Горохова [и др.]; под ред. Е. А. Федченко. — Москва : Прометей, 2020. — 360 с. — URL: <https://books.google.com/books?hl=ru&lr=&id=3JoUEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&ots=yREsXLVwrT&sig=Fd-J75pbuSLYvDVG6PvPuOPXrz8> (дата обращения: 18.11.2025).
10. Хромов Е. Н., Чирков Д. А. Муниципальный финансовый контроль: проблемы реализации и перспективы развития // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2015. — № 10 (370). — С. 25–29. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/munitsipalnyy-finansovyy-kontrol-problemy-realizatsii-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 18.11.2025).
11. Шардан С. К., Хутова Л. А., Эльгайтарова Н. Т. Особенности финансового контроля и аудита // Научные известия. — 2017. — № 9. — С. 29–35. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansovogo-kontrolya-i-audita> (дата обращения: 18.11.2025).
12. Широбоков В. Г., Литвинов Д. Н. Государственный финансовый контроль и аудит: ретроспективный анализ и вектор развития // Международный бухгалтерский учет. — 2015. — № 28 (370). — С. 40–53. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol-i-audit-retrospektivnyy-analiz-i-vektor-razvitiya> (дата обращения: 18.11.2025).

Развитие жилищного строительства в Екатеринбурге

Яценко Руслан Евгеньевич, студент

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В статье автор проводит анализ рыночных условий, с которыми сталкивается строительная отрасль, исследует причины, оказывающее влияние на показатели ввода жилья в эксплуатацию и продажи жилья в г. Екатеринбурге.

Ключевые слова: жилищное строительство, первичный рынок, продажи, застройщики, договор долевого участия.

Строительная отрасль города является одним из основных лидеров в развитии экономики города. От темпов ее развития и инвестиционной привлекательности во многом зависит развитие экономики региона. В 2025 году город Екатеринбург занял второе место в РФ по объему текущего строительства (рис. 1).

Строительство жилья в Екатеринбурге растет значительными темпами. В 2021 г. прирост составил 80 % (с 3,2 до 5,5 млн кв.м.), а если сравнивать прирост с общероссийскими показателями, то его превышение составило более, чем трехкратный объем (в целом по стране прирост составил 23 %).

В 2024 году в городе Екатеринбург были введены в эксплуатацию около 1,8 миллиона квадратных метров жилья, включая индивидуальное жилищное строительство. Этот высокий показатель является результатом инерции строительных проектов, запущенных в период 2021–2023 годов, когда застройщики активно реагировали на спрос, стимулированный льготной ипотекой. Девелоперы не могли остановить уже начатые стройки, поскольку это привело бы к финансовым потерям и нарушению условий проектного финансирования.

В 2025 году в городе Екатеринбурге были введены в эксплуатацию около 1,6 миллиона квадратных метров в многоквартирных домах.

Как следует из аналитических данных, показатели по вводу жилья в 2025 году ниже уровня 2024 года на 7,6 %, а пикового периода ввода жилья 2023 года на 12 %.

Основные причины снижения объема ввода 2024–2025 годов отображены на рис. 2.

Раскроем подробнее основные причины снижения ввода жилья:

- инфляционные риски: не все финансовые модели выдержали падение рентабельности строительства;
- рост долговой нагрузки застройщиков из-за дорогого проектного финансирования;
- падение спроса на квартиры из-за высоких ставок по кредитам и отмены массовой льготной ипотеки.

По итогам первого квартала 2026 года Свердловская область, как сообщает Коммерсантъ, [4] вышла на третье место по общему объему жилищного строительства среди регионов России и на второе по вводу в эксплуатацию многоквартирных домов. В региональном масштабе уже сдано 1,3 млн кв.м. жилья, темп роста по отношению к аналогичному периоду прошлого года составил 130,5 %. При этом ввод индивидуального жилья не претерпел изменений в структуре. За I кв. 2026 года было введено 625,9 тыс.кв.м. В январе–мае 2025 года объёмы ИЖС составили 1,057 млн кв. м, что на 5,6 % больше показателя первых

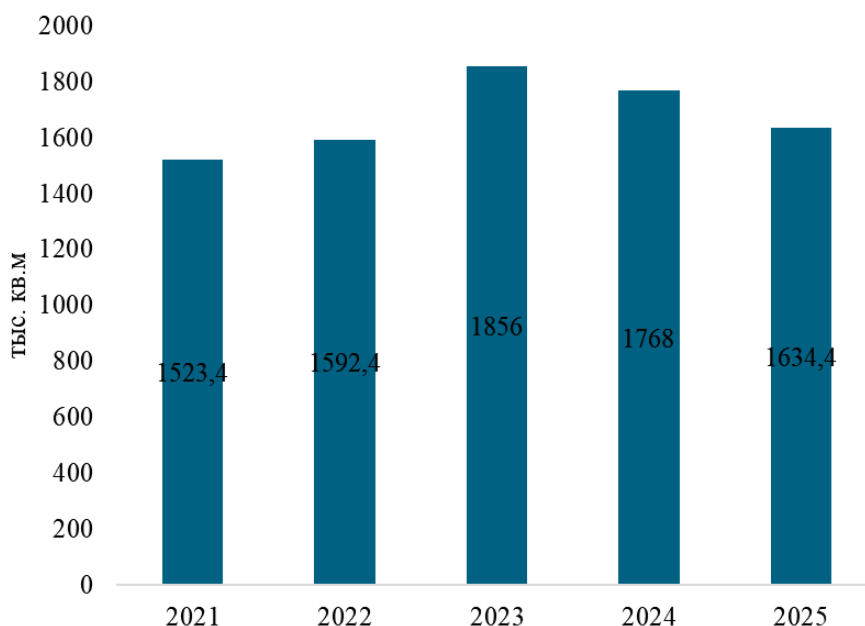


Рис. 1. Ввод в эксплуатацию жилья МО город Екатеринбург [1, 2]

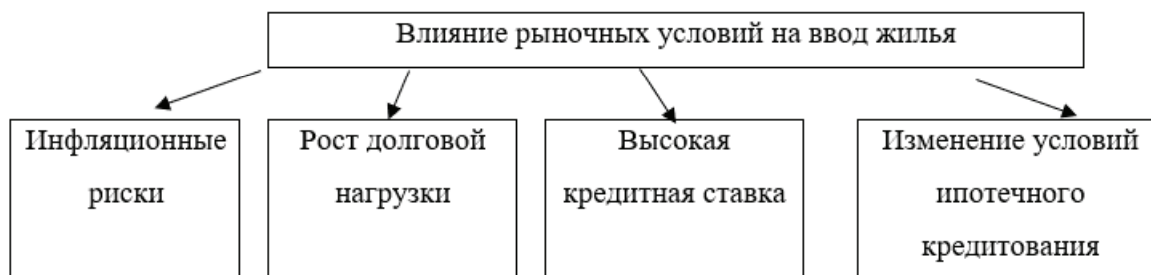


Рис. 2. Причины снижения объема ввода жилья в 2025 г. [3]

пяти месяцев 2024 года. Многоквартирные дома в I кв. 2026 г введены в объеме – 747 тыс.кв.м.

Активность застройщиков Екатеринбурга продолжает оставаться на стабильно высоком уровне. В апреле 2026 г. проводились работы по возведению жилья в объеме 5,35 млн.кв.м., что на 5,6 % больше, чем годом ранее.

Основными районами по общей по общей площади возводимого жилья являются Академический и Чкаловский районы. В Чкаловском районе активно застраивается Вторчермет.

По-прежнему в приоритете застройщиков возведение домов с высокой этажностью, максимальным количеством квартир. Малоэтажные дома не пользуются популярностью. Такая стратегия позволяет застройщикам снижать себестоимость за квадратный метр, оптимизировать бюджеты. Выбранный подход напрямую влияет на уменьшение темпов роста цен на рынке.

К числу проблем застройщиков, по мнению Аркадия Чернецкого, является рыночная ситуация, связанная с мобилизацией, и необходимостью снижать расходы в условиях серьезной экономии бюджетов [3].

Предложение квартир в новостройках Свердловской области в популярных маркетах по недвижимости (поисковые системы Авито, Циан и проч.) в 2026 году к 2025 году выросло на 27 %. В экспозиции наибольшее место было отдано одно- и двухкомнатным квартирам. Их доли составляли 36 % и 35 % соответственно. Количество студий в рыночном предложении составило 15 %.

По итогам первого квартала 2026 года на первичном рынке Свердловской области было заключено около 5,9 тыс. договоров долевого участия (ДДУ) — на 25 % больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. По договорам долевого участия было продано 263 тыс.кв.м. Рыночный инструмент в виде договоров долевого участия показывает отбалансированную ситуацию на рынке без дефицита и затоваривания.

Наблюдается рост доли сделок в новостройках по договорам купли-продажи. В 2026 г. ввод жилья в эксплуатацию уже составил 20 % против 16 % в 2025 г. А это соответствует общероссийскому тренду и открывает дополнительные возможности для покупателей, которые могут сразу въехать в готовое жилье.

Наиболее чувствительный индикатор, на который реагирует рынок, это, по-прежнему, ключевая ставка Банка России. На данный момент она имеет тенденцию к снижению и составляет 14,5 %.

Застройщики надеются, что снижение ставки продолжится, а вместе с этим продолжится и рост продаж, кредиты вновь станут более доступными для покупателей.

В том числе на развитие рынка будет влиять стратегия застройщиков в части проведения акций и предоставления скидок. По наблюдениям экспертов за I квартал, скидки на выделенные пулы квартир предоставлялись в 75 % строящихся проектов, а средний размер дисконта составил 1,3 млн руб. [4].

Литература:

1. Официальный портал «Екатеринбург.рф». — URL: <https://екатеринбург.рф/> дата обращения: 25.04.2026).
2. Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской областям. — URL: <http://www.gks.ru/> дата обращения: 25.04.2026).
3. Забайлович Ю. Гонку зарплат никто не выдержит». Легендарный экс-мэр Чернецкий рассказал, что сейчас происходит со стройкой на Урале и в стране. 29.05.2026 — URL: <https://www.e1.ru/text/realty/2026/05/29/76446112/?ysclid=mpr6bkv87071250190> (дата обращения 29.05.2026)
4. Игнатова М. В Екатеринбурге выросло число сделок на рынке новостроек 29.04.2026 — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8625391?ysclid=mpr57jnxri965349248> (дата обращения 29.05.2026)

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Emotional saturation and declining effectiveness in modern social campaigns

Asonganyi Arshly Ngulefac, student

Scientific advisor: Belonozhko Lidiya Nikolaevna, phd in sociology, associate professor
Tyumen Industrial University

The article examines the phenomenon of emotional saturation and its influence on the declining effectiveness of modern social campaigns in the digital media environment. The study focuses on how excessive exposure to emotional appeals in social advertising and online campaigns leads to audience fatigue, reduced engagement, and lower behavioral impact. The research is based on the analysis of digital advertising studies, and sociological observations related to media overload and emotional desensitization. Particular attention is paid to the influence of social networks, repetitive emotional messaging, and cognitive overload on public perception. The results demonstrate that while emotional content remains an important instrument for attracting attention, excessive emotional pressure reduces trust, weakens empathy, and decreases audience responsiveness. The study highlights the importance of balanced communication strategies, audience segmentation, authenticity, and innovative digital approaches to maintain the effectiveness of social campaigns in modern society.

Эмоциональное насыщение и снижение эффективности современных социальных кампаний

Асонганий Аршли Нгулефак, студент

Научный руководитель: Белоножка Лидия Николаевна, кандидат социологических наук, доцент
Тюменский индустриальный университет

Public opinion represents a system of views, attitudes and assessments shared by a significant part of society regarding important social, political, economic and cultural issues. In the modern digital environment, public opinion is increasingly influenced by social networks, digital advertising, online campaigns and algorithm-driven communication systems. Information today spreads faster than ever before, and audiences constantly interact with emotionally charged content. As a result, emotional influence has become one of the central instruments of modern communication campaigns.

The sociology of public opinion as an independent scientific discipline is associated with the works of American researchers Walter Lippmann and Arthur Lowell, who in the early twentieth century identified the main subject areas of public opinion research. Among the central issues they identified were the forms of expression of public opinion and the limits of its competence [4].

Walter Lippmann's work "Public Opinion" remains one of the most influential studies in this field. Lippmann argued that individuals cannot fully comprehend the complexity of the surrounding world due to limitations in human cognition. Therefore, people simplify reality through stereotypes,

symbolic images and emotional categories. According to Lippmann, public opinion is largely formed through mediated experiences and interpretations transmitted by other people and communication systems [3]. In the modern media landscape, these mediated experiences are increasingly emotionalized in order to attract attention and stimulate engagement.

One of the most influential contemporary theories related to public opinion is Elisabeth Noel-Neumann's "spiral of silence." According to this theory, individuals tend to suppress their opinions when they perceive themselves to be in the minority due to fear of social isolation [2]. In digital communication environments, emotionally dominant narratives spread rapidly through social media platforms, often creating pressure for conformity. Constant exposure to emotionally intense messages can eventually lead audiences to disengage emotionally rather than participate actively.

In recent years, social campaigns have increasingly relied on emotional appeals such as fear, guilt, sadness, outrage and empathy to attract public attention. Emotional communication is widely used in campaigns related to public health, climate change, war, social inequality, environmental protection and mental health awareness. However, the excessive use of emotional stimulation has generated a phenomenon that

researchers increasingly describe as emotional saturation or emotional fatigue.

Emotional saturation refers to a state in which audiences become psychologically overwhelmed due to continuous exposure to emotionally intense information. In digital environments, users encounter large amounts of emotionally charged content every day through social networks, online advertising, video platforms and news media. This constant exposure reduces sensitivity to emotional appeals and weakens audience responsiveness over time.

Modern researchers increasingly connect emotional saturation with cognitive overload. A study published in the International Journal of Professional Science examined the effectiveness of emotional triggers in digital advertising under conditions of consumer cognitive overload. The research demonstrated that excessive information exposure significantly reduces advertising effectiveness because overloaded audiences struggle to process emotional content efficiently. Although emotional appeals still perform better than purely rational messages under overload conditions, repeated emotional exposure eventually decreases attention, recall and engagement.

Digital media platforms intensify this problem because algorithms prioritize emotionally engaging content. Social media feeds constantly expose users to crises, disasters, conflicts, health warnings and emotionally manipulative messages. As audiences become accustomed to emotional stimulation, stronger emotional appeals are required to maintain attention. This creates a cycle in which campaigns increasingly compete for emotional intensity.

The phenomenon of declining effectiveness can also be explained through advertising fatigue. Research conducted among performance marketers in the United States revealed that more than 74 % experienced diminishing returns in social media advertising campaigns due to audience saturation and user fatigue. More than 60 % identified repeated exposure to similar content as the primary reason for declining campaign effectiveness.

The effectiveness of emotional communication depends not only on emotional intensity but also on authenticity, relevance and audience expectations. Younger audiences, especially Generations Z and Alpha, demonstrate high sensitivity to manipulative communication and staged emotionality. Studies show that modern audiences expect sincerity, transparency and meaningful engagement from social campaigns rather than repetitive emotional pressure.

An important aspect of emotional saturation is emotional desensitization. Repeated exposure to suffering, fear and crisis-related messages gradually reduces emotional responsiveness. For example, climate change campaigns often rely heavily on catastrophic imagery and fear-based appeals. While such messages initially attract attention, overexposure may create anxiety, helplessness and avoidance behavior instead of motivating constructive action.

Research on emotional appeals in social media communication also demonstrates that not all emotions produce the same effects. Certain emotions, such as anxiety and empathy, may increase online engagement, while emotions

like anger and sadness can reduce audience interaction over time. This suggests that emotional diversity and balance are necessary to maintain audience involvement.

The problem of emotional saturation is particularly visible in modern social advertising. Unlike commercial advertising, social campaigns attempt to influence public behavior and moral attitudes rather than simply promote products. Social advertising addresses issues such as health, road safety, addiction prevention, environmental responsibility and social justice. Because these campaigns often involve emotionally difficult topics, excessive emotional pressure can result in audience exhaustion and resistance.

The modern communication environment is characterized by constant competition for audience attention. The enormous quantity of online content creates conditions in which users selectively ignore messages that appear repetitive or emotionally manipulative. Studies on social media communication indicate that cognitive overload reduces user engagement with emotionally polarized content and encourages emotional disengagement.

The main methods used for studying the effectiveness of social campaigns include:

1. Questionnaires and sociological surveys.
2. Focus groups involving representatives of target audiences.
3. Individual interviews.
4. Observation and behavioral analysis.
5. Internet-based research and digital analytics.

In order to understand the impact of emotional saturation on modern social campaigns, researchers increasingly combine traditional sociological methods with digital analytics, engagement metrics and psychological studies of online behavior.

Based on contemporary research and analysis of communication practices, several recommendations can be proposed to improve the effectiveness of modern social campaigns.

1. Reducing emotional overexposure. Social campaigns should avoid excessive repetition of emotionally traumatic content. Balanced emotional communication helps maintain audience attention without causing psychological exhaustion.

2. Increasing authenticity and trust. Modern audiences respond more positively to realistic, transparent and sincere communication. Artificial emotional manipulation decreases credibility and weakens campaign impact.

3. Personalization of communication strategies. Different demographic groups react differently to emotional content. Younger audiences prefer interactive and participatory formats, while older audiences may respond better to informative and traditional communication channels.

4. Combining emotional and rational appeals. Emotional content should be supported by practical information, clear recommendations and achievable actions. Audiences are more likely to respond positively when campaigns provide constructive solutions rather than only emotional pressure.

5. Use of modern digital technologies. Interactive platforms, short-form videos, gamification and participatory

media formats can increase audience engagement while reducing emotional fatigue.

6. Continuous evaluation of campaign effectiveness. Monitoring audience reactions, engagement levels and behavioral outcomes allows organizations to adapt communication strategies and avoid audience saturation.

7. Emphasis on positive emotional narratives. Research demonstrates that positive emotions such as hope, solidarity and inspiration may produce more sustainable audience engagement than fear-based communication alone.

To summarize, the development of digital media and algorithm-driven communication systems has created

an environment of constant emotional stimulation and information overload. Although emotional appeals remain powerful tools for attracting attention and shaping public opinion, excessive emotional pressure leads to fatigue, desensitization and declining audience engagement. The effectiveness of modern social campaigns increasingly depends on authenticity, emotional balance, audience relevance and the ability to combine emotional influence with practical value. In the conditions of modern digital society, successful communication strategies must focus not only on attracting attention but also on preserving audience trust, empathy and long-term engagement.

References:

1. Federal Law “On Advertising” dated 13.03.2006 No. 38-FZ (as amended). — Text: electronic. — URL: Consultant Plus (date of access: 25.05.2026).
2. Noelle-Neumann, E. Public Opinion: Discovering the Spiral of Silence. — Chicago: University of Chicago Press, 1993.
3. Lippmann, W. Public Opinion. — Text: electronic. — URL: Public Opinion by Walter Lippmann (date of access: 25.05.2026).
4. Klenina, E. A., Peskov, A. E. Methodological traditions and approaches in the study of public opinion // Historical, philosophical, political and legal sciences, culturology and art history. Issues of theory and practice. — 2012. — № 3–2(17). — P. 81–84. — URL: CyberLeninka Article (date of access: 25.05.2026).
5. Demitriev, A. N., Ibragimova, O. L. The effectiveness of emotional triggers in digital advertising under consumer cognitive overload // International Journal of Professional Science. — 2025. — URL: International Journal of Professional Science Article (date of access: 25.05.2026). (scipro.ru)
6. Is traditional media communication less effective than social media and personal selling for brand building? Empirical evidence from a cosmetics brand in Indonesia. — URL: ResearchGate Study (date of access: 25.05.2026).
7. Sullivan, L. How To Stop Diminishing Returns In Performance Media // MediaPost. — 2025. — URL: MediaPost Article (date of access: 25.05.2026). (MediaPost)

Рекомендации по маркетинговому продвижению алкогольных брендов в условиях законодательства Российской Федерации

Дудина Дарья Константиновна, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье рассматриваются особенности продвижения алкогольных брендов в социальных сетях в условиях законодательных ограничений в России. Анализируются допустимые инструменты digital-продвижения, предпочтения аудитории HoReCa и влияние контента на отношение потребителей к бренду. В основе статьи лежат результаты авторского исследования, включающего онлайн-опрос и глубинные интервью.

Ключевые слова: алкогольные бренды, социальные сети, контент-маркетинг, HoReCa, digital-маркетинг, визуальный контент.

Продвижение алкогольной продукции в интернете в России уже несколько лет остается достаточно сложной темой. С одной стороны, социальные сети стали одним из основных способов контакта бренда с аудиторией. С другой — законодательство существенно ограничивает прямую рекламу алкоголя. Из-за этого алкогольные бренды вынуждены искать другие способы присутствия в digital-среде. Речь идет уже не столько о классической рекламе, сколько о контенте, который удерживает внимание аудитории и позволяет бренду оставаться узнаваемым.

Основным нормативным документом в данной сфере выступает Федеральный закон «О рекламе» № 38-ФЗ [1]. Закон запрещает рекламу алкогольной продукции в сети Интернет. Под ограничения попадают прямые призывы к покупке, упоминание стоимости продукции, стимулирование потребления алкоголя, а также использование образов и формулировок, создающих ассоциацию между употреблением алкоголя и социальным успехом или улучшением эмоционального состояния человека [1].

При этом полного запрета на присутствие алкогольных брендов в социальных сетях нет. Компании продолжают вести собственные аккаунты, публиковать фото- и видеоматериалы, рассказывать о производстве продукции, гастрономии, коктейльной культуре, сотрудничестве с заведениями и мероприятиях. Именно поэтому в последние годы продвижение алкогольных брендов постепенно сместилось в сторону контент-маркетинга и нативных форматов. Похожие изменения описывают и зарубежные исследования digital-коммуникации брендов [2; 3].

Для того чтобы определить, какие инструменты продвижения работают наиболее эффективно в условиях существующих ограничений, было проведено исследование на основе российского премиального алкогольного бренда «Целовальник», ориентированного преимущественно на аудиторию HoReCa. Выбор именно этого сегмента связан с тем, что сотрудники ресторанной и барной индустрии регулярно взаимодействуют с алкогольными брендами, профессиональным контентом и нередко участвуют в выборе продукции для заведений.

Эмпирическая часть исследования включала онлайн-опрос и серию глубинных интервью. В опросе приняли участие 66 респондентов. Основную часть выборки составили участники в возрасте от 25 до 29 лет — около 40 %. Еще 24,6 % пришлось на аудиторию 18–24 лет. Женщины составили 53,8 % выборки, мужчины — 46,2 %. Среди участников были бармены, бариста, менеджеры заведений, управляющие, а также представители маркетинга и бренд-коммуникаций в HoReCa.

Отдельно анализировалась активность аудитории в социальных сетях. Более 40 % участников исследования проводят в социальных сетях от двух до четырех часов ежедневно. Еще 33,8 % — от четырех до шести часов. Менее двух часов в день в социальных сетях проводят только 13,8 % респондентов. Уже на этом этапе стало заметно, насколько digital-контент встроен в повседневную профессиональную среду аудитории HoReCa.

Интерес к алкогольным брендам в социальных сетях оказался достаточно высоким. На подобные аккаунты подписаны 70,8 % участников исследования. При этом среди респондентов, подписанных на алкогольные бренды, 80,4 % хотя бы один раз выбирали или покупали продукцию после взаимодействия с контентом бренда. Среди тех, кто не подписан на подобные аккаунты, данный показатель оказался почти в два раза ниже.

Часть вопросов была посвящена оценке различных типов контента. Наиболее высокий интерес аудитория проявила к визуальному контенту. Высокие оценки ему поставили 64,6 % участников опроса. Средний балл визуального контента составил 8,02 из 10. В открытых ответах респонденты достаточно часто упоминали качественную съемку, атмосферу публикаций и общий визуальный стиль бренда. Особенно это оказалось заметно среди аудитории премиального сегмента.

Экспертный контент также получил высокие показатели. Более половины респондентов положительно оце-

нили публикации, связанные с барной индустрией, производством напитков, гастрономическими сочетаниями и рекомендациями специалистов. Средняя оценка экспертного контента составила 7,35 балла. Причем среди аудитории, совершавшей покупку после просмотра контента, данный показатель был выше.

Образовательный контент оказался востребован примерно у той же части аудитории. Участники исследования отмечали интерес к рецептам коктейлей, информации о происхождении напитков и особенностях их производства. Многие воспринимали такой формат скорее как полезный материал, чем как рекламу.

Несколько иначе аудитория отреагировала на имиджевый lifestyle-контент. Высокие оценки ему поставили только 36,5 % респондентов. Часть участников отмечала, что подобные публикации помогают лучше почувствовать атмосферу бренда, однако без визуальной или экспертной составляющей интерес к ним быстро снижается.

Глубинные интервью показали еще одну важную особенность. Большинство респондентов негативно относятся к прямой рекламе алкоголя. Причем это касается не только агрессивных призывов к покупке, но и слишком «рекламной» подачи в целом. Намного лучше воспринимаются публикации, в которых бренд показывает индустрию изнутри: работу баров, истории барменов, производство напитков, мероприятия или реальные ситуации взаимодействия с продуктом.

Отдельно участники интервью отмечали, что сначала обращают внимание именно на визуальную составляющую аккаунта. Уже после этого аудитория начинает интересоваться самим брендом, продуктом или историей компании. Из-за этого визуальный стиль в социальных сетях становится одной из ключевых точек первого контакта с брендом.

Еще одна закономерность прослеживалась практически во всех интервью. Аудитория гораздо лучше реагирует на бренды, за которыми стоят реальные люди и понятная история. Особенно это касается профессионального сообщества HoReCa. Бармены, амбассадоры бренда, локальные проекты и коллаборации с заведениями воспринимаются как часть индустрии, а не как классическая реклама.

В целом ответы респондентов показывают, что социальные сети для алкогольных брендов сегодня выполняют скорее функцию формирования интереса и удержания внимания аудитории, чем прямых продаж. Основное значение приобретают визуальный стиль, регулярность публикаций, экспертность контента и способность бренда быть частью профессиональной среды.

На основе проведенного исследования были сформулированы рекомендации по продвижению алкогольных брендов в социальных сетях:

- использовать короткие видеоформаты как основной инструмент вовлечения аудитории;
- уделять внимание визуальному стилю аккаунта;
- развивать экспертный и образовательный контент;
- использовать коллаборации с заведениями и представителями индустрии;

- избегать прямых рекламных формулировок и призывов к покупке;
- выстраивать продвижение через нативные и персонализированные форматы.

Проведенное исследование показывает, что даже в условиях законодательных ограничений социальные

сети остаются важным инструментом продвижения алкогольных брендов. Однако эффективность подобного продвижения сегодня связана не с прямой рекламой продукции, а с тем, насколько бренд способен удерживать внимание аудитории через контент, визуальный стиль и вовлеченность в профессиональное сообщество.

Литература:

1. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе».
2. Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media // Business Horizons. 2010. № 53(1). С. 59–68.
3. Tuten T., Solomon M. Social Media Marketing. London: Sage Publications, 2021. 432 p.
4. Keller K. Strategic Brand Management. 5th ed. Pearson Education, 2020. 608 p.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2021. 496 с.
6. Чернатони Л., Макдональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 559 с.
7. Belch G., Belch M. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. New York: McGraw-Hill, 2021. 764 p.

Building an expert image for company in B2B communications

Eremeeva Ekaterina Yuryena, master's student
Tyumen Industrial University

The article discusses the concept of an expert image of a company in the field of B2B communications. The main tools for forming an expert image are identified, as well as the features of its use in the business environment. It is concluded that an expert image contributes to increasing the trust of partners and strengthening the competitive position of the company.

Keywords: B2B communications, expert image, business communication, marketing, reputation, content marketing.

Формирование экспертного имиджа компании в B2B-коммуникациях

Еремеева Екатерина Юрьевна, студент магистратуры
Тюменский индустриальный университет

В статье рассматривается понятие экспертного имиджа компании в сфере B2B-коммуникаций. Определены основные инструменты формирования экспертного имиджа, а также особенности его использования в деловой среде. Сделан вывод о том, что экспертный имидж способствует повышению доверия со стороны партнеров и укреплению конкурентных позиций компании.

Ключевые слова: B2B-коммуникации, экспертный имидж, деловая коммуникация, маркетинг, репутация, контент-маркетинг.

In a highly competitive environment, modern organizations operate under the necessity of using effective communication tools with consumers and partners. Communication plays a particularly significant role in the B2B sector, where the decision-making process is complex and involves a long transaction cycle. Under such conditions, the expert image of a company becomes especially important.

The formation of an expert image helps strengthen trust among partners, demonstrate professional competence, and increase the organization's competitiveness. In this regard, studying the specifics of forming an expert image in B2B communications is a relevant research topic.

An expert image is a stable perception of a company as a professional and competent market participant. Such an image is formed based on the organization's experience, the quality of the services provided, the level of professional training of employees, and the nature of communication with the audience and partners.

Unlike a general corporate image, an expert image is primarily focused on demonstrating the company's professional knowledge and practical competence. For the B2B sector, this aspect is particularly important because business partners make decisions based on trust, reputation, and proven experience.

An expert image helps strengthen long-term relationships between organizations and reduces uncertainty when choosing a supplier or partner.

One of the main tools for forming an expert image is content marketing. Companies publish analytical materials, articles, research, and case studies that demonstrate their competence in a specific professional field.

Public appearances by company representatives at conferences, forums, and industry events play an important role. Participating in professional discussions allows an organization to strengthen its reputation and expand business connections.

Professional social networks and digital platforms are also effective tools for building an expert image. Companies use corporate websites, blogs, and social media to distribute expert content and interact with their audience.

An additional factor in forming an expert image is the publication of successful case studies and client testimonials. Practical examples help confirm the organization's professional competence and increase the level of trust from potential partners.

B2B communications have a number of features that determine the importance of an expert image. Firstly, decisions in the B2B sector are made primarily based on rational analysis rather than emotional factors. Therefore, companies pay special attention to the professionalism and reliability of their

partners. For example, when concluding a contract between companies, the procedure of exchanging information about tax calculations is mandatory. This is important so that when dealing with third parties, you appear as a reliable partner with reliable contractor companies.

Secondly, in the B2B sector, transactions often involve long-term cooperation. This requires a high level of trust between communication participants. An expert image helps reduce potential risks and increase partners' confidence in the quality of the services provided.

Thirdly, another feature is the significant role of the professional reputation of company employees. The competence of specialists directly affects the perception of the organization and the effectiveness of business communication.

Thus, an expert image is an important element of B2B communications. Its formation helps strengthen trust from business partners, enhance the company's reputation, and develop long-term cooperation.

The main tools for forming an expert image are expert content, participation in professional events, digital communications, and the publication of practical case studies. In modern conditions, the development of an expert image is becoming a necessary condition for a company's successful operation in the B2B sector.

Литература:

1. Brennan R., Croft R. Influencer marketing within business-to-business organisations // *Industrial Marketing Management*. — 2022. — Vol. 106. — P. 338–350.
2. Шевченко Д. А. Контент-маркетинг: обзор стратегий и инструментов // *Бизнес. Образование. Право*. — 2022. — № 4(61). — С. 193–198.
3. Mora Cortez R., Ghosh Dastidar A. A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality // *Journal of Business Research*. — 2022. — Vol. 145. — P. 92–105.
4. Rödiger M., Hammerschmidt M. Building a warm and competent B2B brand personality // *European Journal of Marketing*. — 2022. — Vol. 56. — № 13. — P. 167–193.
5. Кравец М. А., Нелюбов Д. А., Шукин О. С. Структурные и качественные изменения маркетинговых коммуникаций в условиях цифровой экономики // *Современная экономика: проблемы и решения*. — 2023. — № 12. — С. 46–55.
6. Brewer S. Pandemic messaging to connect or to sell? B2B messaging strategies on LinkedIn regarding COVID-19 // *Corporate Communications: An International Journal*. — 2023. — Vol. 28. — № 5. — P. 692–706.
7. Bulantseva L. V. Digital PR and Communication with B2B Enterprises in the Digital Era // *Russian Engineering Research*. — 2022. — Vol. 42. — № 10. — P. 1089–1092.

Особенности кросс-канальных коммуникаций в цифровой среде

Жуков Артем Русланович, студент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье рассматриваются прикладные аспекты трансформации бренд-коммуникаций под влиянием цифровизации. Исследуется эволюция взаимодействия брендов с аудиторией от линейных односторонних моделей к интерактивным многовекторным экосистемам. Особое внимание уделено концепции кросс-канальных потребительских путей, методикам их визуализации с помощью карт (CJM) и анализу сквозных данных. Обосновывается необходимость глу-

бокой интеграции инструментов рекламы и связей с общественностью для преодоления коммуникационных разрывов и построения бесшовного пользовательского опыта

Ключевые слова: цифровые коммуникации, кросс-канальность, потребительский путь, Customer Journey Map (CJM), сквозная аналитика, реклама, PR.

Современная цифровая среда характеризуется стиранием явных границ между онлайн-овыми и оффлайн-овыми каналами коммуникации. Современный потребитель превратился в «цифрового кочевника», чья траектория взаимодействия с брендом носит нелинейный, многоступенчатый характер. В данных условиях классические подходы к продвижению стремительно утрачивают свою операционную эффективность, а бизнес сталкивается с серьезной проблемой возникновения коммуникационных разрывов в точках контакта. Современным маркетологам необходимо «разрешить цифровой разрыв между людьми, которые верят в потенциал цифровизации, и теми, кто не верит [2, с. 15]. Построение единой, «бесшовной» системы кросс-канального взаимодействия становится ключевым ресурсом обеспечения конкурентоспособности и долгосрочной выживаемости бренда на рынке.

Исторически коммуникация бренда с потребителем строилась по принципу вертикального одностороннего монолога, где компания транслировала сообщение через традиционные медиа (ТВ, радио, пресса), а аудитория выступала пассивным наблюдателем. Развитие интернета и интерактивных платформ разрушило эту жесткую иерархию. На смену линейному воздействию пришла многовекторная модель диалога. В новой цифровой реальности взаимодействие организуется по модели межличностных коммуникаций, хотя маркетолог представляет не свои собственные интересы [7, с. 225].

Специфика современной медиасреды заключается в ее глубокой интерактивности: пользователи активно комментируют публикации, участвуют в опросах, генерируют собственный контент (UGC) и напрямую влияют на репутационный капитал компаний. Маркетинговые стратегии вынуждены непрерывно эволюционировать, подстраиваясь под глобальные социально-экономические трансформации. Происходит закономерный переход от краткосрочных транзакций («продать любой ценой») к парадигме долгосрочных взаимовыгодных отношений. Ценность создает не только сам бренд — зарегистрированная торговая марка, но и вся работа компании в области рекламы и коммуникации [1, с. 18]. В цифровом пространстве эта ценность напрямую зависит от способности бренда обеспечить клиенту персонализированный и предсказуемый опыт в любой точке присутствия.

В условиях информационной свободы потребитель одновременно черпает сведения из множества независимых цифровых источников. Известный исследователь Д. Стюарт еще на заре цифровизации точно подметил, что аудитория, которая когда-то была аудиторией «пленников», становится теперь все более свободной и все ак-

тивнее управляющей информационным потоком [9, с. 57]. Следовательно, классическая концепция воронки продаж уступает место многослойному потребительскому пути, ключевым элементом которого выступают точки контакта. При этом, чем больше точек во время прохождения своего пути должен преодолеть потребитель, тем сложнее компании составить карту его путешествия [5, с. 339].

Для дефрагментации этого процесса и локализации зон потери клиентов применяется метод проектирования карт пути клиента — Customer Journey Map (CJM). CJM позволяет визуализировать барьеры, страхи и ожидания потребителя на каждой стадии (от формирования потребности до послепокупочной адвокации бренда). Однако поддержание лояльности в цифровой среде усложняется тем, что потребителю не составит труда найти альтернативное предложение благодаря сети Интернет [4, с. 107].

Чтобы проектирование CJM не оставалось абстрактной схемой, его необходимо подкреплять жесткими технологическими инструментами сбора данных. Если классические воронки (например, модель AIDA или концепция 5А Ф. Котлера) задают верхнеуровневую логику движения потребителя, то современные CRM-системы (такие как Битрикс24) и платформы сквозной аналитики позволяют оцифровать каждое касание. Сквозная аналитика агрегирует данные из рекламных кабинетов, веб-метрики и систем продаж, формируя единый профиль клиента. Объединяя данные из разных каналов, организации могут принимать более обоснованные решения, что приводит к более эффективному взаимодействию с целевой аудиторией и оптимизации маркетинговых расходов [6, с. 813]. На стыке этих данных компания получает возможность применять прикладные методы анализа:

— **RFM-анализ** (сегментация по давности, частоте и сумме сделок);

— **Когортный анализ** (отслеживание жизненного цикла групп пользователей, пришедших из разных каналов);

— **LIFT-тестирование** (оценка чистого вклада конкретного канала коммуникации).

Реализация кросс-канального подхода требует фундаментального пересмотра принципов работы рекламных и PR-подразделений компании. Ключевое отличие кросс-канальности от стандартной мультиканальности заключается в синергии: каналы не просто используются параллельно, а обмениваются контекстом. Использование различных каналов коммуникации и продаж позволяет бренду не только поддерживать актуальность, но и создавать ценность для своих клиентов, предлагая им удобные и гибкие условия для покупок [3, с. 22]. Значимость омниканальных и кросс-канальных приоритетов сегодня при-

знается абсолютным большинством топ-менеджеров на глобальном рынке.

В рекламной практике кросс-канальность выражается в построении сквозных сценариев: например, пользователь, изучивший экспертную статью компании на профильном портале, автоматически дожидается таргетированной рекламой в социальных сетях или получает персонализированное Web-Push уведомление со специальным предложением.

В сфере связей с общественностью новые медиа также изменили правила игры, поскольку они в отличие от традиционных, свою информацию (контент) обновляют в постоянном режиме, круглосуточно, доступ к ним мгновенный [8, с. 30]. Современный PR ушел от сугубо односторонней рассылки пресс-релизов в сторону комплексного управления репутацией во всей цифровой экосистеме. Один информационный повод каскадируется на официальный сайт, экспертные блоги, социальные сети и мессенджеры, адаптируясь под специфику восприятия каждой площадки (от строгой аналитики до эмоцио-

нального интерактивного контента). Кросс-канальный PR-подход становится главным инструментом антикризисного менеджмента и нивелирования репутационных рисков, позволяя мгновенно транслировать скоординированную и непротиворечивую позицию бренда по всем доступным шлюзам связи.

Проведенное исследование показывает, что в условиях усложнения цифровой среды и нелинейности потребительского поведения построение изолированных коммуникационных каналов ведет к неизбежной потере клиентов и снижению маржинальности бизнеса. Оптимизация кросс-канальных коммуникаций требует перехода к сквозному управлению точками контакта на основе интеграции данных из CRM и веб-аналитики. Только через синхронизацию рекламных и PR-инструментов, подкрепленную непрерывным мониторингом пути клиента (CJM), современная компания способна преодолеть коммуникационные разрывы, сформировать устойчивое доверие аудитории и обеспечить стабильный экономический рост.

Литература:

1. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под общ. ред. В. Н. Домнина. — М.: Вершина, 2007. — 448 с.
2. Котлер Ф., Айвен С., Карталжана Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / перевод с английского А. Горман. — М.: Эксмо, 2024. — 272 с.
3. Мальцева Е. С. Концепция омниканальности: принципы и применение // Бизнес и дизайн ревю. — 2025. — № 3 (39).
4. Стамалиева А. А., Ребязина В. А., Давий А. О. Изучение потребительского опыта на российском рынке интернет-торговли: тестирование модели пути потребителя // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2020. — № 1.
5. Троицкая Н. Д. Путешествие между каналами: формирование клиентского опыта в цифровой среде // Идеи и идеалы. — 2024. — № 3–2.
6. Чачис Д. Ю. Интеграция данных для единой кросс-канальной стратегии // Вестник науки. — 2024. — № 10 (79).
7. Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации, реклама, паблик рилейшнз, брендинг: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2011. — 324 с.
8. Шевченко Д. А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов // Практический маркетинг. — 2019. — № 10 (272).
9. Stewart David W. The Market-Back Approach to the Design of Integrated Communication Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success // AAA Special Conference on Integrated Marketing Communication, Norfolk, WV (March, 1995).

Инновационный метод продвижения товаров на маркетплейсе

Клементьев Максим Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Недопекин Олег Владимирович, кандидат физико-математических наук, доцент
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Статья посвящена исследованию роли маркетплейсов в современной цифровой экономике, в частности изучению формализации и обоснованию ключевой проблемы разработки инновационного сервиса продвижения товаров на маркетплейсах. В статье описан метод оптимизации рекламных параметров на маркетплейсах на основе симплекс-метода и многопараметрической модели эффективности.

Ключевые слова: цифровые технологии, маркетинг, бизнес-стратегии, реклама, симплекс-метод, рекламная эффективность, ДРР, доля рекламных расходов, целевая функция, экономический результат, трафик, конверсия, средний чек, максимизация прибыли, инновационный сервис.

В связи со стремительным развитием цифровых технологий и трансформацией традиционных бизнес-моделей маркетинг становится одним из ключевых элементов современной электронной коммерции. Их роль выходит далеко за рамки простых торговых площадок, превращаясь в сложные цифровые экосистемы, объединяющие продавцов, покупателей, логистические и финансовые сервисы. Данный феномен обусловлен как изменением потребительского поведения, так и развитием технологий обработки данных, автоматизации и персонализации пользовательского опыта. Российский рынок маркетинга развивается особенно динамично и в настоящее время является одним из ключевых сегментов цифровой экономики страны. Крупнейшие платформы, такие как Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет, демонстрируют устойчивый рост оборотов, расширение клиентской базы и усиление влияния на структуру электронной коммерции.

Одной из ключевых особенностей развития маркетинга является изменение роли продавца. Если ранее продавец выступал как самостоятельный субъект, полностью контролирующий процесс взаимодействия с клиентом, то в условиях платформенной экономики он становится частью экосистемы, правила которой задаёт маркетинг. Это приводит к необходимости адаптации бизнес-стратегий и освоения новых инструментов продвижения.

Эмпирические исследования и анализ практического опыта продавцов позволяют сделать вывод о наличии комплекса взаимосвязанных проблем в области управления рекламой на маркетинговых площадках: ориентация на позиции в выдаче вместо экономической эффективности; неэффективное использование рекламного бюджета; отсутствие учёта взаимосвязи между ключевыми метриками; высокая нестабильность показателей и неопределённость результатов; ограниченность ручного управления и существующих сервисов автоматизации; отсутствие инструментов прогнозирования и анализа эластичности спроса; зависимость от действий конкурентов и формирование «гонки ставок» [2].

Существующие подходы и инструменты не обеспечивают достаточного уровня эффективности и не учитывают сложность и динамичность рассматриваемой системы. Это обуславливает необходимость разработки инновационных решений, способных обеспечить более точное и экономически обоснованное управление рекламными кампаниями. В условиях сформулированной проблемы возникает необходимость разработки метода, позволяющего перейти от упрощённых правил управления рекламой к системной оптимизации, учитывающей экономические, поведенческие и алгоритмические фак-

торы. В качестве такого метода предлагается использовать подход, основанный на применении симплекс-метода в рамках многопараметрической модели рекламной эффективности.

Симплекс-метод является одним из наиболее известных инструментов линейного программирования и широко применяется для решения задач оптимизации в экономике и управлении. Его ключевое преимущество заключается в способности находить оптимальное решение при наличии множества ограничений и переменных. В контексте маркетинга это особенно важно, поскольку управление рекламой связано с большим количеством факторов, которые необходимо учитывать одновременно.

В предлагаемой модели управление рекламой рассматривается как задача оптимизации, в которой необходимо определить такие значения управляемых переменных, которые обеспечивают максимальный экономический результат. В отличие от традиционных биддеров, где целевая функция задаётся через позицию товара, в данной модели целевой функцией выступает прибыль или маржинальный доход [3].

Для построения модели необходимо определить ключевые переменные и параметры, влияющие на результат. К ним относятся: конверсия карточки товара; исходная позиция товара в выдаче; рекламная ставка; объём трафика; средние ставки в категории; максимальный допустимый уровень ДРР; себестоимость товара и его цена; коэффициенты поведенческих факторов.

Задача метода заключается в том, чтобы найти такое сочетание параметров, при котором достигается максимальная эффективность. Для этого используется формализация зависимости между переменными и целевой функцией, после чего применяется симплекс-метод для поиска оптимального решения. Особенностью предлагаемого подхода является учёт ограничения по ДРР. В отличие от традиционных моделей, где ставка может расти до достижения заданной позиции, в данной системе любое решение проверяется на соответствие экономическим ограничениям. Это позволяет избежать ситуаций, при которых рост продаж сопровождается снижением прибыльности.

Дополнительно модель учитывает исходную позицию товара, что позволяет анализировать эффект изменения позиции и рассчитывать предельную эффективность продвижения. Это даёт возможность системе определять, в какой момент дальнейшее повышение позиции перестаёт быть выгодным. Важным элементом является также использование данных о средних рекламных ставках в категории. Это позволяет учитывать конкурентную среду и прогнозировать поведение рынка. В результате система

не только реагирует на текущую ситуацию, но и формирует более устойчивую стратегию [1].

Для более строгого описания предлагаемого подхода необходимо перейти к математической формализации задачи оптимизации рекламной стратегии. В рамках линейного программирования задача может быть представлена в виде целевой функции и системы ограничений, задающих допустимую область решений. В рассматриваемом случае целевая функция отражает экономический результат рекламной кампании. Наиболее целесообразно формулировать её в виде максимизации прибыли, которая определяется как разница между выручкой от продаж и совокупными издержками, включая рекламные расходы.

В упрощённом виде целевая функция может быть записана следующим образом:

$$\max Z = R - C - A$$

где: Z — прибыль;

R — выручка;

C — себестоимость;

A — рекламные расходы.

Однако, для применения симплекс-метода необходимо выразить целевую функцию через управляемые переменные. Для этого выручку можно представить как произведение трафика, конверсии и среднего чека:

$$R = T * CR * P$$

где: T — трафик;

CR — конверсия;

P — средний чек.

При этом трафик, в свою очередь, зависит от позиции товара и рекламной ставки. Для целей модели вводится приближённая линейная зависимость:

$$T = a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + \dots + a_n * x_n$$

где (x_i) — переменные, отражающие уровень рекламной активности (например, ставки или позиции), а (a_i) — коэффициенты влияния.

Рекламные расходы можно представить как функцию ставки и объёма показов:

$$A = CPM * (Impressions / 1000)$$

где: CPM — стоимость за тысячу показов;

Impressions — количество показов [5].

Таким образом, итоговая задача может быть сведена к линейной форме:

$$\max Z = c_1 * x_1 + c_2 * x_2 + \dots + c_n * x_n$$

при ограничениях:

$$a_{11} * x_1 + a_{12} * x_2 + \dots + a_{1n} * x_n \leq b_1$$

$$a_{21} * x_1 + a_{22} * x_2 + \dots + a_{2n} * x_n \leq b_2$$

...

$$a_{m1} * x_1 + a_{m2} * x_2 + \dots + a_{mn} * x_n \leq b_m$$

$$x_i \geq 0$$

где: c_i — коэффициенты влияния переменных на прибыль;

a_{ij} — коэффициенты ограничений;

b_j — значения ограничений (например, бюджет, максимальный DRP и др.) [5].

Ключевым ограничением в модели является ограничение по доле рекламных расходов (DRP), которое может быть записано следующим образом:

$$A / R \leq DRP_{\max}$$

После преобразования данное условие может быть включено в систему линейных ограничений. Также могут быть добавлены ограничения по бюджету:

$$A \leq B$$

где: B — доступный рекламный бюджет.

И ограничения по минимальному объёму продаж:

$$T * CR \geq Q_{\min}$$

где Q_{\min} — минимально допустимое количество заказов [5].

Важной особенностью применения симплекс-метода в данном контексте является необходимость аппроксимации нелинейных зависимостей (например, зависимости между позицией и трафиком) линейными функциями. Это достигается путём сегментации диапазона значений и построения кусочно-линейных зависимостей, что позволяет использовать классические методы линейного программирования.

С практической точки зрения это означает, что система может разбивать возможные позиции товара (например, топ-1, топ-3, топ-5, топ-10 и т. д.) на дискретные уровни и оценивать для каждого из них ожидаемый трафик, конверсию и рекламные расходы. После этого симплекс-метод используется для выбора наиболее выгодного варианта.

Дополнительно в модель может быть встроен механизм адаптации, позволяющий корректировать коэффициенты на основе фактических данных. Например, если система наблюдает, что реальная конверсия отличается от прогнозируемой, она может пересчитать параметры модели и обновить оптимальное решение [4].

Таким образом, метод приобретает свойства самообучающейся системы, способной учитывать изменения внешней среды и поведения пользователей. Это особенно важно в условиях маркетинговых кампаний, где параметры рынка могут изменяться достаточно быстро.

С точки зрения практической реализации алгоритм работы сервиса может быть представлен следующим образом:

1. Сбор данных о текущих показателях товара (позиция, CTR, конверсия, ставки, расходы).
2. Оценка зависимостей между параметрами (позиция → трафик, трафик → заказы и т. д.).
3. Формирование математической модели.
4. Применение симплекс-метода для поиска оптимального решения.
5. Выдача рекомендаций по изменению ставки и позиции.
6. Обновление модели на основе новых данных [2].

В отличие от традиционных биддеров, данный подход не требует от продавца заранее задавать целевую позицию. Система сама определяет, какое положение товара в выдаче является наиболее выгодным в текущих условиях. Это позволяет перейти от субъективного управления к объективной оптимизации.

Кроме того, предложенный метод учитывает поведенческие факторы пользователей, такие как кликабельность и конверсия, что позволяет более точно оценивать эффективность рекламного трафика. В результате реклама ста-

новится не просто инструментом увеличения видимости, а управляемым элементом экономической системы.

С точки зрения цифровой трансформации данный подход отражает переход от ручного управления к интеллектуальным системам поддержки принятия решений. Он интегрирует методы анализа данных, экономического моделирования и автоматизации, что соответствует современным тенденциям развития цифровых платформ [3].

Полагаясь на вышеизложенные данные, можно сделать вывод о том, что предложенный метод оптимизации

рекламных параметров на основе симплекс-метода позволяет формализовать задачу управления рекламой как задачу математической оптимизации. В отличие от существующих решений, ориентированных на удержание позиций, данный подход направлен на максимизацию экономического результата с учётом ограничений и взаимосвязей между параметрами. Это создаёт основу для разработки инновационного сервиса, способного обеспечить более эффективное управление рекламными кампаниями на маркетплейсах.

Литература:

1. Абдулбарова, Ю. А. Что такое маркетплейс: принцип работы, виды, преимущества и недостатки. — Режим доступа: <https://lindeal.com/trends/chto-takoe-marketplejs-princip-raboty-vidy-preimushchestva-i-nedostatki?ysclid=ljd8mfj3s8960650673> (дата обращения 05.04.2026).
2. Бизнес-модели маркетплейсов: как обеспечить площадке стабильный доход. — Режим доступа: <https://retailer.ru/biznes-modeli-marketplejs-ov-kak-obespechit-ploshhadke-stabilnyj-dohod/?ysclid=> (дата обращения 02.04.2026).
3. Болдырева, Т. В. Современные маркетинговые инструменты продвижения товаров и услуг / Т. В. Болдырева, М. В. Россинская, Ю. А. Бутырина // Креативная экономика. — 2025. — Т. 19, № 4. — С. 1053–1074.
4. Евстафьев, В. А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: учебное пособие / В. А. Евстафьев, М. А. Тюков. — Москва: ИТК Дашков и К, 2026. — 298 с.
5. Молчанов, Н. Н. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Молчанов. — Москва: Юрайт, 2026. — 465 с.

Анализ современных подходов к вопросу о формировании имиджа руководителя образовательной организации

Королёва Александра Александровна, студент магистратуры
Московский городской педагогический университет

Статья систематизирует научные подходы к проблеме профессионального облика руководителя образовательной организации в условиях трансформации семейно-педагогического взаимодействия. Проанализированы концептуальные основания управленческого имиджа, выделены его структурные компоненты, рассмотрены коммуникативные, технологические и репутационные стратегии конструирования образа администратора школы. Особое внимание уделено сдвигу от административно-дистанцированной модели восприятия руководителя к партнёрской, предполагающей открытость, психологическую культуру и медиаграмотность директора. Обобщения создают основу для рекомендаций по оптимизации взаимодействия администрации с родительским сообществом.

Ключевые слова: имидж руководителя, образовательная организация, директор школы, репутационный менеджмент, медиаобраз, корпоративная культура, профессиональный облик, партнёрская модель взаимодействия.

В современной российской системе образования меняются отношения между сотрудниками образовательных организаций и семьями обучающихся. Центральной фигурой этой трансформации становится руководитель — директор школы и его заместители. Запрос на открытость, диалог и высокий уровень управленческой и психологической культуры предъявляется массовым общественным сознанием, и от того, насколько профессиональный облик администратора отвечает этим ожиданиям, во многом зависит репутация школы и её конкурентоспособность на рынке образовательных услуг

[9, с. 47]. Тем самым обозначается актуальное направление педагогических и управленческих исследований — развитие имиджа управленца.

Среди исследователей нет единства даже в определении самого понятия «имидж». Одни авторы трактуют его как целенаправленно конструируемый образ, другие — как естественно складывающееся впечатление, третьи стремятся развести оба смысла. Е. А. Петрова определяет имидж педагога как выразительную, запоминающуюся образно-смысловую конструкцию личности и деятельности [17, с. 101], делая акцент на его направлен-

ности вовне. А. А. Бодалев, разрабатывавший концепцию социальной перцепции, рассматривает впечатление о человеке через призму ролей, которые он выполняет в конкретной ситуации [1, с. 105]; в этой логике директор школы никогда не воспринимается как нейтральная индивидуальность, а всегда нагружен функцией. У Г. Б. Паршуковой профессиональный образ предстаёт не сконструированным, а сложившимся в процессе деятельности продуктом наблюдений [14, с. 118]. Различие подходов в конечном счёте сводится к одному вопросу — насколько руководитель способен и должен управлять собственным образом.

Среди отечественных авторов наиболее последовательная разработка концепции имиджа образовательной организации связана с именем А. Э. Карпушова. По его убеждению, образ руководителя выступает стержневым компонентом восприятия учебного заведения в целом, поскольку именно директор персонифицирует ценности, приоритеты и стиль взаимодействия школы с внешней средой [9, с. 45]. Близкие позиции занимают Н. В. Гризодуб и Н. Л. Гриценко, акцентирующие роль управленца в создании положительного восприятия организации в современных условиях [4, с. 53]. К работам, развивающим репутационный взгляд на эту проблематику, относятся исследования Л. С. Сальниковой, А. С. Гучановой и И. Н. Поповой, проводящих мысль о том, что репутация школы складывается не стихийно, а является результатом продуманной управленческой стратегии [5; 18, с. 113; 20, с. 81].

Применительно к школьному администратору содержательное наполнение понятия имиджа требует выделения его структурных составляющих — лишь понимая, из каких блоков складывается восприятие руководителя, можно осмысленно работать над его коррекцией. К когнитивному уровню принято относить представления о профессиональной компетентности администратора, его управленческой квалификации, владении современными образовательными технологиями. Эмоционально-оценочный слой формируется через личный опыт коммуникации с руководством, причём, как показывают исследования А. А. Бодалева, эмоциональная окраска восприятия одного человека другим во многом предопределяет характер дальнейших отношений [1, с. 109]. Особый вес в случае школьной администрации имеет коммуникативный блок. Г. Б. Паршукова и С. С. Комоликова выделяют по меньшей мере три уровня коммуникативной компетентности руководителя — содержательный, невербальный и метакоммуникативный, последний из которых отвечает за способность улавливать подтексты и скрытые смыслы [14, с. 122]. Визуально-презентационная сторона образа, изучавшаяся В. А. Лабунской в рамках социальной перцепции внешнего облика, транслирует семьям сигналы о личностной культуре и внутренней дисциплинированности администратора [11, с. 144]. К этому ряду примыкают ценностно-мировоззренческий и этический компоненты, чувствительные к любым проявлениям непоследовательности и двойных стандартов [18, с. 116].

Для конкретной аудитории значимость каждого из выделенных блоков определяется контекстом. Семьи с высоким образовательным цензом могут особо ценить интеллектуальные и инновационные качества директора, тогда как родители со скромными образовательными ресурсами скорее реагируют на простоту общения и человеческое участие [8, с. 133]. Не менее отчётливо проступают и гендерные различия восприятия. А. В. Васильева фиксирует, что матери склонны фокусироваться на эмоционально-коммуникативной стороне образа, тогда как отцы внимательнее относятся к организационным и результативным проявлениям руководящей фигуры [2, с. 62]. Подобные расхождения не позволяют конструировать универсального «идеального директора» и заставляют думать скорее о ситуативно-адресных стратегиях.

В современной литературе доминируют три магистральных подхода к практическому формированию имиджа администратора школы. Разграничение носит во многом аналитический характер — на практике они обычно переплетены. Условно первый подход может быть назван репутационно-менеджеральным. Его ядро составляют идеи Л. С. Сальниковой, изложенные в работе о технологиях репутационного менеджмента для директора школы [20, с. 80]. Логика здесь близка к практике корпоративного управления репутацией: образ руководителя рассматривается как нематериальный актив, требующий планомерного выстраивания через систему мероприятий по позиционированию, продвижению и публичной демонстрации достижений. И. Н. Попова, разрабатывая идею репутационного менеджмента в развитии современной школы, подчёркивает, что грамотно управляемая репутация повышает доверие всех групп стейкхолдеров, от родителей до учредителя [18, с. 110]. М. Рохманийко, рассматривая бренд, имидж и репутацию школы как разные стороны единого процесса, обращает внимание на необходимость согласованной работы со всеми этими измерениями [19].

Согласно второму подходу, имидж руководителя в первую очередь конструируется в актах живого общения с родителями и педагогами, а уже потом транслируется через формализованные каналы. Этот ракурс правомерно назвать коммуникативно-партнёрским. О. В. Пастюк связывает развитие положительного образа администратора с состоянием корпоративной культуры образовательной организации, рассматривая её как почву, на которой вырастают доверительные отношения с семьями [15, с. 99]. Близкие выводы содержатся в работах О. А. Пестеревой и Э. В. Будаевой [16, с. 72]. К. Левин ещё в классических работах по разрешению социальных конфликтов — задолго до распространения понятия «имидж» — показал, что именно в кризисных ситуациях наиболее ярко проявляются истинные качества лидера и именно эти моменты остаются в памяти участников взаимодействия [12, с. 201]. Родители обучающихся, особенно начальной ступени, демонстрируют повышенную чувствительность к стилю поведения руководителя в спорных и эмоционально нагруженных эпизодах. При всей эвристической

ценности у такого подхода есть ограничение: он работает с фигурой администратора, который физически доступен для прямого контакта.

Третий подход правомерно квалифицировать как цифровой или медийный. Его актуализация связана с распространением мессенджеров, социальных сетей, школьных сайтов и мобильных приложений как каналов, через которые семья сегодня получает преобладающую часть информации о школе. В. С. Кузнецова рассматривает медиаимидж образовательной организации как самостоятельную исследовательскую категорию и обращает внимание на то, что для значительной доли родителей знакомство с руководителем сегодня начинается не с личной встречи, а с просмотра постов на школьной странице [10, с. 73]. Сходную позицию занимают Н. В. Гризодуб и Н. Л. Гриценко, фиксирующие нарастающее давление цифровой среды на параметры положительного образа администратора [4, с. 56]. Д. А. Фаткуллина признаёт цифровое присутствие одной из ключевых граней современного образа [24, с. 658], а Е. М. Луговская и Г. Г. Тюстина рассматривают имидж как элемент конкурентоспособности школ, в значительной мере зависящий от того, насколько активно руководство работает в публичном цифровом пространстве [13, с. 27]. Между описанными подходами нет жёсткого противопоставления — скорее они задают различные ракурсы рассмотрения одного и того же сложного объекта, и эффективная управленческая практика их синтезирует.

Особое внимание исследователи уделяют динамике родительских представлений о фигуре администратора. Л. Х. Джабраилова и Й. В. Джапаева отмечают, что имидж организации прямо влияет на её привлекательность на рынке образовательных услуг [8, с. 129]. Т. В. Григорьева показывает, что внутренняя картина управленческой работы у самих руководителей школ существенно расходится с внешними ожиданиями родителей, и этот разрыв превращается в самостоятельную проблему [3, с. 83]. С. А. Свириденко обосновывает необходимость постоянной саморефлексии администратора относительно со-

ответствия собственного образа меняющимся ожиданиям среды [21, с. 246].

С переходом базовой модели восприятия школьного руководителя от авторитарно-дистанцированной к партнёрско-открытой устанавливаются качественно иные критерии оценки: если в советский период родители ценили в директоре строгость и административный ресурс, то сегодня значимыми становятся доступность, способность к диалогу и эмпатия. О. Г. Тринитатская и С. В. Бочаров рассматривают формирование позитивного имиджа в конкурентной среде как задачу, решаемую через смещение управленческого фокуса с формальных показателей на человеческое измерение работы школы [23, с. 1]. Т. Е. Демидова и соавторы называют управленческую культуру ключевым условием этого процесса [6, с. 213; 7, с. 91]. К проблематике оценки уровня сформированности имиджа педагога и руководителя обращается А. Б. Смаилова [22, с. 269]: без диагностики любая работа над образом превращается в интуитивную.

На основе систематизации рассмотренных подходов допустимо сформулировать ряд содержательных обобщений. Современный имидж руководителя образовательной организации представляет собой многокомпонентное образование, в котором когнитивный, эмоционально-оценочный, коммуникативный, визуально-презентационный, этический, технологический и здоровьесберегающий пласты соединены сложной системой связей. Конструирование такого образа не сводится к локальной задаче улучшения впечатления, а оказывается частью стратегической работы по формированию репутации организации в целом [20, с. 80]. Эффективность этой работы определяется тремя одновременно действующими векторами — репутационно-менеджеральным, коммуникативно-партнёрским и цифровым. Первый отвечает за продуманное позиционирование, второй — за качество живого взаимодействия, третий — за присутствие в цифровом пространстве, где сегодня концентрируется значительная часть родительского внимания. Игнорирование любого из векторов делает образ уязвимым.

Литература:

1. Бодалев, А. А. Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалев. — Москва: ЁЁ Медиа, 2024. — 198 с.
2. Васильева, А. В. Имидж руководителя образовательного учреждения / А. В. Васильева // Вопросы современных научных исследований. — 2022. — С. 58–63.
3. Григорьева, Т. В. Анализ восприятия целей должности и критериев их достижения руководителями школ в контексте ФГОС / Т. В. Григорьева // Образовательная политика. — 2024. — № 3 (99). — С. 83–94.
4. Гризодуб, Н. В. Роль руководителя образовательной организации в формировании положительного имиджа образовательного учреждения в современных условиях / Н. В. Гризодуб, Н. Л. Гриценко // Academy. — 2023. — № 2 (75). — С. 53–59.
5. Гучанова, А. С. Управление созданием имиджа образовательного учреждения / А. С. Гучанова // Молодой учёный. — 2019. — № 24 (128). — С. 520–523.
6. Демидова, Т. Е. Компетентностные задачи как средство формирования управленческой культуры будущих руководителей образовательной организации / Т. Е. Демидова, И. Н. Чижевская, А. Е. Чижевский // Стратегия и тактика подготовки современного педагога в условиях диалогового пространства образования: сборник научных статей. — Брянск: РИО БГУ: Полиграмм-Плюс, 2020. — С. 213–219.

7. Демидова, Т. Е. Пути повышения позитивного имиджа образовательной организации / Т. Е. Демидова, И. Н. Чижевская, А. Е. Чижевский // Новые результаты начального общего образования как проблема педагогической науки и практики: сборник статей по материалам XIV Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Пермь, 04 апреля 2023 года. — Пермь: ПГГПУ, 2023. — С. 88–94.
8. Джабраилова, Л. Х. Имидж образовательной организации как фактор повышения привлекательности на рынке образовательных услуг / Л. Х. Джабраилова, Й. В. Джапаева // Известия Чеченского государственного педагогического университета. Серия 1. Гуманитарные и общественные науки. — 2019. — Т. 25, № 3. — С. 129–136.
9. Карпушов, А. Э. Имидж современной образовательной организации / А. Э. Карпушов // Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО. — 2019. — № 4. — С. 44–48.
10. Кузнецова, В. С. Роль медиаимиджа для образовательной организации / В. С. Кузнецова // Вестник магистратуры. — 2022. — № 1–2 (124). — С. 72–74.
11. Лабунская, В. А. Тренды изучения отношения к внешнему облику с позиций прикладной социальной психологии / В. А. Лабунская // Социальная психология и общество. — 2021. — Т. 12, № 3. — С. 128–150.
12. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин; пер. с англ. — Санкт-Петербург: Речь, 2000. — 408 с.
13. Луговская, Е. М. Имидж как важный элемент конкурентоспособности образовательных организаций / Е. М. Луговская, Г. Г. Тюстина // ББК 6/8 Н 34. — 2023. — С. 27.
14. Паршукова, Г. Б. Коммуникационные средства формирования репутации образовательного учреждения / Г. Б. Паршукова, С. С. Комоликова // Народное образование. — 2013. — № 6. — С. 117–123.
15. Пастюк, О. В. Корпоративная культура современной образовательной организации — основа её развития / О. В. Пастюк // Кадровик. — 2017. — № 3. — С. 95–102.
16. Пестерева, О. А. Функции и особенности корпоративной культуры образовательной организации / О. А. Пестерева, Э. В. Будаева // Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество. — 2019. — № 4. — С. 72.
17. Петрова, Е. А. Имидж современного учителя в представлении старшеклассников / Е. А. Петрова, Н. Н. Акимова, А. В. Романова, И. Э. Соколовская // Образование и наука. — 2020. — Т. 22, № 2. — С. 98–120.
18. Попова, И. Н. Репутационный менеджмент как фактор развития современной школы / И. Н. Попова // Народное образование. — 2014. — № 1 (1434). — С. 110–115.
19. Рохманийко, М. Школа: бренд, имидж, репутация. Пособие для руководителей общеобразовательных организаций / М. Рохманийко. — Москва: Litres, 2024.
20. Сальникова, Л. С. Технологии репутационного менеджмента в помощь директору школы / Л. С. Сальникова. — Москва: Directmedia, 2016.
21. Свириденко, С. А. Самоназначение/самосознание как ведущий механизм развития стратегического лидерства руководителей школ, работающих в сложных социальных условиях / С. А. Свириденко // Управление образованием: теория и практика. — 2024. — Т. 14, № 9–2. — С. 246–245.
22. Смаилова, А. Б. Оценивание уровня сформированности имиджа будущего педагога / А. Б. Смаилова // Вестник науки. — 2024. — Т. 2, № 2 (71). — С. 269–275.
23. Тринитатская, О. Г. Формирование позитивного имиджа образовательной организации в условиях конкурентной среды / О. Г. Тринитатская, С. В. Бочаров // Мир науки. Педагогика и психология. — 2017. — Т. 5, № 4. — С. 1.
24. Фаткуллина, Д. А. Имидж образовательной организации: понятие и особенности / Д. А. Фаткуллина // Вестник науки. — 2025. — Т. 2, № 1 (82). — С. 657–662.

Продвижение российского маркетплейса в социальных сетях на примере компании Wildberries

Минникова Юлия Тимофеевна, студент
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

Сегодня товары и услуги продвигают в основном через соцсети. В онлайн-среде такая плотная конкуренция, что внимание людей стало самым ценным, что есть. В этих условиях Wildberries из обычного интернет-магазина вырос в большую цифровую систему, которая работает сразу на нескольких площадках — от VK до TikTok, YouTube и Telegram.

Продвижение маркетплейса в соцсетях теперь не сводится к рекламе в старом понимании. Оно строится вокруг живого контента, который не просто сообщает о товаре, а удерживает интерес и вызывает доверие. Важную роль здесь играет то, как сочетаются картинки, видео и текст, а ещё умение разговаривать с людьми понятно и человечно.

Отдельно стоит сказать про работу с блогерами и теми, чьё мнение слушают. Через них бренд выходит на новую публику и получает проверенное мнение — а это сегодня часто убеждает лучше, чем обычная реклама.

В результате для маркетплейсов соцсети становятся главным способом общаться с покупателем. Именно там возникает интерес, укрепляется доверие и принимается решение — купить или нет.

1. Сущность понятия «Продвижение маркетплейсов в социальных сетях»

Чтобы грамотно продвигать маркетплейс через соцсети, сначала надо понять, как строится тот самый диалог между продавцом и покупателем в интернете. Соцсети сегодня — это уже не просто приложения для сообщений и ленты с картинками. Они уже превратились в полноценные вселенные, где формируются вкусы, мнения и привычки людей покупать. И в такой обстановке обычные рекламные приёмы уже не работают.

Под продвижением маркетплейса в соцсетях обычно понимают целую систему шагов. Зачем это нужно — чтобы привлечь внимание к товарам и чтобы интерес к самой площадке не угасал. И здесь важно по-настоящему понимать: это не просто показать всё, что есть в наличии. Суть в другом — создать особую обстановку, которая втягивает человека в выбор [1]. И вот контент как раз становится тем самым главным каналом между маркетплейсом и людьми, через который рождается доверие.

Главная особенность такого продвижения — это живой отклик. Пользователь уже не просто смотрит со стороны. Он вовсю ставит реакции, пишет комментарии, спорит, высказывает своё мнение и тем самым влияет на то, как другие люди видят бренд. А это значит, что маркетплейс должен быть очень гибким и уметь быстро отвечать на обратную связь. Любая реакция аудитории становится полезным сигналом — чтобы вовремя поменять подход [1].

Ещё огромную роль играет то, как всё выглядит. Короткие ролики, истории, подборки товаров, обзоры и распаковки — именно они создают первое впечатление. И часто именно от них зависит, заинтересуется ли покупатель предложением или пройдёт мимо. Но дело не только в красивой картинке. Важно, чтобы информация была понятной. Человек должен легко находить нужное и быстро получать ответы на любые свои вопросы.

Не нужно забывать и про эмоции. Контент, который трогает за живое, запоминается сам собой и помогает людям проникнуться доверием. Это может быть шутка, повседневная жизненная ситуация, знакомая каждому, или настоящие отзывы обычных людей [1]. За счёт этого маркетплейс становится для покупателей своим. Он перестаёт быть просто торговой площадкой без лица и превращается в нечто более тёплое, понятное и близкое.

Продвижение в соцсетях неотрывно связано с тем, чтобы постоянно смотреть за действиями людей. Отслеживать реакции, охваты и то, насколько активно ауди-

тория включается в общение — это помогает настраивать стратегию и делать её результативнее. В итоге выстраивается цельная система общения, где каждая деталь работает на то, чтобы удерживать внимание человека и мягко подводить его к покупке.

2. Виды продвижения в социальных сетях

Если говорить про продвижение в соцсетях, то тут нет какого-то одного универсального способа, который подходит всем. Одни методы дают быстрый всплеск внимания, но он быстро гаснет. Другие работают на доверие и на репутацию долгое время. Третьи могут напомнить о себе и вернуть покупателя спустя недели или месяцы. Поэтому крупные площадки не держатся за что-то одно, а собирают систему из разных приёмов [2].

В основе чаще всего лежит обычный контент: посты, короткие видео, истории, распаковки покупок, подборки товаров и посты на определённые темы [7]. Такой подход не толкает человека сразу купить, а понемногу удерживает его внимание и делает так, что бренд становится привычной частью ленты, которую пользователь листает каждый день [3].

Также многое даёт таргетированная реклама. С её помощью можно точно показывать товары тем людям, которым они скорее всего подойдут — по их увлечениям, возрасту, городу и по тому, как они ведут себя в интернете [3]. Особенно хорошо этот способ работает во время распродаж или когда маркетплейс запускает новые категории товаров — потому что там важна быстрая реакция и нужно попасть именно в тех, кто готов купить.

Ещё одна важная вещь — работа с блогерами. Люди смотрят их контент как на личную историю, а не как на рекламное объявление [7]. Поэтому верят ему больше. Благодаря таким интеграциям маркетплейс знакомится с новыми группами покупателей и усиливает эффект, когда товар советуют «свои».

Не менее важен и тот контент, который создают сами покупатели: отзывы, фотографии заказов, видео, как распаковывают покупки. Это убирает лишние сомнения и создаёт ощущение честности — когда человек видит, как реально другие люди получили и использовали товар [2].

Свою лепту вносит и общение с аудиторией: ответы в комментариях, учёт того, что говорят покупатели, реакция на критику. Иногда это сильнее влияет на репутацию, чем отдельные рекламные кампании.

Дополняют всё вирусные форматы и ретаргетинг. Первые позволяют быстро расширять круг тех, кто видит информацию. Вторые — возвращать тех, кто уже интересовался, но пока не купил.

В итоге продвижение в соцсетях собирается из набора разных приёмов, которые действуют сообща. Когда они выстроены в систему, соцсети превращаются не просто в место, где крутят рекламу, а в полноценную среду. В этой среде рождаются интерес, доверие и в итоге — решение о покупке.

3. Визуальный и вербальный контент маркетплейса Wildberries

Если представить продвижение в соцсетях как живой разговор, то картинка создаёт первое впечатление, а текст объясняет, о чём речь. На примере Wildberries это видно особенно отчётливо: площадка работает с огромным числом товаров и с самыми разными покупателями. Поэтому контент должен и глаз цеплять, и быстро доносить суть без лишних слов [4].

Визуальная подача строится на скорости восприятия. Пользователь листает ленту за секунды, и у бренда нет времени на сложные конструкции. Поэтому используются крупные изображения, чистые фоны, акцентные детали и короткие видео, которые сразу показывают товар в действии. Такие форматы помогают не просто увидеть продукт, а быстро понять, зачем он нужен [2].

Но одного визуала недостаточно. Текст в контенте выполняет более приземлённую работу: объясняет выгоду, снимает сомнения, подталкивает к действию. Короткие подписи с акцентом на скидки, сезонные предложения или практическую пользу становятся частью общей логики продаж, не перегружая пользователя лишней информацией [4].

Важную роль играет и сам язык общения. Он намеренно простой, без сложных формулировок и дистанции. Бренд чаще говорит напрямую, задаёт вопросы, вовлекает в диалог, за счёт чего исчезает ощущение безличной рекламы.

Хорошо работают и тематические подборки — когда товар вписан в конкретную ситуацию: отпуск, сезон, быт, обновление гардероба. Здесь текст задаёт направление, а визуал подтверждает выбор, снижая нагрузку на пользователя, который обычно сталкивается с избытком вариантов.

Отдельно стоит отметить баланс единого стиля и разнообразия. Узнаваемая подача важна, но однообразие быстро утомляет, поэтому используются разные форматы — от мемов и сторис до карточек товаров и коротких заметок. Это помогает удерживать внимание без ощущения повторности.

Сильным элементом остаётся и пользовательский контент: отзывы, фото и видео распаковок [2]. Он работает точнее любой рекламной подачи, потому что показывает реальный опыт покупки и снижает сомнения.

На этом фоне работа с блогерами становится продолжением общей системы. Они не просто транслируют рекламу, а вплетают товары в повседневные сценарии, усиливая эффект естественного интереса и расширяя восприятие бренда за пределами самой платформы.

4. Интеграция с блогерами

Особенность взаимодействия заключается в том, что аудитория воспринимает блогера как источник личного опыта, а не как витрину. Когда продукт появляется

в контексте обычной жизни — без демонстративной подачи и навязчивой речи — снижается уровень сопротивления рекламе. Это особенно заметно на платформах VK, TikTok, YouTube и Telegram, где контент изначально строится вокруг личных историй, наблюдений и коротких форматов [5].

Сами форматы интеграции стали значительно разнообразнее. Прямые рекламные вставки уступают место более гибким решениям: обзорам, повседневным сценариям использования товаров, подборкам «без прикрас», совместным челленджам и коротким сюжетным роликам. В случае маркетплейса это особенно важно, потому что продукт не существует сам по себе — он всегда встроен в выбор из десятков аналогов [5]. Блогер, по сути, упрощает этот выбор, показывая не товар, а ситуацию, в которой он становится уместным.

Отдельного внимания требует вопрос доверия. Оно формируется не через масштаб аудитории, а через совпадение интонации блогера и ожиданий его подписчиков. Даже крупные интеграции работают хуже, если нарушается ощущение естественности. Поэтому маркетплейсы всё чаще ориентируются не только на лидеров мнений с большой аудиторией, но и на нишевых авторов, у которых более плотная связь с подписчиками. В таких связках рекомендация воспринимается не как реклама, а как бытовой совет [5].

В системе продвижения Wildberries интеграции с блогерами выполняют ещё одну функцию — ускоряют распространение трендов. Один удачный обзор способен запустить цепочку повторений: от пересказов в сторис до пользовательских отзывов и повторных покупок. В итоге маркетплейс получает не просто охват, а движение товара внутри информационного поля, где решение о покупке формируется до момента перехода на платформу.

5. Продвижение Wildberries в социальных сетях

Wildberries выстраивает продвижение в соцсетях не через разовые кампании, а через постоянное присутствие в ленте пользователя [6]. Бренд не навязывает покупку напрямую — он регулярно появляется в разных форматах и в разные моменты пользовательского выбора, постепенно закрепляясь в памяти через повторяющиеся контакты.

Каждая площадка используется по-своему. В VK упор делается на сообщества и объясняющий контент, в TikTok — на короткие эмоциональные ролики, в YouTube — на более подробные обзоры, а Telegram работает как канал быстрых подборок и новостей. Везде используется разная подача, но цель одна — встроиться в привычный поток пользователя.

При этом Wildberries не стремится к одинаковому стилю на всех платформах. Где-то это краткий визуальный сигнал, где-то — развернутое объяснение, а где-то — поток рекомендаций, который воспринимается как часть ленты. Такая адаптация позволяет бренду не выпадать из

контекста соцсетей, а становиться его естественной частью [6].

Важную роль играет и быстрая реакция на поведение аудитории. Алгоритмы и аналитика показывают, что вызывает интерес, а что теряет внимание, и контент оперативно корректируется. Рабочие форматы усиливаются, слабые заменяются новыми решениями.

В итоге продвижение строится вокруг повседневных ситуаций пользователя. Оно не выглядит отдельной рекламной активностью, а воспринимается как привычный фон. Социальные сети для Wildberries становятся не просто каналом продвижения, а устойчивой средой присутствия, где интерес к товарам формируется постепенно и без давления.

Заключение

Сегодня продвижение российского маркетплейса в соцсетях нельзя собрать из отдельных приёмов или разовых рекламных акций. На примере Wildberries видно, что это целая система постоянного присутствия, где каждая деталь — от короткого ролика до совместного видео с блогером — действует не сама по себе, а вместе с другими форматами.

Соцсети перестали быть просто местом, куда выкладывают новости. Теперь это пространство, где у покупателя складывается поведение ещё до того, как он зайдёт на

маркетплейс. Там решается, появится ли у него интерес, будет ли доверие и желание купить. Поэтому продвижение постепенно уходит от прямых объявлений о товаре к созданию такой обстановки, где этот товар становится обычной частью каждодневных решений.

Опыт Wildberries показывает: устойчивый результат даёт не упор на один сильный инструмент, а умение подстраиваться. Площадка одновременно использует контент, рекламу по интересам, блогеров, отзывы покупателей и быструю реакцию на то, что стало модным. Но важнее другое — способность быстро менять подачу в зависимости от того, как ведёт себя аудитория. В такой подвижной обстановке продвижение перестаёт быть прямым.

Можно сказать, что соцсети для маркетплейса делают две вещи сразу: они и привлекают внимание, и удерживают его. И именно здесь, на стыке этих двух задач, складывается главное преимущество перед другими — умение оставаться на виду у пользователя без давления и открытого навязывания.

Выходит, что продвижение маркетплейса в соцсетях — это не акция, у которой есть понятные начало и конец. Это постоянная работа над тем, что именно привлекает внимание людей. И чем лучше и точнее сделана эта работа, тем сильнее привязывается покупатель к площадке. Тогда заходы, которые были случайными, постепенно становятся привычкой — возвращаться уже сюда, а не куда-то ещё.

Литература:

1. Новикова, Е. Д. Маркетплейсы — новые социальные сети: продвижение товара как SMM-проект / Е. Д. Новикова // Современные научные исследования и инновации. — 2023. — № 1. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2023/01/99776> (дата обращения: 19.05.2026).
2. Виды рекламы на Wildberries: как правильно настроить внутреннюю и внешнюю рекламу для карточки товара // inSales: блог. — 2025. — 19 февраля. — URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/vidy-reklamy-na-wildberries-kak-pravilno-nastroit-reklamu> (дата обращения: 19.05.2026).
3. Васильев, К. Гайд по внешней рекламе на WB и OZON: подробная инструкция по привлечению внешнего трафика / К. Васильев // MPSTATS: журнал. — 2024. — 18 июля. — URL: <https://mpstats.io/media/marketing/gajd-vneshnyaya-reklama-wb-ozon> (дата обращения: 19.05.2026).
4. Могилевцев, И. Продвижение товаров на маркетплейсах как полноценный SMM-проект: от стратегии до работы с отзывами / И. Могилевцев // Cossa: [сайт]. — 2024. — 5 марта. — URL: <https://www.cossa.ru/trends/319646/> (дата обращения: 19.05.2026).
5. Как запустить рекламу у блогеров для Wildberries (WB) и Ozon: пошаговая инструкция // eLama: блог. — 2026. — 24 апреля. — URL: <https://elama.ru/blog/zapuskaem-reklamu-u-bloggerov-dlya-wildberries-i-ozon-poshagovyy-gayd/> (дата обращения: 19.05.2026).
6. Гуменюк, В. В. Способы повышения эффективности продвижения товаров на российских маркетплейсах (на примере Wildberries): магистерская диссертация / В. В. Гуменюк; Национальный исследовательский Томский государственный университет. — Томск, 2024. — 98 с.
7. Е. А. Шамберова, А. А. Кулеш, И. Н. Ридецкая // Использование интернет-рекламы для повышения эффективности торговых процессов и репутации компании на примере интернет-магазина Wildberries / Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2024. — С. 232–235.

РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

Мастер-план как инструмент управления развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края)

Богутская Надежда Юрьевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Потанин Михаил Михайлович, кандидат экономических наук, доцент
Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

В статье представлены результаты сравнительного анализа мастер-планов городов Хабаровского края — Хабаровской городской агломерации и г. Комсомольска-на-Амуре — как инструмента социально-экономического развития и за-крепления населения. На основе портфельного подхода (61 мероприятие по Хабаровской агломерации, 28 — по Комсомольску-на-Амуре) выявлены структурные различия риск-профилей. С помощью авторского индекса реализации портфеля (ИРП) проведено сценарное моделирование (оптимистический, реалистичный, пессимистический сценарии). Установлено, что даже в реалистичном сценарии уровень достижения целевых показателей не превышает 54 % для Хабаровской агломерации и 69 % для Комсомольска-на-Амуре, что подтверждает гипотезу о завышенности целевых ориентиров. Сформулированы адресные предложения по повышению эффективности мастер-планов.

Ключевые слова: мастер-план, Хабаровский край, удержание населения, социально-экономическое развитие, городская среда, Комсомольск-на-Амуре, стратегическое планирование.

Дальневосточный федеральный округ (далее также — ДФО, округ, макрорегион) — самый большой округ Российской Федерации, занимающий более 40 % территории страны. Географическое местоположение и уникальный запас природных ресурсов определяет высокое геостратегическое значение макрорегиона для Российской Федерации. Вместе с тем, текущий экономический и социальный потенциал округа (например, в части ВРП и численность населения) составляет порядка 5 % от значений по Российской Федерации [5].

Развитие ДФО объявлено Президентом Российской Федерации «национальным приоритетом на весь 21 век» [1]. С 2013 года реализуется комплекс мероприятий, связанных с усилением экономического и инвестиционного потенциала региона. Созданы преференциальные режимы, ведется поддержка крупномасштабных инвестиционных проектов, ежегодно проводится Восточный экономический форум и т. д. [9] За последние 10 лет объем инвестиций в основной капитал существенно вырос, опередив среднероссийские показатели в 2,6 раза, кроме этого, создано более 1 000 новых предприятий и более 181 тысячи рабочих мест [13].

В то же время социальный блок вопросов не имел с 2013 года аналогичного масштабного сопровождения и его развитие проходило в инерционном режиме [8]. Основные социальные показатели округа отстают от среднероссий-

ских значений, макрорегион проигрывает по многим направлениям качества жизни населения, что обуславливает низкую «демографию» и отток населения. В соответствии с данными исследования ФАНУ «Востокгосплан», численность населения ДФО по сравнению с 1990 годом сократилась на 24,4 % (Российская Федерация — минус 1,1 %). Наибольший вклад в сокращение населения внесла миграционная убыль (2018–2023 гг. — 56 %). Ожидаемая продолжительность жизни в округе (69,8 лет) остаётся на 3,6 года ниже среднероссийской, а смертность мужчин трудоспособного возраста в 3,3 раза превышает женскую. Уровень бедности выше среднероссийского уровня на 2,7 п.п. Уровень благоустройства жилищного фонда ниже на 15,3 % [2].

Таким образом, наблюдается дисбаланс в экономическом и социальном развитии ДФО [10]. В то время как на территории создается большое количество высококвалифицированных и высокооплачиваемых рабочих мест, новых предприятий, население сокращается. Для преодоления сложившихся тенденций Президентом Российской Федерации в 2021 году было объявлено о внедрении нового механизма, направленного на повышение качества жизни дальневосточников — мастер-планов развития городов [12].

В официальном обороте мастер-планы идентифицируются как комплексный инструмент, направленный

не только на создание комфортной городской среды, но и формирование новых высокотехнологичных производств и диверсификацию экономики [3]. К 2023 году субъектами Российской Федерации округа совместно с Правительством Российской Федерации и Минвосток-развития России разработано 25 мастер-планов, общий объем финансирования которых на 2023–2030 гг. составляет более 3,6 млрд рублей [11].

В то же время инструмент не имеет широкой практики апробации в части решения задач регионального развития. Сам термин пришел из зарубежного опыта. В зарубежных странах мастер-планирование зарекомендовало себя как инструмент комплексного развития городской среды (Лондон, Гамбург), однако возможность его адаптация к российским, особенно дальневосточным, условиям требует отдельного исследования [4].

К настоящему времени в Российской Федерации разработано более 125 мастер-планов. Открытые источники не содержат системных данных о реализации утвержденных мастер-планов, что затрудняет оценку их эффективности [6]. В этой связи закономерным является вопрос — насколько применимы возможности мастер-плана для решения задач социального развития субъекта Российской Федерации, в том числе в части закрепления населения в ДФО [7].

Цель работы — на основе портфельного подхода выявить структурные различия в риск-профилях двух городов и определить приоритетные направления управленческого воздействия, что послужит основой для сценарного моделирования и разработки адресных предложений. Для достижения цели автором выполняются две задачи:

1. Поиск структурных различий риск-профилей. Низкая реализуемость мероприятий мастер-планов в Хабаровском крае обусловлена не столько общим дефицитом финансовых ресурсов, сколько принципиально разной природой доминирующих рисков в Хабаровской агломерации (риски «запуска» проектов) и г. Комсомольске-на-Амуре (риски «исполнения» уже начатых проектов). Соответственно, универсальные управленческие подходы неэффективны, требуется дифференциация инструментов реагирования.

2. Риск-диагностика портфеля проектов. Идентификация структуры рисков должна предшествовать выбору сценариев реализации и разработке предложений, поскольку именно характер рискового поля определяет реалистичность того или иного сценария и указывает на «узкие места», требующие первоочередного вмешательства.

Для верификации данных гипотез автором проведён анализ всего портфеля мероприятий долгосрочных планов: 61 мероприятие по Хабаровской агломерации и 28 мероприятий по г. Комсомольску-на-Амуре (по состоянию на 01.01.2026). Источниками информации послужили отчётные данные Правительства Хабаровского края о ходе реализации ДП КСЭР, а также экспертные заключения специалистов министерства экономического развития края, полученные в рамках интервью.

Для каждого мероприятия на основе анализа его текущего статуса, наличия подтверждённого финансирования, стадии проектной готовности и контрактной истории определены доминирующие коды рисков. Использована следующая классификация: Ф1 — отсутствие подтверждённого источника финансирования; Ф2 — дефицит средств или необходимость дофинансирования (в т. ч. из-за удорожания); П1 — риски, связанные с разработкой, корректировкой или экспертизой проектно-сметной документации; К1 — контрактно-строительные риски (отставание от графиков, расторжение контрактов, срыв поставок); Ю1 — юридико-концессионные риски (сложности заключения соглашений, судебные споры); Ю2 — процедурно-административные барьеры (оформление земли, получение технических условий, лицензирование); Н1 — риск несинхронности развития (опережение ввода жилья над социальной и инженерной инфраструктурой).

Дополнительно каждое мероприятие отнесено к одной из четырёх зон управляемости:

- зелёная зона — мероприятие завершено или находится в стадии ввода с минимальными остаточными рисками;

- жёлтая зона — мероприятие не стартовало и/или не обеспечено ключевыми условиями запуска (финансирование, ПСД, земля, инвестор);

- оранжевая зона — мероприятие находится в активной стадии реализации, но сопровождается заметными рисками сроков, контрактов или проектной готовности;

- красная зона — присутствуют блокирующие обстоятельства (остановка работ, расторжение контракта, судебные разбирательства, критические процедурные запреты).

Результаты анализа по г. Комсомольску-на-Амуре. Распределение мероприятий по зонам управляемости и доминирующим рискам представлено на рисунке 1.

В г. Комсомольске-на-Амуре красная зона сосредоточена в крупнейших медицинских проектах, где одновременно присутствуют необходимость перезапуска строительных-монтажных работ и неполная обеспеченность финансированием. Такой риск-профиль опасен тем, что каждый повторный перезапуск создает скачкообразный рост сроков и стоимости, а социальный эффект от данных объектов не имеет простых заменителей.

Перейдем к анализу рисков Хабаровской городской агломерации. Автором на рисунке 2 представлено распределение мероприятий по категориям управляемости и наиболее часто встречающихся рисков.

В Хабаровске красная зона имеет иной характер: она формируется не столько «долгостроем», сколько процедурными обстоятельствами, включая расторжения по формальным причинам, невозможность получения технических условий, зависимость от специализированных лицензий или от внешних источников. Это означает, что традиционный строительный контроль здесь недостаточен.



Рис. 1. Распределение рисков по г. Комсомольску-на-Амуре



Рис. 2. Распределение рисков по Хабаровской городской агломерации

Наиболее частым является риск Ф1: он присутствует в 24 из 61 мероприятий, что составляет 39 процентов. Такой масштаб Ф1 объясняет высокую долю желтой зоны и указывает на то, что значительная часть портфеля является запланированной, а не реализуемой. Вторым по частоте является контрактно-строительный риск К1 (13 из 61, 21 %), это означает, что до стадии массового строительства и приемки значительная доля мероприятий еще не дошла.

Сравнительный анализ подтверждает гипотезу о структурных различиях риск-профилей: Хабаровск управляет портфелем «запуска»: основная проблема — обеспечить старт проектов, преодолев финансовые и процедурные барьеры (Ф1, Ю1, Ю2). Здесь первоочередной задачей является формализация «условий старта» и синхронизация КРТ. Комсомольск-на-Амуре управляет портфелем «исполнения»: основная проблема — не допустить срыва сроков и повторных перезапусков по уже начатым проектам (К1).

Выявленная структура рисков (доминирование «жёлтой зоны» в Хабаровске и «оранжевой зоны» в Комсомольске) формирует объективную основу для построения сценарных моделей реализации портфелей. Именно характер и глубина рисков предопределяют, какая доля мероприятий может быть доведена до завершения при оптимистическом, реалистичном и пессимистическом сценариях, и, следовательно, насколько достижимыми окажутся целевые показатели ДП КСЭР.

Выбор сценарного подхода в качестве инструмента оценки обусловлен высокой степенью неопределённости внешней среды, в которой осуществляется реализация мастер-планов. Долгосрочные планы КСЭР содержат широкий перечень целевых показателей, однако включение всех показателей в сценарную модель привело бы к её неоправданному усложнению и дублированию анализа, поскольку многие из них находятся в тесной корреляционной зависимости.

В основу модели положен индекс реализации портфеля (ИРП) — интегральный показатель, отражающий долю мероприятий ДП КСЭР, которые с высокой вероятностью будут завершены в плановые сроки при заданных сценарных условиях. Расчёт ИРП для каждого сценария производился в два этапа. Базовое распределение по зонам управляемости (по состоянию на 01.01.2026, согласно данным параграфа 3.1). Для Хабаровской агломерации: зелёная зона — ~10 %, жёлтая — ~50 %, оранжевая — ~35 %, красная — ~5 %. Для г. Комсомольска-на-Амуре: зелёная зона — ~15 %, жёлтая — ~20 %, оранжевая — ~57 %, красная — ~8 %.

В оптимистическом сценарии предполагается, что 70–80 % мероприятий «жёлтой зоны» Хабаровска переходят в «зелёную» (за счёт подтверждения финансирования и снятия процедурных барьеров); в пессимистическом — часть «оранжевой зоны» Комсомольска переходит в «красную» (из-за срыва контрактов и остановок строек).

Указанные диапазоны перехода (70–80 % для «жёлтой зоны» Хабаровска и т. д.) определены на основе экспертных

оценок вероятности преодоления доминирующих рисков при соответствующих сценарных условиях. Для каждого мероприятия, исходя из его текущей зоны и кода риска (Ф1, К1 и др.), оценивалась вероятность успешного завершения при полном, частичном или отсутствующем финансировании и разном качестве управления. Затем вероятностные оценки агрегировались в сводный индекс ИРП путём взвешивания по плановому объёму финансирования мероприятий, что позволило получить интегральный показатель реализуемости портфеля для каждого сценария.

Итоговый ИРП рассчитывается как сумма долей мероприятий, оказавшихся в «зелёной зоне» по каждому сценарию. Полученные значения ИРП применяются к целевому приросту показателей ДП КСЭР по принципу пропорционального переноса: ожидаемое значение показателя к 2030 году = базовое значение (факт 2024/2025) + ИРП × (целевое значение — базовое значение).

Выбор трёх вариантов сценариев (оптимистического, реалистичного и пессимистического) является устоявшейся практикой в стратегическом планировании и про-

гнозировании. Сценарии, различаются комбинацией трёх ключевых факторов: объём федерального финансирования, активность частных инвесторов и эффективность регионального проектного управления.

Различие в значениях ИРП между городами обусловлено выявленной ранее структурой рисков. Для Хабаровска даже в оптимистическом сценарии ИРП не превышает 0,80, поскольку перевод значительной части «жёлтой зоны» в «зелёную» требует не только финансовых вливаний, но и длительных процедур (проектирование, экспертиза, землеотвод). Для Комсомольска, напротив, в оптимистическом сценарии ИРП достигает 0,88, так как большинство проектов уже находятся в активной стадии и требуют «лишь» стабилизации контрактного цикла. В пессимистическом сценарии Комсомольск также демонстрирует более высокий ИРП (0,38–0,46 против 0,28–0,33 у Хабаровска) за счёт меньшей доли «жёлтой зоны» и, соответственно, меньшей зависимости от новых финансовых вливаний.

На основе полученных значений ИРП рассчитаны прогнозные диапазоны трёх ключевых показателей ДП КСЭР к 2030 году (таблица 1).

Таблица 1. Прогнозные значения ключевых показателей ДП КСЭР к 2030 году по трём сценариям

Показатель	Целевое значение	Оптимистичный	Реалистичный	Пессимистичный
Хабаровская агломерация				
Численность населения, тыс. чел.	770,4	757–760	744–746	733–735
Ожидаемая продолж. жизни, лет	83	76,8–77,1	75,6–75,8	74,6–74,9
Инвестиции, млрд руб.	991,8	841–871	685–715	558–588
г. Комсомольск-на-Амуре				
Численность населения, тыс. чел.	240,5	240,2–240,3	239,8–240,0	239,5–239,6
Ожидаемая продолж. жизни, лет	75,5	74,8–75,1	74,0–74,4	73,3–73,6
Инвестиции, млрд руб.	860,7	773–805	667–717	574–611

Источник: рассчитано автором на основе данных сценарных моделей реализации портфелей и экспертных оценок.

Сценарная оценка достижимости целевых показателей долгосрочных планов до 2030 года выполнена на основе индекса реализации портфеля мероприятий, который отражает долю мероприятий, способных быть доведенными до ввода в эксплуатацию в установленные сроки при разных условиях (целевой, инерционный и негативный сценарии).

Проведенный анализ выявил фундаментальный разрыв между целевыми ориентирами мастер-планов и реальной способностью портфеля проектов обеспечить их достижение. Риск-профили Хабаровской агломерации и г. Комсомольска-на-Амуре продемонстрировали структурные различия: в первом случае доминируют риски финансовой необеспеченности и несинхронности развития (Ф1, Н1), во втором — контрактно-строительные риски и угроза повторных перезапусков (К1). Сценарное моделирование показало, что в реалистичном сценарии, оцениваемом как наиболее вероятный, уровень достижения целевых показателей не превышает 54 % для Хабаровской агломерации и 69 % для Комсомольска-на-Амуре. Эти ре-

зультаты обосновывают необходимость разработки адресных управленческих предложений, направленных на повышение эффективности мастер-планов как инструментов развития субъекта Российской Федерации.

Предлагаемые меры сгруппированы в пять тематических блоков, каждый из которых нацелен на устранение конкретных «узких мест», выявленных на предыдущих этапах исследования.

Формирование экономического модуля удержания населения. Одной из ключевых проблем мастер-планов является декларативный характер демографических целей. Показатели роста населения не подкреплены конкретными механизмами создания рабочих мест и закрепления кадров, что особенно критично для территорий с устойчивым миграционным оттоком. Для преодоления этого разрыва предлагается:

— выделить в структуре портфеля проектов экономический модуль удержания населения, включающий от 5 до 10 приоритетных экономических проектов (как инвестиционных, так и организационных), непосредственно

связанных с базовыми промышленными кластерами территории.

Внедрение единого реестра паспортов ключевых проектов. Значительная часть мероприятий (особенно в Хабаровской агломерации) находится в «жёлтой зоне», то есть не обеспечена ни финансированием, ни чёткими процедурами запуска. Одной из причин такой ситуации является отсутствие единого документа, агрегирующего информацию о статусе проектов. В связи с этим предлагается:

- сформировать приложение к мастер-плану в виде единого реестра паспортов ключевых проектов, включающего все проекты мастер-плана и корреспондирующие им мероприятия ДП КСЭР;

- утвердить минимально обязательные поля паспорта проекта: наименование и границы проекта; текущий статус; сроки и контрольные точки; стоимость и источники финансирования с указанием уровня подтверждённости; ответственный куратор от органа власти и оператор проекта; KPI результата; KPI эффекта.

Разработка матрицы соответствия «мастер-план — ДП КСЭР». Даже при наличии финансирования сохраняется риск недостижения целевых показателей из-за несогласованности между визуально-пространственными решениями мастер-плана и бюджетно-программными механизмами ДП КСЭР. Если единый реестр паспортов фиксирует статическую информацию о проекте, то для динамической увязки с бюджетным процессом требуется отдельный инструмент. В связи с этим предлагается:

- внедрить матрицу соответствия в качестве обязательного приложения к дорожной карте реализации мастер-плана;

- в матрице для каждого проекта мастер-плана фиксировать: конкретные строки ДП КСЭР, обеспечивающие его реализацию; элементы проекта, не покрытые ДП КСЭР;

перечень показателей, подлежащих мониторингу, и ответственных за достижение результатов. Матрица соответствия подлежит ежеквартальной актуализации при корректировке ДП КСЭР или государственных программ края.

Выделение демографического контура и закрепление демографических KPI. Демографические показатели обладают высокой инерционностью и слабо реагируют на реализацию портфеля в краткосрочной перспективе. В то же время именно они являются интегральными индикаторами успешности мастер-плана. Для повышения управляемости демографической динамикой предлагается:

- выделить демографический контур как обязательный элемент мониторинга реализации мастер-плана.

- установить 3–5 демографических KPI, отражающих удержание трудоспособного населения: миграционный баланс по трудоспособным возрастам, обеспеченность арендным или служебным жильём специалистов, укомплектованность медицинскими кадрами и др.

Внедрение дифференцированного риск-ориентированного управления. Универсальный подход к управлению портфелем неэффективен: Хабаровская агломерация и Комсомольск-на-Амуре требуют дифференцированных управленческих воздействий. С учётом этого предлагается:

- для каждого проекта в реестре фиксировать не менее трёх ключевых рисков, их владельцев и меры реагирования.

Проведённое исследование подтвердило гипотезу о структурных различиях риск-профилей Хабаровской агломерации и г. Комсомольска-на-Амуре, а также гипотезу о высокой эластичности целевых показателей к качеству реализации портфеля. На этой основе автором разработан комплекс предложений, интегрирующих экономические, демографические, процедурные и риск-ориентированные инструменты в единую систему.

Литература:

1. Владимир Путин: подъем Дальнего Востока — наш национальный приоритет на весь XXI век // Официальный сайт Минвостокразвития России. — URL: <https://minvr.gov.ru/press-center/news/vladimir-putin-podem-dalnego-vostoka-nash-natsionalnyy-prioritet-na-ves-xxi-vek-1669/> (дата обращения: 24.03.2026).
2. Восточный центр государственного планирования. Демографическая характеристика Дальневосточного федерального округа. — Москва, 2024. — 48 с. — URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/1608-2024-demografija_dajdzhest.pdf (дата обращения: 24.03.2026).
3. ВЭФ-2025: на стратегической сессии обсудили обновление дальневосточных городов и реализацию мастер-планов // Официальный сайт АО «КРДВ». — 2025. — 5 сент. — URL: <https://erdc.ru/news/vef-2025-na-strategicheskoy-sessii-obsudili-obnovlenie-dalnevostochnykh-gorodov-i-realizatsiyu-maste/> (дата обращения: 24.03.2026).
4. Герцберг Л. Я. Является ли мастер-план эффективным инструментом развития территорий в России? // Academia. Архитектура и строительство. — 2023. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yavlyetsya-li-master-plan-effektivnym-instrumentom-razvitiya-territoriy-v-rossii> (дата обращения: 24.03.2026).
5. Донец М. А., Дорошенко Т. А., Россюшанская Е. А. Оценка численности населения регионов Дальнего Востока на основе территориальных изменений с 1939 года // Народонаселение и экономика. — 2025. — Т. 9, № 3. — С. 1–25. — URL: <https://populationandeconomics.pensoft.net/article/139017/> (дата обращения: 20.04.2026).
6. Комплексная стратегия: почему в России полюбили мастер-планы территорий // Национальные проекты России: [сайт]. — URL: <https://национальныепроекты.рф/news/kompleksnaya-strategiya-pochemu-v-rossii-polyubili-master-plan-territoriy/> (дата обращения: 24.03.2026).

7. Левинताल А. Б., Аверин И. В. Кадровый потенциал Дальнего Востока России: состояние и проблемы формирования // Власть и управление на Востоке России. — 2012. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-potentsial-dalnego-vostoka-rossii-sostoyanie-i-problemy-formirovaniya> (дата обращения: 24.03.2026).
8. Найден С. Н. Развитие социальной инфраструктуры в условиях Дальнего Востока // Регионалистика. — 2015. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-sotsialnoy-infrastruktury-v-usloviyah-dalnego-vostoka> (дата обращения: 21.02.2026).
9. Найден С. Н., Грицко М. А. Тенденции и проблемы социального развития в Дальневосточном федеральном округе: 2013–2020 гг. // Власть и управление на Востоке России. — 2021. — № 4 (97). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-problemy-sotsialnogo-razvitiya-v-dalnevostochnom-federalnom-okruge-2013-2020-gg> (дата обращения: 21.02.2026).
10. Найден С. Н., Курьян С. П. Миграционные процессы в дальневосточных субъектах РФ: тенденции 2023 г. // Регионалистика. — 2024. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/migratsionnye-protsessy-v-dalnevostochnyh-subektah-rf-tendentsii-2023-g> (дата обращения: 24.03.2026).
11. На январских слушаниях подвели итоги первого этапа реализации мастер-планов // 25 городов Дальнего Востока: [сайт]. — URL: <https://25городов.рф/news/tpost/gud68sx681-na-yanvarskih-slushaniyah-podveli-itogi> (дата обращения: 24.03.2026).
12. Путин назвал ключевую цель мастер-планов на Дальнем Востоке // REN.TV. — 2024. — 5 сент. — URL: <https://ren.tv/news/v-rossii/1257847-putin-nazval-kliuchevuiu-tsel-master-planov-na-dalnem-vostokey> (дата обращения: 24.03.2026).
13. Счетная палата: инвестиции в ДФО за 10 лет выросли почти в два раза быстрее среднероссийских // 1prime.ru. — 2025. — 30 июля. — URL: <https://1prime.ru/20250730/palata-860086775.html> (дата обращения: 24.03.2026).

ПСИХОЛОГИЯ

Коммуникативные навыки и способы поведения в конфликте у младших подростков

Агабекова Лусина Андреевна, студент магистратуры
Московский государственный психолого-педагогический университет

В эмпирическом исследовании, проведенном на 60 младших подростках 11–13 лет, изучалась связь между уровнем развития коммуникативных навыков и выбором способов поведения в конфликтных ситуациях. Диагностический комплекс включал тест коммуникативных умений Михельсона, опросник К. Томаса и методику оценки общительности В. Ф. Ряховского. Выявлено, что 56,7 % подростков относятся к уверенному коммуникативному типу, тогда как остальные 43,3 % демонстрируют зависимый, агрессивный или смешанный типы реагирования. Подростки с высоким уровнем коммуникативных навыков достоверно чаще используют сотрудничество как стратегию поведения в конфликте, в то время как их сверстники с низким уровнем навыков значимо чаще прибегают к избеганию. По стратегиям компромисса, соперничества и приспособления значимых межгрупповых различий не обнаружено. Корреляционный анализ показал, что в группе с высокими коммуникативными навыками уверенное поведение положительно связано с сотрудничеством, тогда как зависимое и агрессивное поведение отрицательно коррелируют с этой стратегией. В группе с низким уровнем навыков значимых корреляций не выявлено.

Ключевые слова: младшие подростки, коммуникативные навыки, способы поведения в конфликте, сотрудничество, общительность.

Младший подростковый возраст (11–13 лет) традиционно рассматривается в психологии как один из наиболее сложных и противоречивых этапов онтогенеза. Согласно работам Л. И. Божович [1], Д. Б. Эльконина [12] и К. Н. Поливановой [10], данный период характеризуется перестройкой самосознания, формированием чувства взрослости, развитием автономии и поиском собственного места в системе социальных отношений. Именно в этом возрасте общение со сверстниками выходит на первый план, становясь ведущим видом деятельности, в процессе которого происходит формирование самосознания, развитие социальных навыков и освоение моделей межличностного взаимодействия [1; 5]. Вместе с тем данный период традиционно отличается повышенной конфликтностью, что обусловлено кризисными явлениями, стремлением к автономии и одновременно обостренной потребностью в признании со стороны сверстников [3; 6].

Коммуникативные навыки в младшем подростковом возрасте представляют собой основу успешного общения, сотрудничества и социализации. Согласно концепции М. И. Лисиной [5], общение выступает ведущим фактором психического развития ребенка. Коммуникативные навыки понимаются как степень владения конструктивными способами взаимодействия с людьми, готовность выстраивать продуктивный диалог и через него справляться с возникающими затруднениями [7]. В структуру коммуникативных навыков, по мнению Л. Р. Мунировой [7], входят умение слушать собеседника, способность ориентироваться в коммуникативных ситуациях и понимать внутреннее состояние окружающих, навыки совместной деятельности в группе, владение вербальными и невербальными средствами общения. Согласно исследованию Е. Д. Южаниной и Н. В. Булдаковой [13], коммуникативные навыки представляют собой сложное образование, объединяющее познавательные, поведенческие и личностные компоненты. Сформированность коммуникативных умений у младших подростков тесно связана с успешностью социализации, особенностями семейного взаимодействия и школьным климатом [9].

Конфликт в младшем подростковом возрасте рассматривается как интегральная часть процесса взросления. Конфликтность в возрасте 11–13 лет многофакторна и обусловлена как личностными чертами (тревожность, агрессивность, самооценка), так и социальным контекстом развития. Н. В. Гришина [3] определяет конфликт как ситуацию, при которой между людьми возникают противоречия, разногласия и столкновения интересов. В конфликтологии широкое распространение получила типология стилей поведения, разработанная К. Томасом и Р. Киллменом, описывающая пять

основных способов взаимодействия в конфликте: сотрудничество, компромисс, соперничество, избегание и приспособление.

В исследованиях, посвященных подростковому конфликтам, установлено, что подростки в возрасте 11–13 лет чаще прибегают к избеганию и приспособлению, что обусловлено возрастными особенностями развития, недостаточной зрелостью в принятии решений и склонностью к эмоциональному реагированию [11]. Подростки с высокими показателями агрессии чаще выбирают соперничество, тогда как подростки с повышенной тревожностью склонны уходить от конфликтов [8]. Обучение конструктивным стратегиям в младшем подростковом возрасте способствует не только уменьшению агрессивности, но и повышению уровня социальной адаптации [6]. Несмотря на признание важной роли коммуникативных умений в успешности социального взаимодействия, характер взаимосвязи между уровнем развития коммуникативных навыков и выбором способов поведения в конфликте у младших подростков остается недостаточно изученным [8].

Объект — коммуникативные навыки в младшем подростковом возрасте. Предмет — коммуникативные навыки и способы поведения в конфликте младших подростков. Цель исследования — изучение характера взаимосвязи между уровнем развития коммуникативных навыков и выбором способа поведения в конфликтных ситуациях у младших подростков.

Были выдвинуты следующие гипотезы исследования:

Основная: У младших подростков с разным уровнем развития коммуникативных навыков способы поведения в конфликте различаются.

Частные гипотезы:

— Подростки с высоким уровнем развития коммуникативных навыков значимо чаще выбирают конструктивные стратегии поведения в конфликте — сотрудничество и компромисс.

— Подростки с низким уровнем развития коммуникативных навыков значимо чаще выбирают избегание как стратегию поведения в конфликте

— У подростков с разным уровнем развития коммуникативных навыков различается структура связей между показателями коммуникативной сферы и стратегиями поведения в конфликте.

Методики исследования. Для решения поставленных задач был подобран следующий психодиагностический инструментарий: тест коммуникативных умений Михельсона (адаптация Л. М. Митиной), позволяющий оценить выраженность уверенного, зависимого и агрессивного типов реагирования; опросник «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса (адаптация Н. В. Гришиной), диагностирующий предпочтение пяти стратегий (сотрудничество, компромисс, избегание, соперничество, приспособление); методика оценки уровня общительности В. Ф. Ряховского, оценивающая степень коммуникативной активности подростка.

Эмпирическая база исследования — ГБОУ города Москвы «Школа № 2090 имени Героя Советского Союза Л. Х. Паперника». Выборку составили 60 младших подростков в возрасте 11–13 лет (учащиеся 5–6 классов), из них 32 девочки (53,3 %) и 28 мальчиков (46,7 %). Выборка является репрезентативной по полу и возрасту для младших подростков, обучающихся в типовых общеобразовательных учреждениях городской местности.

Анализ результатов теста коммуникативных умений Михельсона показал, что среднее значение по шкале «Уверенное поведение» составило 18 баллов, по шкале «Зависимое поведение» — 14,9 балла, по шкале «Агрессивное поведение» — 8,1 балла. Асимметрия распределения по шкале уверенного поведения составила -0,216, что указывает на незначительное смещение в сторону более высоких значений. Положительная асимметрия по шкале агрессивного поведения (0,902) свидетельствует о том, что высокие значения встречаются редко и представляют собой отдельные случаи.

На основании сопоставления индивидуальных показателей по трем шкалам теста Михельсона был проведен качественный анализ распределения респондентов по преобладающему типу коммуникативного реагирования. В результате удалось выделить четыре подгруппы, различающиеся характерным для них сочетанием уверенных, зависимых и агрессивных поведенческих моделей (таблица 1).

К «уверенному типу» отнесены 34 человека (56,7 % выборки), у которых показатели по шкале уверенного поведения значимо превышают значения, зафиксированные по шкалам зависимого и агрессивного реагирования. Подростки, составившие данную подгруппу, в большинстве коммуникативных ситуаций демонстрируют конструктивные поведенческие стратегии: способны отстаивать собственные интересы, не прибегая к ущемлению прав окружающих, выражают переживания и намерения прямо и открыто, сохраняя при этом уважительное отношение к партнерам по взаимодействию.

Таблица 1. Распределение подростков по преобладающему типу коммуникативных умений (№ =60)

Тип коммуникативного реагирования	Количество человек	%
Уверенный тип	34	56,7 %
Зависимый тип	16	26,7 %
Агрессивный тип	6	10,0 %
Смешанный тип	4	6,7 %

«Зависимый тип» выявлен у 16 респондентов (26,7 % выборки). Характерной чертой указанных подростков выступает доминирование пассивных, неуверенных реакций над уверенными и агрессивными. В ситуациях, требующих проявления инициативы либо аргументированного отказа, представители данной подгруппы нередко испытывают выраженные затруднения. Типичными поведенческими проявлениями служат склонность к неоправданным извинениям, уклонение от прямого выражения собственной позиции, готовность уступить даже в ущерб личным интересам.

«Агрессивный тип» зафиксирован у 6 человек (10 % выборки). Для подростков, отнесенных к данной категории, свойственно преобладание доминантных, обесценивающих реакций над уверенными и зависимыми. В межличностном взаимодействии они склонны прибегать к вербальной агрессии, попыткам навязать собственную волю, прямому или косвенному унижению собеседника. Характерной особенностью является недостаточность произвольного контроля над эмоциональными проявлениями.

«Смешанный тип» выявлен у 4 респондентов (6,7 % выборки). Отличительной особенностью данных подростков выступает отсутствие явного преобладания какого-либо одного типа реагирования. Коммуникативное поведение указанных лиц отличается выраженной ситуационной специфичностью: в одних обстоятельствах они действуют уверенно и асертивно, в других — обнаруживают зависимые либо агрессивные тенденции.

Общая доля респондентов, отнесенных к зависимому, агрессивному и смешанному типам, составляет 43,3 % от общего объема выборки. Полученный показатель указывает на присутствие у значительной части обследованных младших подростков тех или иных отклонений от оптимального коммуникативного функционирования, что обосновывает необходимость целенаправленной психолого-педагогической работы по развитию асертивных навыков и коррекции неконструктивных моделей поведения.

По методике оценки уровня общительности В. Ф. Ряховского среднее значение составило 14,4 балла, что соответствует интервалу «нормальная общительность». Вместе с тем величина стандартного отклонения ($SD=6$) свидетельствует о значительном разбросе индивидуальных результатов. Распределение подростков по уровням общительности представлено в таблице 2.

Таблица 2. Развитие общительности в выборке подростков (№ =60)

Данные	Общительность
Среднее значение (\bar{X})	14,4
Стандартное отклонение (SD)	6
Дисперсия (D)	36
Асимметрия (As)	0,76

В выборке присутствуют подростки с полярными характеристиками общительности, от ярко выраженной замкнутости до патологической неразборчивости в контактах. Для 36,7 % подростков характерна нормальная общительность.

Анализ распределения младших подростков по выделенным уровням общительности обнаруживает, что порядка 35 % выборки (сумма долей, приходящихся на выраженную замкнутость, пониженную общительность, излишнюю общительность, патологическую неразборчивость) демонстрируют различные отклонения от оптимального коммуникативного функционирования. Приведенные цифры соотносятся с данными, полученными ранее по тесту коммуникативных умений Михельсона, где доля лиц, испытывающих затруднения в коммуникативной сфере (зависимый, агрессивный и смешанный типы реагирования), была выявлена на сопоставимом уровне (таблица 3).

Таблица 3. Распределение подростков по уровням общительности (№ =60)

Уровень общительности	Количество человек	%
Выраженная замкнутость	2	3,3 %
Пониженная общительность	10	16,7 %
Нормальная общительность	22	36,7 %
Повышенная общительность	17	28,3 %
Излишняя общительность	7	11,7 %
Патологическая неразборчивость	2	3,3 %

Отдельного рассмотрения требуют две полярные группы, составляющие зону повышенного психолого-педагогического внимания. К первой относятся подростки с пониженной общительностью и выраженной замкнутостью, совокупная доля которых достигает 20 % от общего числа обследованных. Представители указанной группы испытывают выраженные

трудности при необходимости установления новых контактов, ощущают скованность в незнакомой компании, избегают ситуаций публичных выступлений. Соотнесение с результатами теста Михельсона показывает, что большинство подростков данной подгруппы принадлежат к «зависимому» либо «смешанному» типу коммуникативного реагирования.

Вторую группу риска образуют подростки с излишней общительностью и патологической неразборчивостью в контактах, на долю которых приходится 15 % выборки. Отличительной чертой данных респондентов выступает чрезмерная, слабо поддающаяся произвольной регуляции коммуникативная активность. Семеро из девяти подростков, отнесенных к данной категории, по результатам теста Михельсона классифицируются как представители «агрессивного» либо «смешанного» типа.

Качественный анализ ответов показал, что 67 % утвердительных ответов получено на пункт «Оказавшись в новой компании, Вы чувствуете себя неловко?», 73 % — на пункт «Выступая перед большой аудиторией, Вы испытываете волнение?», 58 % — на пункт «Вам трудно первым заговорить с незнакомым человеком?». Коммуникативная активность в рассматриваемом возрастном периоде во многом обусловлена ситуационными переменными и претерпевает существенные колебания в зависимости от степени знакомства с собеседником и социального контекста.

Анализ данных по опроснику «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса показывал, что среднее значение по шкале «Сотрудничество» составило 7,3 балла, что указывает на ориентацию подростков на совместный поиск решения, учитывающего интересы всех участников конфликта. Данная стратегия является показателем достаточной зрелости коммуникативных и рефлексивных способностей для данного возраста.

По шкале «Приспособление» средний балл равен 5,8. Близкий к лидирующему показатель свидетельствует о склонности значительной части подростков уступать оппоненту, жертвуя собственными интересами ради сохранения отношений или снижения эмоционального напряжения. Среднее значение по шкале «Компромисс» — 5,7 балла. Полученная величина демонстрирует средний уровень способности к взаимным уступкам и частичному удовлетворению требований каждой из сторон. Наиболее низкие баллы зафиксированы по шкалам «Соперничество» (5,0) и «Избегание» (4,8). Следовательно, крайние формы конфликтного поведения — жёсткая конкуренция с навязыванием собственной воли и уход от разрешения проблемы — выражены в наименьшей степени (таблица 4).

Таблица 4. Выраженность стилей поведения в конфликте в выборке подростков (№ =60)

Данные	Компромисс	Сотрудничество	Избегание	Соперничество	Приспособление
Среднее значение (Хср.)	5,7	7,3	4,8	5	5,8
Стандартное отклонение (SD)	2,2	1,4	1,7	1	0,85
Дисперсия (D)	4,8	2,1	2,9	1	0,7
Асимметрия (As)	-0,25	-0,24	0,39	0,0	0,216

Распределение подростков по ведущему стилю поведения в конфликте представлено в таблице 5.

Таблица 5. Распределение подростков по ведущему стилю поведения в конфликте

Тип	Количество человек	%
Сотрудничество	22	36,7 %
Избегание	14	23,3 %
Компромисс	10	16,7 %
Приспособление	8	13,3 %
Соперничество	6	10 %

Наибольшую группу составили респонденты, демонстрирующие предпочтение стратегии «Сотрудничество» (36,7 %). Подростки, вошедшие в данную категорию, в конфликтных ситуациях ориентированы на поиск взаимовыгодных решений, учитывающих интересы всех участников противостояния. Несколько меньшую по численности подгруппу образуют подростки с доминированием стратегии «Избегание» (23,3 %). Указанные респонденты предпочитают уходить от конфликтных ситуаций, не вступать в открытое противостояние. Подобная поведенческая тактика может выступать как проявлением осмотрительности, так и следствием неуверенности в собственных силах.

Для проверки гипотез вся выборка была разделена на две группы на основании интегрального показателя теста Михельсона. В первую группу (высокий уровень коммуникативных навыков) вошли 34 подростка (56,7 % выборки),

демонстрирующие преимущественно уверенное поведение в ситуациях общения, способность к конструктивной аргументации, умение отстаивать свою позицию без нарушения прав другого. Вторую группу (низкий уровень коммуникативных навыков) составили 26 подростков (43,3 % выборки), для которых типично преобладание зависимого или агрессивного типов реагирования, трудности в установлении и поддержании контактов, недостаточная сформированность навыков асертивного поведения.

Сравнение групп показало, что в группе с высоким уровнем коммуникативных навыков средний балл по шкале «Сотрудничество» составляет 8,2 против 6,1 в группе с низким уровнем (разница 2,1 балла). По шкале «Избегание» средние значения составили 4,3 и 5,5 соответственно (разница 1,2 балла). По шкале «Компромисс» показатели составили 5,9 против 5,4, по шкале «Соперничество» — 5,2 против 4,8, по шкале «Приспособление» — 5,7 против 5,8.

Для проверки статистической значимости различий применялся U-критерий Манна-Уитни. По шкале «Сотрудничество» обнаружены наиболее выраженные значимые различия между группами ($U=89,5$, $p=0,000$). Подростки с высоким уровнем коммуникативных навыков значимо чаще выбирают сотрудничество по сравнению с респондентами из группы с низким уровнем. Статистически значимые различия также выявлены по шкале «Избегание» ($U=265,0$, $p=0,007$). Подростки с низким уровнем коммуникативных навыков значимо чаще прибегают к избеганию. По шкалам «Компромисс» ($p=0,460$), «Соперничество» ($p=0,207$) и «Приспособление» ($p=0,639$) статистически значимых различий между группами не обнаружено.

Для более глубокого понимания характера взаимосвязей между отдельными компонентами коммуникативной сферы и стратегиями поведения в конфликте был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена. Анализ проводился отдельно для группы с высоким уровнем коммуникативных навыков и для группы с низким уровнем.

В группе подростков с высоким уровнем коммуникативных навыков обнаружен ряд статистически значимых корреляционных связей. Показатель уверенного поведения положительно коррелирует со шкалой «Сотрудничество» ($r=0,492$, $p<0,01$) и отрицательно — со шкалой «Компромисс» ($r=-0,382$, $p<0,05$). При увеличении выраженности уверенного поведения наблюдается более выраженная склонность к сотрудничеству и более редкое обращение к компромиссу.

Показатель зависимого поведения положительно коррелирует со шкалой «Компромисс» ($r=0,372$, $p<0,05$) и отрицательно — со шкалой «Сотрудничество» ($r=-0,505$, $p<0,01$). Подростки с выраженным зависимым поведением чаще прибегают к компромиссу и реже выбирают сотрудничество. Зависимость от мнения окружающих и склонность к подчинению побуждают подростка искать частичные уступки, но не позволяют выстраивать полноценное равноправное взаимодействие.

Показатель агрессивного поведения отрицательно коррелирует со шкалой «Сотрудничество» ($r=-0,581$, $p<0,01$). Чем выше выраженность агрессивных реакций в общении, тем реже подросток прибегает к сотрудничеству при разрешении конфликтных ситуаций. Агрессивное поведение, предполагающее давление, нападение или обесценивание оппонента, по своей природе противоречит совместному поиску решения.

Показатель общительности положительно коррелирует со шкалой «Сотрудничество» ($r=0,414$, $p<0,05$). Более высокий уровень общительности у подростков с развитыми коммуникативными навыками взаимосвязан со склонностью к сотрудничеству.

В группе с низким уровнем коммуникативных навыков статистически значимые корреляционные связи между показателями коммуникативной сферы (уверенное, зависимое, агрессивное поведение, общительность) и стратегиями поведения в конфликте не выявлены. Данный результат позволяет предположить, что в группе с низким уровнем коммуникативных навыков дифференциация поведенческих способов в конфликте связана не столько с отдельными характеристиками коммуникативной сферы, сколько с интегральным показателем коммуникативных склонностей, отражающим общую потребность и предрасположенность к общению.

Проведенное исследование показало, что у младших подростков преобладает средний и выше среднего уровни развития коммуникативных навыков. Большинство опрошенных относятся к уверенному типу коммуникативного реагирования (56,7 %). Однако значительная часть выборки (43,3 %) демонстрирует зависимый, агрессивный либо смешанный типы, что говорит о наличии коммуникативных затруднений у существенной доли обследованных. Уровень общительности в целом соответствует возрастной норме, при этом 20 % подростков испытывают трудности в установлении контактов, а 15 % проявляют излишнюю неразборчивость в общении.

Гипотеза о том, что у младших подростков с разным уровнем коммуникативных навыков способы поведения в конфликте различаются, подтвердилась. Статистически значимые различия выявлены по двум стратегиям: сотрудничеству и избеганию. Подростки с высоким уровнем коммуникативных навыков значимо чаще выбирают сотрудничество, тогда как подростки с низким уровнем значимо чаще прибегают к избеганию.

Гипотеза о том, что высокий уровень коммуникативных навыков взаимосвязан с выбором конструктивных стратегий — сотрудничества и компромисса, подтвердилась частично. Связь с сотрудничеством является статистически значимой. В отношении компромисса статистически значимых различий между группами не выявлено. Корреляционный анализ показал, что сотрудничество связано с уверенным поведением и коммуникативными склонностями,

тогда как компромисс в группе с высоким уровнем навыков оказался связан преимущественно с зависимым поведением. Высокий уровень коммуникативных навыков сам по себе не ведет к предпочтению компромисса как доминирующей стратегии, что подтверждает психологическую разнородность сотрудничества и компромисса в младшем подростковом возрасте.

Гипотеза о том, что низкий уровень коммуникативных навыков взаимосвязан с выбором избегания, подтвердилась. Дефицит коммуникативных умений, характерный для младших подростков с низким уровнем развития коммуникативных навыков, затрудняет конструктивное разрешение конфликтных ситуаций. Не обладая достаточными навыками аргументации, активного слушания и уверенного поведения, подросток оказывается склонным к уходу из конфликтной ситуации, то есть к выбору избегания как деструктивной стратегии.

Гипотеза о том, что у подростков с разным уровнем развития коммуникативных навыков различается структура связей между показателями коммуникативной сферы и стратегиями поведения в конфликте, также нашла эмпирическое подтверждение. В группе с высоким уровнем коммуникативных навыков обнаружены множественные значимые корреляционные связи, тогда как в группе с низким уровнем значимые корреляции отсутствуют.

Выявленные корреляционные взаимосвязи позволяют заключить, что отдельные компоненты коммуникативной сферы неодинаково связаны с выбором способа поведения в конфликте. Уверенное поведение и развитые коммуникативные склонности сопряжены преимущественно с конструктивной стратегией сотрудничества, тогда как дефицит коммуникативных навыков сопряжен с избеганием. Компромисс, соперничество и приспособление демонстрируют относительную независимость от общего уровня коммуникативных навыков и, вероятно, определяются иными факторами — ситуативными, личностными или социально-статусными.

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности школьных психологов для выявления младших подростков, у которых низкий уровень коммуникативных навыков сочетается с неконструктивными способами поведения в конфликте (избегание). Выявленные корреляционные связи позволяют определить мишени психолого-педагогического воздействия: развитие уверенного поведения и коммуникативных склонностей, формирование навыков сотрудничества, коррекцию зависимых и агрессивных моделей поведения.

Литература:

1. Божович Л. И. Проблемы формирования личности. — М.: Институт практической психологии, 2015. — 348 с.
2. Гаджихмедова Л. М., Гаспарян Е. В. Особенности конфликтов у подростков // Вестник Социально-педагогического института. — 2022. — № 2 (42). — С. 73–77.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.
4. Емельянова И. В., Кочетова Ю. А. Связь эмоционального интеллекта и стратегии поведения в конфликте старших подростков // International Journal of Medicine and Psychology. — 2022. — Т. 5, № 2. — С. 38–47.
5. Лисина М. И. Формирование личности ребенка в общении. — СПб.: Питер, 2009. — 410 с.
6. Маховская Ю. А. Коррекция выбора стратегии поведения подростков в конфликтных ситуациях // Психологические науки. — 2019. — № 2. — С. 42–45.
7. Мунирова Л. Р. Формирование у младших школьников коммуникативных умений в процессе дидактической игры: автореферат дис. ... канд. пед. наук. — М., 1992. — 17 с.
8. Новикова К. В. Стратегии поведения в конфликте у подростков с разным уровнем тревожности // Психология. — 2025. — Т. 35, № 4. — С. 1–15.
9. Однолетко Е. А. Исследование сформированности гибких навыков у младших подростков // Поволжский вестник науки. — 2025. — № 2 (36). — С. 45–50.
10. Поливанова К. Н. Психология возрастных кризисов. — М.: Академия, 2000. — 184 с.
11. Царева Е. В. Исследование способа поведения подростков в конфликтных ситуациях // Психология и педагогика. — 2023. — № 12. — С. 390–395.
12. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды. Проблемы возрастной и педагогической психологии / под ред. Д. И. Фельдштейна. — М.: Международная педагогическая академия, 1995. — 224 с.
13. Южанина Е. Д., Булдакова Н. В. Формирование коммуникативности у младших подростков // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2019. — Т. 7. — С. 1–7.

Роль социальной поддержки в профилактике профессионального выгорания

Айметова Гулия Тальгатовна, студент магистратуры
Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова

В статье представлен теоретический анализ роли социальной поддержки в профилактике профессионального выгорания специалистов помогающих профессий. На основе интеграции данных исследований обосновывается, что социальная поддержка выступает внешним буферным фактором и условием актуализации внутренних ресурсов. Предлагается трехуровневая модель профилактики выгорания.

Ключевые слова: профессиональное выгорание, социальная поддержка, профилактика, психологические ресурсы, эмоциональный интеллект, организационная среда.

Профессиональное выгорание — синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений, развивающийся у специалистов помогающих профессий из-за хронического рабочего стресса. Психологи особенно уязвимы к нему из-за высокой эмоциональной вовлечённости и ответственности. Для профилактики важен ресурсный подход, разделяющий психологические ресурсы на внутренние (личностные) и внешние (средовые). Как считают Т. М. Козлова и Е. А. Лебедева, внешние ресурсы, к которым, прежде всего, относится социальная поддержка, являются более управляемыми с точки зрения организационного вмешательства и способны актуализировать внутренние ресурсы специалиста [1; с. 125–126].

М. М. Рождественская и И. С. Матвеева в своем исследовании показали, что такие личностные характеристики, как высокий нейротизм и экстернальный локус контроля, являются значимыми предикторами выгорания, однако их влияние может быть существенно ослаблено при наличии сильной социальной поддержки [2; с. 58–60]. Социальная поддержка в данном случае выполняет функцию модератора, изменяя саму связь между личностными особенностями и риском развития синдрома. Это означает, что даже специалист с исходно высокой эмоциональной уязвимостью может сохранять профессиональное благополучие при условии включенности в поддерживающую среду.

А. Н. Смирнова и О. В. Прокофьева вводят понятие «регуляторного контура выгорания», в рамках которого социальная поддержка блокирует генерализацию стресс-ответа на этапе вторичной когнитивной оценки [3; с. 80–82]. Если специалист воспринимает окружение как поддерживающее, то сложная рабочая ситуация интерпретируется им не как неконтролируемая угроза, а как вызов, с которым можно справиться.

Социальная поддержка оказывает дифференцированное влияние на каждом этапе. На этапе накопления стресса она действует через когнитивные механизмы, на этапе истощения — через ресурсно-восполняющую функцию, на этапе деперсонализации — через разрыв профессиональной изоляции, а на этапе редукции достижений — через поддержание профессиональной самооценки.

Таким образом, социальная поддержка выступает не единым фактором, а многоуровневой системой, задействующей различные психологические механизмы в зависимости от этапа развития выгорания.

Переходя к анализу взаимодействия социальной поддержки с внутренними ресурсами личности, необходимо рассмотреть роль эмоционального интеллекта. Как считают Н. С. Петрова и О. Л. Захарова, эмоциональный интеллект является ключевым внутренним ресурсом, предотвращающим выгорание, однако его протективный эффект существенно зависит от характеристик социальной среды [4; с. 47–49]. В изолированной профессиональной среде эффективность эмоционального интеллекта значительно падает, тогда, как в среде с высокой поддержкой даже умеренно развитый эмоциональный интеллект обеспечивает надежную профилактику. Для систематизации данных о взаимодействии различных внутренних ресурсов с социальной поддержкой обратимся к таблице 1.

Анализ таблицы 1 показывает, что для эмоционального интеллекта и самоэффективности характерен синергетический эффект: социальная поддержка не просто добавляется к ним, а качественно изменяет условия их реализации, усиливая протективное действие непропорционально. Для оптимизма наблюдается компенсаторный характер: без поддержки он практически не защищает от выгорания. Для интернального локуса контроля и низкого нейротизма характерен аддитивный эффект: соци-

Таблица 1. Взаимодействие внутренних ресурсов с социальной поддержкой

Внутренний ресурс	Эффект без поддержки	Эффект с поддержкой	Характер взаимодействия
Эмоциональный интеллект	Умеренный	Сильный	Синергетический
Самоэффективность	Умеренный	Сильный	Синергетический
Оптимизм	Слабый	Умеренный	Компенсаторный
Интернальный локус контроля	Сильный	Очень сильный	Аддитивный
Низкий нейротизм	Сильный	Очень сильный	Аддитивный

альная поддержка добавляется к самостоятельному про-
ективному действию этих черт.

Таким образом, социальная поддержка наиболее кри-
тична для специалистов с изначально не сильными вну-
тренними ресурсами.

Особого внимания заслуживает организаци-
онный контекст социальной поддержки. Е. В. Фролова

и Л. К. Иванова показывают, что социальная поддержка
не возникает спонтанно, а требует определенных органи-
зационных условий: психологической безопасности, норм
взаимопомощи, доступности супервизии и поддерживаю-
щего стиля руководства [5; с. 115–118]. В таблице 2 пред-
ставлены организационные факторы, модулирующие эф-
фективность поддержки.

Таблица 2. Организационные факторы эффективности социальной поддержки

Фактор	Благоприятное значение	Неблагоприятное значение	Влияние
Психологическая безопасность	Высокая	Низкая (страх осуждения)	Критическое
Доступность супервизии	Регулярная	Отсутствует	Значительное
Стиль руководства	Поддерживающий	Контролирующий	Критическое
Нормы взаимопомощи	Приняты	Стигматизация помощи	Значительное
Рабочая нагрузка	Умеренная	Чрезмерная	Умеренное

Как следует из таблицы 2, наиболее критическими фак-
торами выступают психологическая безопасность и стиль
руководства. В условиях страха наказания за признание
собственных трудностей даже формально существующие
механизмы поддержки не дают ожидаемого профилак-
тического эффекта. Таким образом, организационный кон-
текст выступает ключевым модулятором, определяющим,
будет ли социальная поддержка эффективным профилак-
тическим ресурсом.

Обобщая теоретический анализ, можно предло-
жить интегративную трехуровневую модель про-
филактики профессионального выгорания. Первый
уровень — буферный — связан с непосредственным
смягчением воздействия стрессоров через когни-
тивную переоценку. Второй уровень — ресурсно-вос-
становительный — обеспечивает восполнение ис-
тощенных ресурсов через групповую супервизию
и эффект нормализации переживаний. Третий уро-
вень — мета-развивающий — связан с долгосрочным

развитием эмоционального интеллекта и рефлексии
через регулярную супервизию.

Проведенный теоретический анализ позволяет сформу-
лировать следующие выводы. Профессиональное выгорание
специалистов помогающих профессий представляет собой
сложный феномен, в развитии которого ключевую роль иг-
рает взаимодействие личностных и средовых переменных.
Социальная поддержка выступает не второстепенным,
а центральным системообразующим элементом профилак-
тики, выполняя буферную, ресурсно-восстановительную
и развивающую функции. Эффективность социальной под-
держки существенно зависит от организационного кон-
текста: психологической безопасности, стиля руководства,
доступности супервизии и принятых норм взаимопомощи.
Наиболее перспективным направлением развития профи-
лактических программ является переход от индивидуально-
ориентированных интервенций к средовым, направленным
на создание организационных условий для функциониро-
вания механизмов социальной поддержки.

Литература:

1. Козлова Т. М., Лебедева Е. А. Психологические ресурсы как механизм профилактики профессионального выгорания у специалистов-психологов // Психология и образование. — 2022. — Т. 19, № 3. — С. 123–138.
2. Рождественская М. М., Матвеева И. С. Психологические характеристики личности, связанные с профессиональным выгоранием // Современные проблемы науки и образования. — 2022. — № 2 (47). — С. 54–65.
3. Смирнова А. Н., Прокофьева О. В. Психологические механизмы стресса и выгорания в профессии психолога // Журнал практической психологии. — 2024. — Т. 8, № 3. — С. 78–92.
4. Петрова Н. С., Захарова О. Л. Роль эмоционального интеллекта в предотвращении профессионального выгорания // Российский журнал психологии труда. — 2023. — Т. 21, № 2. — С. 45–60.
5. Фролова Е. В., Иванова Л. К. Влияние организационной среды на уровень профессионального выгорания пси-
хологов // Вопросы психологии. — 2023. — № 6 (4). — С. 112–127.

Субъективный образ конфликта у представителей разных возрастных групп

Акулова Екатерина Алексеевна, студент

Научный руководитель: Эйдельман Галина Николаевна, старший преподаватель

Московский филиал Санкт-Петербургского гуманитарного университета профсоюзов «Институт искусств и информационных технологий»

Исследование построено в формате сравнительного анализа особенностей субъективного образа конфликта у представителей разных возрастных групп. Выборку составили 62 респондента, распределённые на три возрастные группы: 18–25 лет, 35–45 лет и 55 лет и старше. Респондентам всех групп предлагалась авторская анкета. Обработка данных осуществлялась методами частотного анализа и контент-анализа открытых ответов. В результате исследования было выявлено, что субъективный образ конфликта претерпевает закономерные возрастные изменения в области доминирующих причин и стратегий конфликта, интенсивности переживаний и терпимого отношения к конфликтам. Полученные данные подтверждают теоретические модели возрастного развития (Э. Эриксона, Б. Г. Ананьева).

Ключевые слова: субъективный образ конфликта, возрастная динамика, стратегии поведения в конфликте, онтогенез, конфликтология, возрастная психология, кросс-возрастное сравнительное исследование.

Конфликт, понимаемый как столкновение противоположно направленных интересов, целей, мнений или взглядов, является неотъемлемой и повсеместной частью человеческого взаимодействия. Однако сам по себе конфликт — это не только объективное событие, но и субъективно переживаемая реальность. Два человека, вовлечённые в одно и то же противоречие, могут воспринимать его суть, причины, интенсивность и возможные последствия по-разному. Это внутреннее, психологическое отражение конфликтной ситуации в сознании индивида и составляет его субъективный образ конфликта.

Данный образ является сложной психологической моделью, включающей в себя три ключевых компонента:

- Когнитивный (понимание сути, причин, вины и справедливости).
- Эмоциональный (спектр переживаний — от гнева и обиды до азарта и интереса).
- Поведенческий (представление о допустимых и эффективных стратегиях действий: противостояние, компромисс, уход и т. д.).

Формирование этого образа — динамический процесс, на который оказывает влияние целый ряд факторов: личный опыт, система ценностей, культурный контекст и, что особенно важно для данного исследования, возраст человека.

Актуальность изучения возрастной динамики субъективного образа конфликта обусловлена несколькими причинами. На протяжении жизненного пути человек проходит через ряд закономерных психосоциальных кризисов и задач (по Э. Эриксону), накапливает опыт разрешения противоречий, переосмысливает свои ценности и приоритеты. Можно предположить, что:

В юности и молодости, когда активно формируется идентичность и происходит сепарация, конфликт может восприниматься как инструмент самоутверждения и отстаивания границ, часто окрашиваясь интенсивными эмоциями.

В зрелости, на фоне развития профессиональной карьеры и построения семьи, конфликт может смещаться в сферу прагматики и ответственности, а его образ становится более сложным, включая стратегии компромисса и сотрудничества.

В пожилом возрасте, в контексте интеграции жизненного опыта и переоценки ценностей, образ конфликта может трансформироваться в сторону большей толерантности, стремления к гармонии или, наоборот, ригидности взглядов.

Изучением конфликтов занимались такие ученые, как З. Фрейд (начало XX века), рассматривавший внутриличностные конфликты через призму психоанализа; К. Левин (1930–1940-е гг.), исследовавший мотивационные и межличностные конфликты [5]; Э. Эриксон (1950–1980-е гг.), создавший теорию психосоциальных кризисов на протяжении жизни; М. Дойч (1970–1990-е гг.), изучавший кооперативные и конкурентные отношения в конфликте; а также представители отечественной школы — В. Н. Мясищев (1950–1960-е гг.), анализировавший конфликты в контексте психологии отношений [8], и Н. В. Гришина (1990–2020-е гг.), исследующая психологию конфликта в современном социальном контексте [2].

Проведённый анализ научных источников позволяет констатировать, что проблема возрастной специфики субъективного образа конфликта в её полновозрастном измерении в современной конфликтологической литературе не получила комплексного освещения. Существующие исследования носят локальный характер, сосредотачиваясь на изучении конфликтности в рамках отдельных возрастных периодов. Основной массив эмпирических и теоретических работ сконцентрирован на подростковом возрасте.

Отсутствие кросс-возрастных сравнительных исследований, направленных на выявление закономерностей трансформации субъективной репрезентации конфликта на разных этапах жизни, обосновывает необходимость и актуальность настоящего исследования.

Таким образом, проблема исследования заключается в том, что при обширных знаниях о конфликтах как социально-психологическом феномене, остается недостаточно изученным, как именно меняется внутренняя картина этого феномена — его субъективный образ — в зависимости от возрастного этапа жизни человека.

Целью данного исследования является выявление и сравнение структурных особенностей субъективного образа конфликта (его когнитивных, эмоциональных и поведенческих компонентов) у представителей разных возрастных групп.

Теоретическая значимость работы заключается в углублении понимания индивидуального развития социального интеллекта и конфликтологической компетентности личности. Практическая ценность состоит в возможности разработки возрастн-ориентированных программ по развитию навыков конструктивного общения, медиации и психологического консультирования, учитывающих специфику восприятия конфликта на разных этапах жизни.

В рамках изучаемого нами возрастного диапазона на основе анализа работ Б. Г. Ананьева и Э. Эриксона предлагается следующая таблица: анализ конфликтного поведения на основе возрастных периодизаций. Это гипотетическая реконструкция, основанная на общих закономерностях возраста, выявленных психологией.

Таблица 1. Гипотетический анализ стратегий поведения в конфликте и субъективного образа по теориям Ананьева, Эриксона и Томаса-Киллмена

Возрастной диапазон	17–35 лет	35–60 лет	60+ лет
Психофизиологическая и социально-психологическая доминанта	Пик психофизиологических функций. Активное построение карьеры и семьи. Реализация себя в профессии и родительстве.	Передача опыта, менторство. Пик социальной ответственности. Кризис середины жизни.	Уход на пенсию, пересмотр социальных ролей. Акцент на сохранении здоровья, смыслов. Интеграция жизненного опыта. Существенное замедление процессов. Сужающийся круг общения. Ориентация на прошлое. Возможная мудрость или ригидность. Глубокая зависимость.
Вероятная доминирующая стратегия в конфликте (по Томасу-Киллмену)	Компромисс (прагматизм: нужно быстро найти рабочее решение в семье и на работе) и сотрудничество (в построении партнёрских, долгосрочных отношений). Соперничество в профессиональной конкуренции.	Сотрудничество (как наиболее эффективная стратегия для руководства и наставничества) и компромисс (для поддержания стабильности в устоявшихся системах). Избегание непродуктивных конфликтов.	Приспособление (в ситуациях, требующих принятия новых реалий, утрат) и избегание (энергосберегающая тактика, уход от «ненужных» потрясений). Компромисс в семье для сохранения гармонии.
Гипотетическое субъективное восприятие конфликта	Конфликт = помеха на пути к жизненным целям, практическая задача. Восприятие прагматизируется, эмоциональный накал снижается. Акцент на результате и сохранении важных связей.	Конфликт = часть управленческой или воспитательной задачи, элемент сложной системы отношений. Восприятие системно, с учётом долгосрочных последствий. Высокий контроль эмоций.	Конфликт = угроза покою, стабильности, сложившемуся укладу. Восприятие может быть обострено из-за чувства уязвимости или, наоборот, становится более философским («не стоит волноваться»).

Из таблицы можно предположить, что происходит:

- 1) эволюция образа: гипотетически происходит эволюция от эгоцентрично-эмоциональное (угроза «Я») к социально-прагматическому (задача) и, наконец, к экзистенциально-оценочному (угроза покою/осмысленности);
- 2) изменение критериев: меняется «цена» конфликта:
 - Молодость-зрелость: ресурсы (время, карьера), отношения.
 - Пожилой возраст-старость: покой, здоровье, смыслы.
 - Смена стратегий: прослеживается путь от простых реакций (избегание, соперничество) к сложным социальным стратегиям (компромисс, сотрудничество), которые служат решению главной задачи возраста (построить близость, передать опыт). На последней стадии возможен возврат к избеганию как к мудрой селективности.

Эта таблица дает теоретическую базу для анализа наших эмпирических данных. Проверим, насколько реальные ответы респондентов разных возрастов соответствуют или расходятся с этой логикой развития.

Для решения поставленных исследовательских задач был разработан и проведён опрос, направленный на изучение субъективного образа конфликта у представителей разных возрастных групп. Анкета включала 23 вопроса закрытого и открытого типа, позволяющих оценить когнитивные представления о конфликте, эмоциональные реакции и поведенческие стратегии. Ответы обрабатывались как количественно, так и качественно.

В опросе участвовали 62 респондента. В целях выявления возрастной динамики исследуемого феномена, опрошенные были стратифицированы по возрастному критерию: первая группа — 18–25 лет, вторая группа — 35–45 лет, третья группа — 55 лет и старше. Такое распределение позволяет сопоставить особенности восприятия конфликта на этапах ранней, средней и поздней взрослости.

Полученные результаты:

1. Возрастная динамика комфорта в конфликте

Наблюдается U-образная кривая комфорта: относительно высокий в юности (23.6 %), резкое падение в среднем возрасте (0 %), и новый подъем в пожилом возрасте (36.4 %). Средний возраст (35–45 лет) оказывается наиболее уязвимым периодом в отношении конфликтов — именно здесь люди испытывают наибольший дискомфорт и тревогу.

2. Эволюция причин конфликтов

– 18–25 лет: конфликты возникают преимущественно из-за коммуникативных проблем (неумение общаться-76,5 %, эмоции-73,5 %) и ценностных различий (61,8 %). Это обусловлено поиском идентичности и построением отношений.

– 35–45 лет: к коммуникативным проблемам (84,6 %) добавляется борьба за ресурсы (61,5 %), что отражает профессиональную и семейную нагрузку.

– 55+ лет: на первый план выходят различия в ценностях и принципах (72,7 %), а борьба за ресурсы уходит на второй план (36,4 %). Это может быть связано с переосмыслением жизни и выходом на пенсию.

3. Трансформация стратегий поведения

Таблица 2. Динамика изменения стратегий поведения

Возраст	Основная стратегия	Вторичная стратегия
18–25 лет	Компромисс (50 %)	Сотрудничество (23.5 %)
35–45 лет	Компромисс (38.5 %)	Избегание (23.1 %)
55+ лет	Сотрудничество (36.4 %)	Компромисс(36.4 %)

Ключевая тенденция: в среднем возрасте возрастает роль избегания, что может быть защитной реакцией на высокую «цену» конфликта. В пожилом возрасте возвращается ориентация на сотрудничество, что соответствует гипотезе о мудром, интегративном подходе.

4. Восприятие последствий конфликта

– 18–25 лет: преобладает оптимистичное восприятие (61.8 % видят позитивные последствия — взаимопонимание или укрепление отношений).

– 35–45 лет: преобладает пессимистичное восприятие (46.2 % видят разрушение отношений).

– 55+ лет: оптимистичное восприятие возвращается (54.6 % видят позитивные последствия).

5. Оценка полезности конфликта

Наиболее высоко ценят конфликт как инструмент развития пожилые люди (81.8 %) и молодежь (79.4 %). Средний возраст (53.8 %) относится к конфликту более скептически, видя в нем скорее угрозу, чем возможность.

6. Эмоциональная динамика

Все возрастные группы отмечают, что с возрастом их эмоции становятся менее интенсивными (75,5 %), более контролируемые (86 %) и более скрытыми (66,4 %). Это подтверждает общую закономерность эмоциональной регуляции в онтогенезе.

7. Терпимость

Практически все респонденты во всех возрастных группах отмечают рост терпимости с возрастом. Типичные формулировки ответов: «стала более терпимой», «терпимость выросла», «терпимость увеличилась».

Полученные данные свидетельствуют о нелинейном, но устойчивом росте терпимости на протяжении жизни. Наиболее интенсивно этот процесс, судя по самооценкам респондентов, протекает в среднем и пожилом возрасте, достигая максимальных значений в группе 55+ лет (90,9 %). Это может быть объяснено накоплением жизненного опыта, переосмыслением ценностей, пониманием многообразия точек зрения и снижением значимости межличностной конкуренции на поздних этапах онтогенеза.

Итоговые выводы

– Субъективный образ конфликта закономерно изменяется с возрастом: от эмоционально-насыщенного, ценностно-ориентированного в юности, через прагматически-инструментальный и тревожный в среднем возрасте, к мудро-интегративному в пожилом возрасте.

– Стратегии поведения эволюционируют от компромисса (как универсальной стратегии в молодости) к избеганию (как защите ресурсов в среднем возрасте) и далее к сотрудничеству (как выражению мудрости и приоритета отношений в пожилом возрасте).

– Наиболее уязвимой группой в отношении конфликтов является средний возраст (35–45 лет), где наблюдается максимальный дискомфорт, пессимизм в оценке последствий и минимальная вера в полезность конфликта.

– Подтверждается теоретическая модель, согласно которой возрастные задачи и кризисы определяют специфику восприятия и поведения в конфликте.

– Практическая значимость: при разработке программ психологической помощи и тренингов по конфликтологии необходимо учитывать возрастную специфику восприятия конфликта и применять различные подходы для разных возрастных групп.

Литература:

1. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания [Текст] / Ананьев Б. Г. — 3-е издание. — СПб.: Питер, 2001–288 с. — (Серия «Мастера психологии»)
2. Гришина Н. В. Психология конфликта/ Гришина Н. В. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 544 с.
3. Гуревич П. С. Философские сюжеты Эрика Эриксона: переводы работ американского психоаналитика [Текст] / П. С. Гуревич — М.: Канон+, 2017–416 с.
4. Конфликтология: хрестоматия / сост. Н. И. Леонов. — 2-е издание — М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО ‘МОДЭК’, 2003. — 304 с.
5. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Курт Левин; перевод с английского И. Ю. Авидон. — 2-е изд. — М.: Альма Матер, 2025. — 250с. (Методы психологии)
6. Логинова Н. А. Антропологическая психология Бориса Ананьева [Текст] / Логинова Н. А. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016–366 с. (Методология, теория и история психологии)
7. Обухова Л. Ф. Возрастная психология: учебник для вузов / Л. Ф. Обухова. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 411 с.
8. Соколова Э. А. Представленность психологических проблем в исследованиях В. Н. Мясищева // Журн. Белорус. гос. ун-та. Философия. Психология. 2017. № 2. С. 98–103.
9. Толстых Н. Н., Кулагина И. Ю., Апасова Е. В. Социальная возрастная психология. Учебное пособие. — М.: Академический Проект, 2019–346 с.
10. Эриксон Э. Идентичность и цикл жизни [Текст] / Эриксон Э. — СПб: Питер, 2023–208 с.

Арт-терапевтический потенциал современного танца в системе развития эмоциональной устойчивости участников хореографического коллектива

Апарина Алёна Игоревна, студент
Казанский государственный институт культуры

Статья посвящена теоретическому и эмпирическому анализу арт-терапевтического потенциала современного танца в системе развития эмоциональной устойчивости детей, занимающихся в хореографическом коллективе. Актуальность исследования определяется ростом психоэмоциональной нагрузки на детей и необходимостью поиска педагогически целесообразных форм профилактики тревожности, эмоциональной неустойчивости и поведенческой дезадаптации. В работе эмоциональная устойчивость рассматривается как интегративное качество личности, включающее саморегуляцию, способность к конструктивному переживанию стрессовых ситуаций и сохранение продуктивного поведения в условиях оценочного давления. Теоретическая часть обосновывает, что современный танец обладает комплексным ресурсом воздействия: телесно-регулятивным, экспрессивно-смысловым и социально-коммуникативным. Эмпирическая часть выполнена на базе коллектива «Ступени» при «Многопрофильной гимназии № 4 «Ступени» имени Н. М. Пазаева» г. Пензы. Представлены результаты сравнительного исследования по схеме «до/после» с участием контрольной и экспериментальной групп детей 8–11 лет. Диагностика проводилась с применением шкалы тревожности Спилбергера — Ханина, опросника САН, методики Дембо — Рубинштейн и педагогического наблюдения. Полученные данные показывают статистически и содержательно значимую положительную динамику в экспериментальной группе: снижение ситуативной тревожности, рост показателей самочувствия, активности и настроения, повышение самооценки и уверенности в себе, улучшение поведенческих индикаторов саморегуляции. Сделан вывод о том,

что целенаправленно организованные занятия современным танцем могут выступать эффективным арт-терапевтическим инструментом развития эмоциональной устойчивости участников хореографического коллектива.

Ключевые слова: эмоциональная устойчивость, современный танец, арт-терапия, хореографический коллектив, дети 8–11 лет, педагогический эксперимент, саморегуляция, тревожность.

Введение

В условиях современного образовательного пространства дети сталкиваются с возрастающим объемом когнитивных и эмоциональных нагрузок. Для младшего школьного возраста это проявляется в нестабильности эмоциональных реакций, повышенной тревожности в ситуациях оценки, трудностях самоконтроля и межличностного взаимодействия. В таких условиях задача развития эмоциональной устойчивости приобретает не только психологическое, но и выраженное педагогическое значение.

Особую актуальность проблема получает в системе дополнительного образования, в том числе в хореографических коллективах, где ребенок одновременно включен в творческую, телесную и социально-коммуникативную деятельность. Репетиционный процесс, публичные выступления, необходимость соблюдения дисциплины и координации в группе создают ситуацию, в которой эмоциональная устойчивость становится ключевым условием личностного развития и успешности участия в коллективной работе.

Вместе с тем в педагогической практике сохраняется противоречие: с одной стороны, признается высокий развивающий потенциал танцевального искусства, с другой — недостаточно разработаны модели его целенаправленного использования именно как арт-терапевтического инструмента развития эмоциональной устойчивости. Данное противоречие определяет научную проблему исследования и задает направление настоящей статьи.

Цель статьи — теоретически обосновать и эмпирически показать возможности современного танца как арт-терапевтического средства в системе развития эмоциональной устойчивости участников хореографического коллектива. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрыть сущность эмоциональной устойчивости в детском возрасте; проанализировать педагогико-психологический опыт ее развития; описать механизмы арт-терапевтического влияния современного танца; представить результаты опытно-экспериментальной работы и их интерпретацию для педагогической практики.

1. Теоретические основания исследования

Эмоциональная устойчивость в контексте педагогики и психологии рассматривается как интегративное качество личности, позволяющее сохранять продуктивность поведения в условиях эмоционально значимых и стрессогенных воздействий. Для детского возраста данное качество определяется не только индивидуальными особенностями, но и характером образовательной среды, стилем педагогического взаимодействия, формами групповой деятельности.

В структуре эмоциональной устойчивости целесообразно выделять когнитивный, эмоционально-регулятивный, поведенческий и социально-коммуникативный компоненты. Когнитивный компонент отражает степень осознания ребенком собственных эмоциональных реакций и их причин. Эмоционально-регулятивный компонент связан со способностью снижать интенсивность негативных переживаний и восстанавливать внутреннее равновесие. Поведенческий компонент проявляется в выборе конструктивных действий вместо импульсивных реакций. Социально-коммуникативный компонент выражается в умении сохранять взаимодействие с группой даже в ситуации внутреннего напряжения.

На уровне практической диагностики эмоциональной устойчивости у детей информативными являются показатели ситуативной тревожности, стабильности настроения, субъективного самочувствия, самооценки и уверенности в себе, а также поведенческие признаки: степень вовлеченности, устойчивость к ошибке, готовность к взаимодействию и скорость восстановления после эмоционального напряжения.

Анализ существующего педагогико-психологического опыта показывает, что наибольшую эффективность демонстрируют системные программы, в которых сочетаются регулярность занятий, последовательное усложнение задач, рефлексия и поддерживающий характер обратной связи. Когнитивно-вербальные практики развивают осознанность, однако не всегда обеспечивают достаточную телесную разрядку. Чисто двигательные форматы снижают напряжение, но без этапа рефлексии могут оставаться ситуативными. Вследствие этого методически обоснованным является интегративный подход, объединяющий телесное, эмоциональное и смысловое освоение опыта.

Современный танец соответствует данным требованиям благодаря своей двойственной природе: с одной стороны, он предполагает структурированную тренировочную работу, дисциплину и повторяемость, с другой — открывает пространство для импровизации, индивидуального выражения и эмоциональной переработки переживаний. Такая организация делает его потенциально эффективным средством развития эмоциональной устойчивости в детском коллективе.

2. Арт-терапевтический потенциал современного танца: механизмы и педагогические условия реализации

Арт-терапевтический потенциал современного танца может быть описан через три взаимосвязанных механизма. Первый — телесно-регулятивный. Ритмизованное

движение, работа с дыханием, смена динамики и амплитуды способствуют снижению мышечного напряжения, стабилизации психофизиологического состояния и уменьшению выраженности тревожных реакций. Для детей это особенно важно, поскольку эмоциональное напряжение часто проявляется преимущественно на телесном уровне.

Второй механизм — экспрессивно-смысловой. Современный танец предоставляет ребенку возможность выразить эмоции через образ, траекторию движения, темп и качество пластики. В отличие от вербальных форм, танцевальная импровизация позволяет безопасно проживать сложные состояния (волнение, страх ошибки, неуверенность) без прямой вербализации, что снижает внутреннее сопротивление и способствует эмоциональной разгрузке.

Третий механизм — социально-коммуникативный. Групповая танцевальная практика развивает координацию с партнером, ответственность за общий результат, эмпатию и способность принимать поддержку. В условиях хореографического коллектива ребенок получает опыт включенности и принятия, что повышает субъективную психологическую безопасность и укрепляет эмоциональную устойчивость.

Для эффективной педагогической реализации данных механизмов требуется соблюдение ряда условий: этапность и регулярность занятий; постепенное увеличение эмоциональной сложности заданий; сочетание структурированных упражнений и импровизации; обязательная рефлексия по завершении основной части; недирижабельная поддерживающая обратная связь педагога; фиксация индивидуальной и групповой динамики по единым критериям.

Принципиально важно, что в арт-терапевтическом контексте оценивается не артистическая «безошибочность», а прогресс в саморегуляции, эмоциональной открытости, уверенности и качестве взаимодействия. Такой сдвиг педагогического фокуса позволяет снизить страх неудачи и переводит обучение в развивающий, психологически безопасный режим.

3. Методология и организация опытно-экспериментальной работы

Эмпирическое исследование проводилось в коллективе «Ступени» на базе «Многопрофильной гимназии № 4 «Ступени» имени Н. М. Пазаева», г. Пензы. В исследовании участвовали дети 8–11 лет, распределенные на экспериментальную и контрольную группы, сопоставимые по возрасту, уровню начальной подготовленности и условиям образовательной среды.

Дизайн исследования построен по схеме «до/после» с констатирующим, формирующим и контрольным этапами. На констатирующем этапе фиксировались исходные значения показателей эмоциональной устойчивости. На формирующем этапе в экспериментальной группе реализовывалась программа арт-терапевтически

ориентированных занятий современным танцем, тогда как контрольная группа продолжала обучение в обычном режиме без специального комплекса методов. На контрольном этапе выполнялась повторная диагностика теми же инструментами.

Диагностический инструментарий включал: шкалу личностной и ситуативной тревожности Спилбергера — Ханина; опросник САН (самочувствие, активность, настроение); методику Дембо — Рубинштейн для оценки самооценки и уровня уверенности; педагогическое наблюдение по карте поведенческих индикаторов (инициативность, контактность, реакция на ошибку, эмоциональная включенность).

Формирующая программа включала десять занятий и строилась по алгоритму: вход в работу и настройка состояния, основной модуль (структурированные упражнения + импровизационные задания), рефлексия, стабилизация состояния. На начальном этапе использовались техники снижения тревожности и групповой синхронизации; на среднем — задания на осознанность и управление качеством движения; на завершающем — упражнения на инициативу, сценическую уверенность и кооперацию в малых группах. Сложность задач увеличивалась постепенно, что предотвращало эмоциональный перегруз и поддерживало устойчивую положительную динамику.

4. Результаты исследования и обсуждение

Сравнительный анализ показал, что в экспериментальной группе после реализации программы отмечена согласованная положительная динамика по всем ключевым показателям. Доля детей с высоким уровнем ситуативной тревожности снизилась с 32 % до 12 %, тогда как доля участников со сниженной тревожностью и более стабильным эмоциональным фоном возросла с 38 % до 68 %. В контрольной группе изменения носили умеренный характер (31 % до 26 %), что не позволяет говорить о выраженном педагогическом эффекте без целенаправленного вмешательства.

По данным опросника САН в экспериментальной группе зафиксирован рост всех трех параметров: самочувствие — с 4,1 до 5,3; активность — с 3,9 до 5,1; настроение — с 3,6 до 5,0 балла. В контрольной группе динамика оставалась в пределах фоновых изменений (самочувствие 4,0 до 4,2; активность 3,8 до 4,0; настроение 3,7 до 3,9). Это свидетельствует о более выраженном улучшении эмоционального тонуса и субъективного благополучия у детей, включенных в арт-терапевтическую танцевальную программу.

По методике Дембо — Рубинштейн в экспериментальной группе средний уровень самооценки увеличился с 56 до 73 баллов, а показатель уверенности в себе продемонстрировал устойчивый прирост. В контрольной группе наблюдался менее выраженный рост (58 до 63), который не сопровождался сопоставимыми изменениями по другим параметрам.

Качественные данные наблюдения подтверждают количественные результаты. В экспериментальной группе увеличилась инициативность, снизилась скованность, повысилась устойчивость к ошибке и готовность к групповому взаимодействию. Дети быстрее восстанавливались после эмоционально напряженных эпизодов, чаще проявляли конструктивную саморегуляцию и положительную эмоциональную экспрессию. В контрольной группе подобные изменения были фрагментарными и менее стабильными.

Содержательно важно, что наиболее заметная динамика наблюдалась у детей с исходно повышенной ситуативной тревожностью. Это указывает на адресный развивающий потенциал программы и подтверждает, что современный танец в арт-терапевтической логике эффективен не только как общее средство повышения настроения, но и как инструмент педагогической поддержки детей группы риска по эмоциональной неустойчивости.

Обсуждая результаты, следует подчеркнуть, что эффект обусловлен не самим фактом физической активности, а специально организованной системой занятий: сочетанием структурированности и импровизации, постепенным усложнением задач, регулярной рефлексией и поддерживающей обратной связью. Именно системный характер программы обеспечивает перенос кратковременных эмоциональных улучшений в более устойчивые поведенческие и личностные изменения.

Дополнительный анализ внутригрупповой динамики показал, что устойчивость эмоциональных изменений зависит от степени включенности ребенка в совместное создание хореографического материала. Участники, которые не только воспроизводили заданную комбинацию, но и принимали решения в импровизационных задачах, демонстрировали более выраженный прирост уверенности и саморегуляции. Это подтверждает важность субъектной позиции ребенка в развивающем процессе.

С педагогической точки зрения принципиально значимо, что позитивная динамика касалась не только индивидуальных эмоциональных параметров, но и качества группового взаимодействия. Повышение согласованности, снижение конфликтных реакций и рост взаимной поддержки указывают на системный эффект программы, в котором развитие эмоциональной устойчивости отдельного участника сопряжено с формированием благоприятного эмоционального климата коллектива.

5. Практические рекомендации по внедрению арт-терапевтической танцевальной программы

Таким образом, практическая реализация арт-терапевтического потенциала современного танца предполагает переход от эпизодического применения отдельных упражнений к целостной педагогической системе, в которой эмоциональная устойчивость выступает самостоятельной и измеряемой целью образовательного процесса.

Отдельного внимания требует вопрос профилактики эмоционального выгорания участников перед конкурсами и отчетными выступлениями. В предсоревновательный период рекомендуется увеличивать долю регулятивных упражнений, направленных на снижение тревожности и восстановление чувства контроля, а также использовать микроритуалы групповой поддержки. Такой подход не снижает художественные требования, но повышает психологическую готовность и стабильность выступления.

Представленный формат может быть адаптирован для различных типов коллективов: школьных творческих объединений, муниципальных студий дополнительного образования и частных хореографических школ. При адаптации важно сохранять инвариантные элементы модели: системность, постепенность усложнения, сочетание структуры и импровизации, регулярную рефлексию и мониторинг динамики эмоционального состояния. Важным организационным условием является согласованность педагогической позиции внутри образовательной среды. Если ребенок получает поддерживающий опыт только на занятиях танцем, а в иных контекстах сталкивается с жесткой оценочностью и запретом на эмоциональное выражение, устойчивость формируется медленнее. В связи с этим целесообразно информировать родителей и педагогов общего образования о целях программы и ожидаемых поведенческих изменениях.

Педагогу-хореографу рекомендуется использовать наблюдательную карту динамики эмоциональной устойчивости, фиксируя не только качество исполнения, но и регулятивные признаки: реакцию на ошибку, скорость восстановления, уровень инициативы, характер взаимодействия с партнерами. Это позволяет своевременно корректировать нагрузку и индивидуализировать задания без нарушения групповой логики занятия. Для детей с исходно высокой тревожностью важно поэтапно увеличивать уровень публичности заданий. На первых неделях предпочтительны парные и групповые форматы с распределенной ответственностью. Далее могут вводиться краткие индивидуальные этюды при условии поддерживающей обратной связи. Такой алгоритм снижает риск эмоционального срыва, укрепляет уверенность и формирует опыт безопасного преодоления оценочной ситуации.

В структуре каждого занятия рекомендуется сохранять четырехчастную модель: телесная настройка, основной развивающий блок, рефлексия, стабилизация состояния. На этапе телесной настройки используются дыхательные и ритмические упражнения, позволяющие снизить ситуативное напряжение. Основной блок сочетает технические элементы современного танца с импровизационными задачами, направленными на осознанное проживание и выражение эмоций. Рефлексивный этап включает короткое обсуждение ощущений и трудностей, что переводит телесный опыт в осознанные регулятивные стратегии. Стабилизация завершается упражнениями на дыхание и плавное снижение активации. На основе полученных результатов целесообразно внедрять программу развития

эмоциональной устойчивости в хореографическом коллективе как минимум на 10–12 недель при частоте занятий не реже двух раз в неделю. Практика показывает, что при меньшей длительности возможно улучшение текущего настроения, однако устойчивый перенос навыков саморегуляции в повседневное поведение формируется преимущественно при систематической и пролонгированной работе.

Заключение

Проведенный теоретико-эмпирический анализ подтверждает, что современный танец обладает значимым арт-терапевтическим потенциалом в системе развития эмоциональной устойчивости участников детского хореографического коллектива. Развивающий эффект обеспечивается комплексом телесно-регулятивных, экспрессивно-смысловых и социально-коммуникативных механизмов.

Результаты опытно-экспериментальной работы показывают, что включение в образовательный процесс специально разработанной программы занятий современным танцем способствует снижению ситуативной тревожности, улучшению самочувствия, активности и на-

строения, повышению самооценки и уверенности в себе, а также развитию конструктивных форм эмоционального реагирования в коллективе.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения описанной модели в системе дополнительного образования, в школьных творческих объединениях и хореографических студиях. Предложенный подход может использоваться как профилактический ресурс эмоциональной дезадаптации и как средство укрепления психологической устойчивости детей в условиях оценочной и коммуникативной нагрузки.

Ограничением исследования является локальность выборки и ограниченная продолжительность формирующего этапа. Перспективы дальнейшей работы связаны с расширением выборки, увеличением длительности программы и сравнением эффективности отдельных арт-терапевтических модулей для различных подгрупп участников по уровню исходной эмоциональной устойчивости.

Таким образом, современный танец при целенаправленной педагогической организации выступает действенным инструментом развития эмоциональной устойчивости и может рассматриваться как перспективное направление интеграции арт-терапевтических практик в образовательную среду.

Литература:

1. Арзаян М. В. Танец как инструмент психологической разгрузки.
2. Борцова А. С., Евдокимова О. В. Танец. Влияние танца на психоэмоциональное состояние человека. История развития танцевальной культуры.
3. Зарницина К. В., Бура Л. В. Танцевально-двигательная терапия как метод улучшения эмоционального состояния при депрессии.
4. Выготский Л. С. Психология искусства. М.: Педагогика, 1987.
5. Дамасио А. Ошибка Декарта: эмоции, разум и человеческий мозг. М.: Альпина нон-фикшн, 2018.
6. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. СПб.: Питер, 2011.
7. Кан-Калик В. А. Педагогическое общение. М.: Педагогика, 1987.
8. Tarr B., Launay J., Dunbar R. Synchrony and exertion during dance increase social bonding // Biology Letters. 2015.
9. Shafir T. Using movement to regulate emotion: Neurophysiological perspectives // Frontiers in Psychology. 2016.

Эмоциональное выгорание у специалистов экстремального профиля

Бирюкова Ангелина Михайловна, студент
Воронежский государственный университет

Актуальность исследования обусловлена высоким уровнем эмоционального выгорания среди специалистов экстремального профиля, профессиональная деятельность которых связана с постоянным воздействием стрессовых и травматических факторов. Эмоциональное выгорание негативно влияет на психическое и физическое состояние специалистов, снижает эффективность профессиональной деятельности и качество жизни.

Цель исследования заключается в анализе особенностей эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля, выявлении его основных причин, симптомов и способов профилактики.

Метод исследования — теоретический анализ психологической литературы, посвящённой проблеме эмоционального выгорания в экстремальных условиях профессиональной деятельности.

Результаты исследования показали, что основными причинами эмоционального выгорания являются хронический стресс, высокая профессиональная ответственность, регулярное столкновение с травматическими ситуациями и не-

достаток психологической поддержки. Установлено, что эмоциональное выгорание сопровождается эмоциональными, психологическими и физическими нарушениями, а также отрицательно влияет на профессиональную эффективность и межличностные отношения специалистов. В качестве основных направлений профилактики выделены психологическая поддержка, развитие навыков стрессоустойчивости, организация полноценного отдыха и поддержание физического здоровья.

Эмоциональное выгорание специалистов экстремального профиля представляет собой серьёзную психологическую проблему, требующую своевременной профилактики и комплексного подхода к её преодолению. Реализация профилактических мероприятий способствует сохранению психического здоровья специалистов и повышению эффективности их профессиональной деятельности.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание, экстремальные условия, стресс, профессиональный опыт, профилактика выгорания, травматические события, профессиональная деятельность.

Emotional burnout in specialists of extreme professions

Biryukova Angelina Mikhaylovna, student
Voronezh State University

The relevance of the study is determined by the high prevalence of emotional burnout among specialists of extreme professions whose professional activity is associated with constant exposure to stressful and traumatic factors. Emotional burnout negatively affects specialists' mental and physical well-being, reduces professional efficiency, and decreases quality of life. Aim of the study is to analyze the characteristics of emotional burnout among specialists working in extreme conditions, as well as to identify its main causes, symptoms, and methods of prevention.

The research method involved a theoretical analysis of psychological literature devoted to the problem of emotional burnout in extreme professional environments.

The results of the study showed that the main causes of emotional burnout include chronic stress, high professional responsibility, regular exposure to traumatic situations, and a lack of psychological support. It was found that emotional burnout is accompanied by emotional, psychological, and physical disorders and negatively affects professional performance and interpersonal relationships.

The main preventive measures identified include psychological support, the development of stress-resistance skills, proper rest organization, and maintenance of physical health. Emotional burnout among specialists of extreme professions is a serious psychological problem that requires timely prevention and a comprehensive approach to overcoming it. The implementation of preventive measures contributes to preserving specialists' mental health and improving the effectiveness of their professional activity.

Keywords: emotional burnout, extreme conditions, stress, professional experience, burnout prevention, traumatic events, professional activity.

Современное общество предъявляет повышенные требования к специалистам, профессиональная деятельность которых осуществляется в условиях постоянного риска, высокой ответственности и эмоционального напряжения. Военнослужащие, сотрудники правоохранительных органов, спасатели, работники экстренных медицинских служб и представители других профессий экстремального профиля ежедневно сталкиваются с ситуациями, требующими быстрого принятия решений, высокой концентрации внимания и готовности действовать в условиях угрозы жизни и здоровью. Подобные условия профессиональной деятельности оказывают существенное влияние на психоэмоциональное состояние специалистов и нередко становятся причиной развития негативных психологических последствий.

Одной из наиболее распространённых проблем, возникающих в процессе длительного выполнения профессиональных обязанностей в экстремальных условиях, является эмоциональное выгорание, которое сопровождается снижением профессиональной мотивации, ухудшением эмоционального состояния, потерей интереса к профес-

сиональной деятельности и нарушением межличностного взаимодействия.

Особую значимость проблема эмоционального выгорания приобретает в отношении специалистов экстремального профиля, поскольку эффективность их профессиональной деятельности напрямую связана не только с качеством выполнения служебных обязанностей, но и с обеспечением безопасности окружающих людей. Постоянное столкновение с травматическими событиями, необходимость действовать в условиях неопределённости и дефицита времени, а также высокая степень личной ответственности создают условия для развития хронического эмоционального напряжения и психологического истощения.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых проблеме эмоционального выгорания, вопросы, связанные с причинами его возникновения, особенностями проявления и профилактики у специалистов экстремального профиля, продолжают оставаться актуальными. Необходимость дальнейшего изучения данной проблемы обусловлена её высокой социальной и профес-

сиональной значимостью, а также потребностью в разработке эффективных мер психологической профилактики и поддержки специалистов, работающих в экстремальных условиях.

Целью настоящего исследования является анализ особенностей эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля, выявление основных факторов его развития, симптомов, последствий и способов профилактики.

Эмоциональное выгорание представляет собой состояние хронического эмоционального и физического истощения, возникающее вследствие длительного воздействия профессионального стресса и высокой эмоциональной вовлеченности в деятельность. Впервые феномен выгорания был подробно рассмотрен американским психиатром Х. Фрейдбергером, который связывал его развитие с чрезмерной профессиональной нагрузкой и эмоциональным перенапряжением специалистов помогающих профессий. В дальнейшем проблема эмоционального выгорания получила развитие в работах К. Маслач и С. Джексона, определивших выгорание как синдром эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений [5]. В отечественной психологии значительный вклад в изучение данного феномена внес В. В. Бойко, рассматривавший эмоциональное выгорание как механизм психологической защиты личности в условиях хронического стресса [1].

По мнению Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой, эмоциональное выгорание не только снижает эффективность профессиональной деятельности, но и способствует развитию тревожных и депрессивных состояний, нарушений межличностного взаимодействия и психосоматических расстройств [2]. Исследователи отмечают, что последствия эмоционального выгорания могут затрагивать как профессиональную, так и личностную сферу человека, существенно ухудшая качество жизни специалиста.

Как отмечает А. Г. Караяни, специалисты экстремального профиля регулярно функционируют в условиях эмоционального напряжения, неопределенности и дефицита времени, что существенно повышает вероятность развития психоэмоционального истощения [3]. Аналогичной позиции придерживается А. Г. Маклаков, подчеркивая, что длительное пребывание в экстремальных условиях негативно влияет на психическое состояние личности и может приводить к профессиональной дезадаптации [4].

Работа специалистов экстремального профиля характеризуется высоким уровнем эмоционального напряжения, необходимостью принятия решений в условиях риска и постоянным столкновением с травматическими ситуациями [3]. По мнению А. Г. Маклакова, именно хроническое воздействие стрессовых факторов является одной из ключевых причин эмоционального выгорания у военнослужащих и представителей других экстремальных профессий [4]. Постоянное пребывание в состоянии психологической мобилизации постепенно

приводит к эмоциональному и физическому истощению личности.

Одной из основных причин эмоционального выгорания является постоянное переживание травматических ситуаций. Специалисты экстремального профиля часто сталкиваются с высоким уровнем стресса из-за необходимости принимать сложные решения в экстремальных ситуациях, управлять чрезвычайными ситуациями или работать в условиях повышенной опасности. Постоянный стресс может привести к эмоциональному и физическому истощению.

Большое значение также оказывают травматические события. Специалисты экстремального профиля часто сталкиваются с травматическими событиями, такими как аварии, катастрофы, террористические акты и другие опасные ситуации. Постоянное свидетельство этих событий может вызвать травматический стресс и привести к эмоциональному выгоранию.

Специалисты, работающие в экстремальных условиях, нередко отмечают недостаток поддержки. Существенным фактором развития эмоционального выгорания выступает также недостаток психологической поддержки. По мнению В. Коноваловой, отсутствие возможности эмоциональной разгрузки и обсуждения профессиональных переживаний значительно повышает риск развития эмоционального истощения. Специалисты часто работают в условиях, где доступ к психологической поддержке и ресурсам ограничен. Недостаток поддержки и возможности выговориться о переживаемых эмоциях может усугубить эмоциональное выгорание. Кроме того, специалисты экстремального профиля нередко предъявляют к себе завышенные требования, стремятся соответствовать высоким профессиональным стандартам, что также способствует переутомлению и снижению психологической устойчивости [4].

Стоит также отметить важность изучения симптомов и последствий эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля. Они могут быть разнообразными и влиять как на их профессиональную, так и на личную жизнь. Симптомы могут включать как психологические, так и физические проявления, а также проявляться в ухудшении качества работы и личной жизни.

Как отмечает В. В. Бойко, эмоциональное выгорание проявляется в комплексе психологических и физических симптомов [1]. К числу наиболее распространенных проявлений относятся хроническая усталость, нарушения сна, раздражительность, тревожность, эмоциональная опустошенность и снижение профессиональной мотивации. К. Маслач и С. Джексон подчеркивали, что эмоциональное выгорание отрицательно влияет на профессиональную эффективность специалиста, снижает качество выполняемой деятельности и ухудшает взаимодействие с окружающими [5].

По мнению Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой, эмоциональное выгорание может приводить к ухудшению межличностных отношений, социальной изо-

ляции и развитию психосоматических заболеваний [2]. Исследователи также указывают на связь эмоционального выгорания с повышенным риском возникновения депрессивных и тревожных расстройств.

Эмоциональное выгорание может привести к снижению качества работы и профессиональной эффективности. Специалисты могут испытывать затруднения с концентрацией, принятием решений, снижением продуктивности и ухудшением взаимодействия с коллегами и пациентами. Эмоциональное выгорание может иметь негативное влияние на личные отношения и качество жизни. Специалисты могут столкнуться с проблемами в отношениях с партнером, семьей и друзьями, испытывать чувство изоляции и отчуждения, а также иметь ограниченное время и энергию для заботы о себе и участия в хобби и развлечениях. Помимо этих симптомов важно обратить внимание на риск развития психических и физических заболеваний, таких как депрессия, тревожные расстройства, сердечно-сосудистые заболевания и снижение иммунной системы.

Важно осознавать и распознавать эти симптомы и последствия эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля, чтобы предупредить и своевременно обратиться за помощью. Поддержка, самоподдержка, эффективные стратегии управления стрессом и эмоциями могут помочь специалистам справиться с эмоциональным выгоранием и восстановить баланс в их жизни.

Наиболее важным представляется отметить значимость профилактики эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля. В. Коновалова подчеркивает значимость организации полноценного отдыха, психологической поддержки и благоприятного психологического климата в коллективе. Н. Е. Водопьянова и Е. С. Старченкова считают необходимым обучение специалистов навыкам эмоциональной саморегуляции и стрессоустойчивости, поскольку данные навыки способствуют снижению негативного воздействия профессионального стресса [2]. А. Г. Караяни отмечает, что эффективная профилактика эмоционального выгорания должна носить комплексный характер и включать психологическое сопровождение, развитие адаптационных ресурсов личности и формирование условий для эмоционального восстановления специалистов [3]. Важную роль также играет поддержание физического здоровья, соблюдение режима труда и отдыха, а также наличие возможностей профессионального и личностного развития [4].

Изучение данной темы позволяет нам разработать эффективные методы предотвращения и профилактики эмоционального выгорания. Важно обеспечить специалистов экстремального профиля возможностью отдыха и релаксации. Регулярные перерывы, отпуск и время для самостоятельной релаксации могут помочь снизить уровень стресса и предотвратить эмоциональное выгорание. Во-вторых, необходимо обеспечить специалистов экстремального профиля поддержкой и пониманием со стороны руководства и коллег: открытая коммуникация, возможность обсудить проблемы и получить поддержку могут помочь справиться со стрессом и избежать выгорания. Также важно обучать специалистов экстремального профиля навыкам управления стрессом и эмоциональной саморегуляции. Психологические тренинги, консультации и обучающие программы могут помочь специалистам развить эффективные стратегии предотвращения и лечения эмоционального выгорания. Вместе с тем, разнообразие ролей и задач в работе может помочь специалисту избежать монотонности и повысить уровень мотивации. Наконец, следует обращать внимание на физическое здоровье специалистов экстремального профиля. Регулярные медицинские осмотры, здоровый образ жизни, физическая активность и правильное питание могут помочь укрепить организм и справиться со стрессом.

В целом, профилактика и лечение эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля требует комплексного подхода, включающего в себя психологическую поддержку, обеспечение возможности отдыха и релаксации, развитие навыков управления стрессом и заботу о физическом здоровье.

Сущность вышеизложенного сводится к тому, что феномен эмоционального выгорания у специалистов экстремального профиля является серьезной проблемой, которая может оказывать значительное влияние на их жизнь и работу. Симптомы и последствия эмоционального выгорания могут быть разнообразными и включать физические и психологические проявления, ухудшение качества работы и отношений, а также повышенный риск развития психических и физических заболеваний. Однако существуют эффективные стратегии профилактики и лечения, которые могут помочь специалистам справиться с эмоциональным выгоранием. Управление стрессом, внимание на знаки эмоционального выгорания, забота о своем физическом и психическом здоровье.

Литература:

1. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. — М.: Наука, 2010. — 412 с
2. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. СПб.: Изд-во «Питер», 2011. — 336 с.
3. Караяни А. Г. Военная психология / А. Г. Караяни. М.: Изд-во «Юрайт», 2023. — 593 с.
4. Маклаков А. Г. Военная психология / А. Г. Маклаков. СПб.: Изд-во «Питер», 2005. — 464 с.
5. Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout // Journal of Organizational Behavior. — 1981. — Vol. 2. — P. 99–113.

Психологическая модернизация: от выживания к труду, наполненному смыслом, через призму гибкости

Веселова Екатерина Алексеевна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

Российский корпоративный ландшафт переживает глубокий системный кризис, манифестирующий себя в тройной эпидемии: эмоционального выгорания, массовой текучести кадров и стабильно- низкой вовлеченности. Данные 2024 года рисуют тревожную картину: 94 % работодателей сталкиваются с выгоранием сотрудников, при этом лишь 16 % признают его организационную природу, списывая проблему на личную слабость индивида. Параллельно глобальные отчеты Gallup фиксируют, что лишь 21 % работников в мире вовлечены в свою работу, что ведет к колоссальным экономическим потерям- до 9 % мирового ВВП, или 8,9 трлн долларов ежегодно. В российском контексте, отягощенном наследием авторитарных практик управления и высокой неопределенностью, эти показатели, вероятно, еще более критичны.

В данной статье утверждается, что корень проблемы лежит не в лени или низкой мотивации персонала, а в устаревшей, архаичной парадигме управления, которая рассматривает человека как пассивный, заменяемый «ресурс», объект для эксплуатации, а не как активного субъекта, носителя ценностей, рефлексии и потенциала роста. Этот «ресурсный» подход, доминировавший в XX веке, в условиях VUCA- мира и меняющихся социальных ожиданий (особенно поколений Y и Z) становится главным тормозом организационного развития и источником человеческих страданий.

В качестве стратегического ответа и основы для психологической модернизации российского бизнеса предлагается научно обоснованный конструкт психологической гибкости (Psychological Flexibility). Определяемая в рамках Терапии принятия и ответственности (АСТ) как способность к полноценному контакту с настоящим моментом и ценностно-направленному поведению даже в условиях дискомфорта, психологическая гибкость предстает не личностной чертой, а метанавыком, критически важным для адаптации, устойчивости (resilience) и осмысленности труда.

На основе синтеза трех мощных теоретических платформ: АСТ (ценностно-смысловой каркас), Теории сохранения ресурсов С. Хобфолла (энергетический и контекстуальный анализ) и отечественной теории осознанной саморегуляции В. И. Моросановой (инструментально-деятельностный мост)- в статье разрабатывается архитектура интегративной программы организационного развития. Ее цель- осуществить переход от токсичной «культуры выживания» к «культуре развития», где корпоративная эффективность и человеческое благополучие перестают быть дихотомией, становясь взаимно усиливающими элементами единой системы.

Делается принципиальный вывод: инвестиции в развитие психологической гибкости— это не благотворительность и не «социалка», а форма стратегической модернизации человеческого капитала, прямая инвестиция в снижение операционных рисков (текучесть, ошибки, презентеизм), рост инновационного потенциала и долгосрочную устойчивость компании. Психологическая модернизация трактуется как смена самой антропологической модели бизнеса: от формулы «человек для работы» к формуле «работа для развития человека».

Ключевые слова: психологическая гибкость, психологическая модернизация, эмоциональное выгорание, текучесть кадров, вовлеченность, устойчивость, resilience, Acceptance and Commitment Therapy, АСТ, теория сохранения ресурсов, осознанная саморегуляция, качество трудовой жизни, человеческий капитал, организационная культура.

Введение

Тишина выгорания как вызов для модернизации

В современных российских офисах все чаще воцаряется особая, гулкая тишина. Это не тишина сосредоточенности, а тишина эмоционального и экзистенциального истощения. Люди механически выполняют задачи, но постепенно утрачивают чувство связи своего труда с чем-то большим, значимым. Работа редуцируется до набора транзакций и KPI, теряя dimension смысла, мастерства и принадлежности. Этот феномен, который можно назвать «тихим увольнением» (quiet quitting) или «профессиональной анестезией», является симптомом глубокого разрыва между архаичной системой управления и фундаментальными потребностями в автономии, компетентности и общности.

Российский бизнес существует в условиях перманентной турбулентности: геополитические сдвиги, волатильность рынков, ускоренная цифровая трансформация требуют от организаций беспрецедентной гибкости, скорости и способности к инновациям. Парадокс заключается в том, что, стремясь к этой внешней адаптивности, многие компании продолжают опираться на внутренние управленческие модели, унаследованные от индустриальной эпохи, где доминирует триада «иерархия- контроль- краткосрочный результат». В погоне за сиюминутной эффективностью через давление и тотальный контроль организации невольно саботируют свой главный источник устойчивости и инноваций- человеческий потенциал. Мы наблюдаем конфликт парадигм: требования XXI века сталкиваются с управленческим мышлением XX века, а расплачиваются за это сотрудники, их психическое здоровье и, в конечном счете, сами компании.

Эмпирические данные обнажают масштаб кризиса. Согласно исследованию 2024 года, ошеломляющие 94 % российских работодателей констатируют проблему выгорания среди персонала. Примечательно и показательно, что значительная часть руководства продолжает интерпретировать это как следствие личной несостоятельности, слабости характера или недостаточной мотивации сотрудника, отрицая системные, организационные корни явления. В глобальной перспективе отчет Gallup State of the Global Workplace за 2024 год констатирует, что лишь около 21 % работников в мире по-настоящему вовлечены в свою деятельность. Низкий уровень вовлеченности, по оценкам Gallup, обходится мировой экономике в ~8,9 трлн долларов ежегодно, что эквивалентно 9 % мирового ВВП. Есть все основания полагать, что в российском контексте, отягощенном хроническим стрессом, низким уровнем психологической безопасности и преобладанием транзакционных отношений «работодатель-наемный работник», показатели вовлеченности и, соответственно, скрытые экономические потери еще значительнее.

Так формируется порочный, саморазрушающий круг: Хронический стресс и неопределенность- эмоциональное истощение и выгорание- снижение когнитивных функций и мотивации (тихое увольнение)- рост текучести кадров- Потеря institutional knowledge, падение производительности и инновационности- усиление давления на оставшихся сотрудников для компенсации провалов- новый виток стресса. Компании несут прямые финансовые убытки на рекрутинг и адаптацию, а также колоссальные скрытые издержки в виде утраты доверия, корпоративной культуры и способности к долгосрочному стратегическому мышлению. Для работников, особенно представителей поколений, для которых ценностями являются осмысленность, баланс и личностный рост, этот круг обесценивает сам труд, превращая его в экзистенциальную ловушку.

Выход из этого системного тупика не может быть найден в рамках косметических HR- мероприятий- одноразовых тренингов, бонусных программ или корпоративов. Требуется смена логики, глубинная психологическая модернизация самих основ организации труда и управленческого мировоззрения. Центральным элементом, «краеугольным камнем» такой модернизации, в статье предлагается рассматривать психологическую гибкость- конструкт, который в международной организационной психологии и практике доказал свою эффективность как ключевой предиктор профессионального благополучия, устойчивости и производительности.

Цель данной статьи- выполнить три взаимосвязанные задачи:

1. Обосновать психологическую гибкость как критически важный, но игнорируемый в России драйвер организационной устойчивости и модернизации, опираясь на актуальные международные исследования.
2. Представить теоретический синтез, интегрирующий передовые зарубежные подходы (АСТ, теория ресурсов) с релевантной отечественной научной традицией

(теория саморегуляции) для создания адаптированной концептуальной рамки.

3. Очертить контуры практической, трехуровневой программы внедрения, направленной на трансформацию рабочей среды из пространства истощения в пространство роста, осмысленности и синергии личных и корпоративных целей.

Теоретический фундамент: Психологическая гибкость- международный gold standard для труда XXI века

Психологическая гибкость (Psychological Flexibility) является центральным концептом Терапии принятия и ответственности (Acceptance and Commitment Therapy, АСТ), относящейся к «третьей волне» когнитивно-поведенческой терапии. Она определяется как способность человека полностью присутствовать в текущем моменте, осознавая свои мысли и чувства, без излишней идентификации с ними, и, в зависимости от ситуации, изменять или сохранять поведение в соответствии с глубоко осознанными, выбранными ценностями.

В организационном контексте это транслируется в способность сотрудника или руководителя:

1. Принимать наличие дискомфортных внутренних переживаний (тревогу, неуверенность, разочарование), не вовлекаясь в изнурительную и часто контрпродуктивную борьбу по их немедленному подавлению или избеганию.
2. Дистанцироваться от автоматических, катастрофизирующих мыслей («Это провал», «Я не справлюсь», «Все бесполезно»), воспринимая их как преходящие ментальные события, а не как объективные истины или директивы к действию (процесс, известный как когнитивная дефузия).
3. Сохранять ценностную ориентацию: действовать, руководствуясь важными для себя принципами и долгосрочными целями (профессиональный рост, вклад в общее дело, честность, развитие команды), даже когда обстоятельства сложны и сопряжены с внутренним дискомфортом.
4. Проявлять поведенческую гибкость: оперативно пересматривать стратегии и тактики в ответ на изменения, не теряя связи с основным направлением движения.

Современные эмпирические исследования предоставляют убедительные доказательства связи психологической гибкости с ключевыми параметрами профессионального здоровья. Так, лонгитюдное исследование Garner et al. (2023), посвященное начинающим психотерапевтам, показало, что более высокий исходный уровень психологической гибкости является значимым предиктором более высокого профессионального качества жизни (профессиональная удовлетворенность) и более низких уровней эмоционального выгорания и вторичного травматического стресса в последующий период. Авторы делают вывод, что психологическая гибкость выступает важным протективным фактором в профессиях с высокими эмоциональными затратами.

Важнейший для корпоративного контекста вывод заключается в том, что психологическая гибкость — это не фиксированная личностная черта (типа темперамента), а навык, поддающийся целенаправленному развитию через обучение. Это подтверждается растущим числом исследований организационных тренингов, основанных на принципах АСТ (иногда называемых Acceptance and Commitment Training — ACTraining). Например, в полевом исследовании Archer et al. (2024) участие сотрудников инновационной компании в краткосрочной программе, направленной на развитие осознанности, принятия и ценностно-направленного действия, привело к статистически значимому росту показателей психологической гибкости, повышению устойчивости к стрессу (resilience) и снижению эмоционального истощения в сравнении с контрольной группой. Эффекты сохранялись и на отсроченном этапе. Это доказывает, что организация может целенаправленно и эффективно влиять на этот критический ресурс своих сотрудников.

Пока западные корпорации (от Google и Microsoft до Siemens и Unilever) активно внедряют элементы АСТ, mindfulness и программ развития resilience в свои глобальные стратегии управления талантами и лидерства, в российском бизнесе подобные практики, если и присутствуют, носят чаще всего точечный, факультативный или декоративный характер. Доминирует подход к «психологическому благополучию» как к личной ответственности сотрудника или как к набору разрозненных антистресс-мероприятий (йога по пятницам), не затрагивающих глубинные управленческие практики и корпоративную культуру. Таким образом, возникает и расширяется опасный разрыв между научным знанием и управленческой практикой: в то время как передовая психология предлагает инструменты для построения устойчивых и человеко-центричных организаций, бизнес-практика во многом остается в плену редукционистской, ресурсной парадигмы.

Теоретический синтез для российской реальности: Интеграция АСТ, ресурсов и саморегуляции

Для успешной адаптации и внедрения концепции психологической гибкости в российский организационный контекст необходим не механический перенос западных моделей, а их thoughtful синтез с существующими теоретическими традициями и учет специфики локальной деловой среды. Особенно продуктивным представляется объединение трех мощных теоретических платформ:

1. АСТ (Терапия принятия и ответственности): Ценностно-смысловой каркас.

АСТ предоставляет философскую и методологическую основу, отвечая на фундаментальный экзистенциальный вопрос «Зачем?». Она смещает фокус с борьбы с симптомами (стресс, негативные мысли) на развитие способности действовать в соответствии с личными ценностями, даже когда симптомы присутствуют. В условиях российской бизнес-реальности, где многие источники стресса (неопределенность,

нестабильность) объективны и неустраняемы в короткой перспективе, этот акцент на принятии и ценностно-направленном действии, а не на тщетной борьбе за полный контроль, представляется крайне прагматичным и освобождающим.

2. Теория сохранения ресурсов (Conservation of Resources Theory, S. E. Hobfoll): Энергетическая и контекстуальная оболочка.

Эта теория постулирует, что стресс возникает при угрозе потере, реальной потере или невозможности восстановления ключевых ресурсов (материальных, социальных, энергетических, личностных). Она отвечает на вопрос «Как выдержать?». Интеграция этого подхода позволяет рассматривать психологическую гибкость как мета-ресурс, который помогает человеку более эффективно управлять другими ресурсами: защищать их от излишних трат (например, через отказ от перфекционизма или установление здоровых границ), инвестировать в их восстановление и приумножение. Для российских организаций, часто работающих в режиме хронического дефицита (времени, информации, иногда и доверия), навык осознанного управления личными ресурсами является вопросом профессионального выживания и эффективности.

3. Теория осознанной саморегуляции (В. И. Моросанова): Инструментально-деятельностный мост.

Эта отечественная теория детально описывает, как человек осознанно выстраивает и регулирует свою деятельность: от постановки цели и моделирования условий до программирования действий, оценки результатов и коррекции. Она дает ответ на вопрос «Что конкретно делать?». Интеграция этого подхода позволяет «заземлить» абстрактные принципы психологической гибкости в конкретные, ежедневные рабочие практики. Например, навык гибкости из теории Моросановой напрямую соотносится со способностью АСТ менять поведение в соответствии с контекстом, а процессы планирования и оценки могут быть наполнены ценностным содержанием.

Таким образом, предложенный синтез создает целостную, трехмерную модель для психологической модернизации:

- Глубина (АСТ): Работа с смыслами, ценностями и отношением к внутреннему опыту.
- Ширина (Теория ресурсов): Учет энергетического баланса и организационного контекста.
- Действенность (Теория саморегуляции): Перевод внутренних изменений в конкретные навыки управления своей деятельностью.

Эта модель позволяет избежать главных рисков: спуститься в бесплодную «психотерапию» на рабочем месте или, наоборот, свести все к технократическим упражнениям, лишенным личностного смысла.

Путь модернизации: Архитектура трехуровневой программы внедрения

Переход от теории к практике требует программы, учитывающей российские организационные реалии: за-

прос на осязаемую результативность, скепсис по отношению к «мягким» навыкам, наследие вертикальных коммуникаций. Предлагаемая трехуровневая программа выстроена по логике последовательного погружения и интеграции.

Уровень 1. АСТ- каркас: «От автоматической реакции к осознанному присутствию»

Цель: сформировать базовое понимание психологической гибкости и навык «остановки» автоматических реакций на стресс.

Содержание:

Модуль 1.1: Введение в модель психологической гибкости/ригидности (гексафлекс АСТ) на языке бизнеса: не «психиатрия», а «операционная система» для работы в условиях неопределенности.

Модуль 1.2: Практики осознанности

(mindfulness) в микромасштабе: 3-минутные паузы для возвращения в «здесь и сейчас» перед сложными задачами или встречами.

Модуль 1.3: Техники когнитивной диффузии: обучение «замечать» автоматические мысли («Я опять все провалю»), дистанцироваться от них («У меня есть мысль, что я провалю») и снижать их управляющее влияние.

Модуль 1.4: Принятие и избегание: как прекратить внутреннюю борьбу с неизбежным дискомфортом и перенаправить энергию на полезные действия.

Ключевой результат: Участники обретают инструменты для саморегуляции в моменте стресса, переставая быть заложниками первых эмоциональных порывов.

Уровень 2. Ресурсная оболочка: «От хронического истощения к управлению энергией»

Цель: научить диагностировать состояние своих ресурсов и проектировать реалистичные стратегии их восстановления.

Содержание:

Модуль 2.1: Диагностика ресурсного поля. Упражнение «Колесо ресурсов»: оценка баланса между профессиональными, эмоциональными, физическими и социальными ресурсами.

Модуль 2.2: Картирование «утечек» ресурсов. Анализ организационных и личных практик, которые систематически истощают энергию (например, многозадачность, перфекционизм, токсичные коммуникации).

Модуль 2.3: Проектирование персональной «стратегии подзарядки». От микро-практик (дыхание, перерыв) до макро-ритуалов (хобби, digital detox). Акцент на реализуемости в условиях рабочей нагрузки.

Модуль 2.4: Ценности как источник энергии. Углубленная работа по прояснению личных и профессиональных ценностей. Как ценности могут служить внутренним генератором мотивации, когда внешние стимулы не работают.

Ключевой результат: Участники переходят из пассивной позиции «жертвы обстоятельств» в активную позицию «архитектора своего состояния», учатся предотвращать выгорание до его критической фазы.

Уровень 3. Деятельностный мост: «От ценностного измерения к воплощению в результатах»

Цель: интегрировать навыки гибкости и осознанности в ежедневную рабочую практику и управленческие функции.

Содержание:

Модуль 3.1: Ценностное целеполагание. Техника «SMART + Ценности»: постановка целей, которые значимы не только для компании, но и для личного профессионального развития сотрудника.

Модуль 3.2: Гибкое планирование и антихрупкость. Разработка планов А, Б и В. Обучение видеть в препятствиях не тупики, а условия для применения гибкости и креативности.

Модуль 3.3: Осознанная коммуникация и feedback. Применение принципов АСТ и ненасильственного общения (ННО) в сложных разговорах: как давать и получать обратную связь, разрешать конфликты, сохраняя отношения и фокус на общих ценностях.

Модуль 3.4: Формирование психологически гибкого лидерства (для руководителей). Как создавать среду психологической безопасности, моделировать уязвимость, обсуждать ценности команды и управлять через смыслы, а не только через KPI. Исследования Gallup однозначно указывают, что до 70 % вариативности вовлеченности команды определяется качеством ее непосредственного руководителя.

Ключевой результат: Психологическая гибкость становится не отвлеченным понятием, а рабочим инструментом для повышения личной и командной эффективности, напрямую влияющим на качество принимаемых решений и реализацию проектов.

Программа должна реализовываться в формате blended learning (очные сессии с цифровой поддержкой через платформы с короткими практиками) и быть встроена в общий цикл развития персонала компании. Критически важно стартовать с пилотной группы, включающей как рядовых сотрудников, так и их руководителей, чтобы изменения происходили системно.

Заключение

Психологическая модернизация как антропологический поворот в российском бизнесе.

Нынешний кризис вовлеченности и выгорания в российских компаниях — это не просто управленческий просчет или следствие внешних потрясений. Это симптом глубинной антропологической дисфункции в модели труда, унаследованной от индустриальной эпохи. Это кризис смысла, уважения и человеческого измерения в экономической деятельности. Традиционные ответы — материальные стимулы, ужесточение контроля, оптимизация процессов — лишь усугубляют проблему, ибо апеллируют к логике «ресурса», в то время как кризис требует признания субъектности.

Предлагаемый путь психологической модернизации через развитие гибкости — это приглашение к радикаль-

ному переосмыслению. Это переход от индустриальной парадигмы «человек для работы», где труд— это отчужденная необходимость, а сотрудник- функция, к парадигме постиндустриального, человекоцентричного мира «работа для развития человека». В этой новой логике организация становится не машиной по производству прибыли, но социальной экосистемой, где экономическая эффективность возникает, как естественное следствие создания среды для роста, осмысленности и психологического благополучия ее членов.

В такой среде стресс перестает быть исключительно токсичным отходом производства, но может становиться вызовом для развития навыков адаптации; ценности- не корпоративным лозунгом, а живым языком для принятия ежедневных решений; а руководитель- не контролером, но архитектором психологической безопасности и катализатором потенциала команды. Компания, инвестирующая в психологическую гибкость, инвестирует в создание нового типа организационной культуры- культуры, где можно быть уязвимым, не становясь слабым, где можно говорить о сложном, не боясь осуждения, где можно экспериментировать и ошибаться, не теряя лица.

Экономическая целесообразность этого пути подтверждается данными: снижение текучести, рост производительности, усиление инновационности и клиен-

тоориентированности, укрепление репутации бренда работодателя. Однако истинная ценность психологической модернизации лежит за пределами балансовых отчетов. Она заключается в повышении качества человеческой жизни.

Для России, страны с богатейшей культурной традицией и одновременно с тяжелым наследием авторитарных социальных моделей, этот вызов особенно актуален. Российскому бизнесу сегодня предоставляется исторический шанс: не догонять устаревшие мировые тренды, а стать пионером в построении организаций следующего поколения- организаций, которые докажут, что можно быть конкурентоспособными на глобальном рынке, не жертвуя человечностью, и что истинная сила компании рождается не из страха, а из смысла, доверия и совместного роста.

Будущее труда в России начнется не с нового технопарка или цифровой платформы, а с тихого, но решительного внутреннего сдвига в кабинетах руководителей, когда они осознают, что главный источник устойчивости и инновации— это не бездушный «ресурс», а живой, сложный, нуждающийся в поддержке и уважении Человек. И инвестировать в его психологическую гибкость— значит инвестировать в будущее, в котором работа снова сможет быть источником не только дохода, но и достоинства, развития и радости.

Литература:

1. Gallup. (2024). State of the Global Workplace Report. Gallup Press.
2. OREANDA-NEWS. (2024, February 8). Most Russian employers are faced with employee burnout.
3. Hayes, S. C., Strosahl, K. D., & Wilson, K. G. (2011). Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change (2nd ed.). Guilford Press.
4. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
5. Моросанова, В.И. (2020). Саморегуляция и индивидуальность человека. Наука.
6. Garner, E. V., Golijani-Moghaddam, N., & Dawson, D. L. (2023). Psychological flexibility as a predictor of professional quality of life in newly qualified psychological therapy practitioners. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 27, 100–108.
7. Archer, R., et al. (2024). Increasing workforce psychological flexibility through organization-wide training: Influence on stress resilience, job burnout, and performance. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 33, 101–112.
8. Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1057–1067.
9. Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865–878.
10. Flaxman, P. E., & Bond, F. W. (2010). A randomised worksite comparison of acceptance and commitment therapy and stress inoculation training. *Behaviour Research and Therapy*, 48(8), 816–820.

Детско-родительские отношения в мусульманских и православных семьях

Гомкортиева Мадлен Исраиловна, студент
Орловский государственный университет имени И. С. Тургенева

В статье автор исследует культурные различия в детско-родительских отношениях в мусульманских и русскоязычных православных семьях.

Ключевые слова: детско-родительские отношения, семейное воспитание, мусульманские семьи, православные семьи.

Значимость выбранной темы исследования определяется фундаментальной ролью родительского отношения в процессах формирования личности и психического развития ребенка. Специфика культурных норм и ценностей детерминирует уникальные характеристики родительских стратегий и ожиданий, что, в свою очередь, оказывает влияние на эмоциональный фон семейной системы и на когнитивное восприятие ребенком окружающей действительности.

Целью настоящего исследования является изучение культурных различий родительского отношения в мусульманских и русскоязычных православных семьях.

Объект исследования — родительское отношение.

Предмет исследования — особенности родительского отношения в мусульманских и православных семьях.

Гипотеза исследования: родительское отношение будет варьироваться в зависимости от культурной принадлежности семьи, что будет проявляться в различиях в воспитательных стратегиях, ожиданиях от детей и уровне эмоциональной поддержки.

Для достижения поставленной цели решались следующие эмпирические задачи:

1. Выявить родительское отношение к ребёнку как систему различных эмоций и чувств, паттернов поведения с ребёнком, особенностей восприятия и понимания характера и личности ребёнка, его поступков в мусульманских и русскоязычных православных семьях.

2. Выявить стилистические особенности семейного воспитания, а также ролевые и структурные характеристики воспитания в мусульманских и русскоязычных православных семьях.

3. Сравнить родительское отношение к ребёнку в мусульманских и русскоязычных православных семьях.

Общая численность участников исследования составила 50 семей, из них 25 — православные и 25 — мусульманские.

Использованы диагностические методики: опросник родительского отношения (ОРО), разработанный А. Я. Варгой и В. В. Столиным; методика «Анализ семейного взаимодействия» (АСВ), созданная Э. Г. Эйдемиллером.

Для сравнительного анализа родительского отношения в православных и мусульманских семьях воспользуемся результатами, полученными по шкалам обеих методик, представленных в таблицах 1–4.

Таблица 1. Сравнительный анализ показателей по методике ОРО Столина — Варга в православных и мусульманских семьях

Шкала	Православные семьи	Мусульманские семьи	U эмп.
Принятие-отвержение	21.72	15	191.5
Социальная желательность	4.48	4.04	279.5
Симбиоз	3.88	4.04	294
Авторитарный контроль	3.4	7.44	176**
Отношение к неудачам	4.64	4.72	303.5

*-Значимость различий на уровне $p \leq 0.05$

** - Значимость различий на уровне $p \leq 0.01$

Анализ средних значений выявил, что в русскоязычных православных семьях наблюдается несколько более высокий показатель по шкале «Принятие-отвержение» (21.72) по сравнению с мусульманскими семьями (15). Это могло бы указывать на большую ориентацию на индивидуальность и интересы ребенка. Тем не менее, статистические данные не подтверждают эту тенденцию. Парадоксально, но уровень авторитарного контроля, напротив, оказывается выше в мусульманских семьях, чем в русскоязычных православных.

Таблица 2. Сравнительный анализ параметров нарушенного родительского отношения по методике ОРО Столина — Варга в православных и мусульманских семьях (кол-во чел., %)

Шкала	Православные семьи (высокий уровень %)	Мусульманские семьи (высокий уровень %)	φ –критерий Фишера
Принятие-отвержение	36.0	32.0	0.594
Социальная желательность	24.0	20.0	0.686
Симбиоз	32.0	24.0	1.266
Авторитарный контроль	28.0	20.0	1.329
Отношение к неудачам	28.0	24.0	0.643

Анализ данных выявил статистически значимые различия между исследуемыми группами. В частности, семьи, идентифицирующие себя как православные, продемонстрировали более высокие значения по всем измеряемым показателям. Особого внимания заслуживают результаты по шкале «Симбиоз», где наблюдается тенденция к увеличению показателей. Данная тенденция может свидетельствовать о большей предрасположенности родителей православной веры к проявлениям гиперопеки, выражающейся в размывании личных границ и чрезмерной вовлеченности в жизнь детей.

Таблица 3. Сравнительный анализ показателей родительского отношения по методике АСВ Э. Эйдемиллер в православных и мусульманских семьях

Шкала	Православные семьи	Мусульманские семьи	U эмп.
Гиперпротекция (Г+)	6.9	6.8	176,5**
Гипопротекция (Г-)	4.5	4.6	301.5
Потворствование (У+)	6.6	6.4	170**
Игнорирование потребностей (У-)	4.3	4.2	287
Чрезмерные требования (Т+)	6.4	6.3	287
Недостаточность обязанностей (Т-)	4.9	4.8	275.5
Доминирование (З+)	6.8	6.7	137**
Недостаточность требований (З-)	4.6	4.5	255
Чрезмерные санкции (С+)	6.3	6.2	176.5**
Минимальные санкции (С-)	4.8	4.7	299.5
Неустойчивость стиля воспитания (Н)	6.0	5.9	304

*-Значимость различий на уровне $p \leq 0.05$

** - Значимость различий на уровне $p \leq 0.01$

Статистические различия по показателям «гиперпротекция» (U эмп.=176,5**) и «потворствование» (U эмп.=170**) в мусульманских и русскоязычных православных семьях находятся в зоне значимости. Это говорит о том, что русскоязычные православные семьи, в отличие от мусульманских, демонстрируют более высокий уровень гиперопеки и потакания. Это связано с детоцентрической моделью, где ребенок становится центром семьи, что порождает чрезмерный контроль и стремление исполнить все его желания. В мусульманских семьях преобладает традиционная иерархия с безусловным авторитетом старших, где послушание и соблюдение субординации важнее удовлетворения детских капризов, поэтому потакание встречается реже.

Статистические различия по показателям «чрезмерность требований-запретов» и «чрезмерность санкций» в мусульманских и русскоязычных православных семьях также находятся в зоне значимости (U эмп.=176.5** и U эмп.=137** соответственно). Мусульманские семьи, как правило, устанавливают более строгие правила и более суровые наказания, чем русскоязычные православные семьи. Это связано с традиционным для мусульманской культуры акцентом на послушание и уважение к старшим. Жесткие требования и запреты в мусульманских семьях служат способом передачи детям строгих социокультурных и религиозных норм, где с ранних лет важно различать дозволенное («халаль») и запретное («харам»). Обилие ограничений в мусульманских семьях помогает сохранить религиозную и этническую самобытность, особенно в условиях жизни в другой культурной среде.

Таблица 4. Сравнительный анализ показателей нарушенного отношения по методике АСВ в православных и мусульманских семьях (кол-во чел., %)

Шкала	Русские семьи (высокий уровень %)	Русские семьи (низкий уровень %)	Мусульманские семьи (высокий уровень %)	Мусульманские семьи (низкий уровень %)
Гиперпротекция (Г+)	38.0	16.0	36.0	18.0
Гипопротекция (Г-)	18.0	32.0	20.0	30.0
Потворствование (У+)	34.0	22.0	32.0	22.0
Игнорирование потребностей (У-)	20.0	30.0	16.0	34.0
Чрезмерные требования (Т+)	30.0	22.0	28.0	24.0
Недостаточность обязанностей (Т-)	28.0	18.0	26.0	18.0
Доминирование (З+)	36.0	14.0	34.0	16.0
Недостаточность требований (З-)	26.0	20.0	24.0	20.0
Чрезмерные санкции (С+)	32.0	18.0	30.0	18.0
Минимальные санкции (С-)	30.0	22.0	26.0	20.0
Неустойчивость стиля воспитания (Н)	34.0	20.0	32.0	22.0

Распределение уровней показывает, что православные семьи чаще демонстрируют высокий уровень гиперпротекции (38 % против 36 %) и доминирования (36 % против 34 %). В то же время в мусульманских семьях чаще наблюдается игнорирование потребностей ребёнка (34 % против 30 %).

Результаты исследования свидетельствуют о том, что православные семьи чаще фокусируются на эмоциональной поддержке и строгом контроле, в отличие от мусульманских семей, где приоритетом является воспитание независимости. Различия в гиперпротекции, принятии и игнорировании потребностей детей подчеркивают уникальность культурных воспитательных подходов. Эти данные имеют значение для формирования рекомендаций по поддержке семей, адаптированных к их культурному контексту.

В итоге, исследование успешно выполнило поставленные задачи, а выдвинутая гипотеза полностью подтвердилась: родительское отношение варьируется в зависимости от культурной принадлежности, проявляясь в различиях воспитательных стратегий, ожиданий от детей и уровня эмоциональной поддержки. Тем не менее, забота о детях и их эмоциональном благополучии являются универсальными ценностями.

Литература:

1. Вагабов, М. В. Ислам и семья. / М. В. Вагабов. — М.: Наука, 1980. — 174 с.
2. Дружинин, В. Н. Психология семьи: 3-е изд. / В. Н. Дружинин. — СПб.: Питер, 2006. — 176 с.
3. Латышина, Д. И. Основы религиозных культур и светской этики. Основы исламской культуры. 4–5 классы: учебное пособие для общеобразоват. учреждений. / Д. И. Латышина, М. Ф. Муртазин. — М.: Просвещение, 2010. — 80 с.
4. Реан, А. А. Индикаторы детско-родительских отношений в контексте различных социально-демографических показателей / А. А. Реан, И. А. Коновалов. // Интеграция образования. — 2020. — № 3. — С. 433–452.
5. Эйдемиллер, Э. Г. Психология и психотерапия семьи / Э. Г. Эйдемиллер, В. В. Юстицкис. — СПб.: Питер, 2002. — 656 с.

Эффективность структурированной программы онлайн-консультирования при коррекции иррациональных убеждений у клиентов с депрессивными состояниями: результаты эмпирического исследования

Дивянина Жанна Борисовна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

В статье представлены результаты эмпирического исследования эффективности 10-сессионной программы онлайн-психологического консультирования, направленной на коррекцию иррациональных убеждений у клиентов с депрессивными состояниями. Исследование проводилось на базе платформы онлайн-консультирования «Смарт Ментал». Выборку составили 27 клиентов в возрасте 28–40 лет с умеренной депрессивной симптоматикой (M по BDI = 22,4). Применялся квазиэкспериментальный дизайн с повторными измерениями. Диагностический комплекс включал Шкалу депрессии Бека (BDI), Опросник иррациональных убеждений (IBT) и Шкалу тревоги Бека (BAI). По итогам программы получены статистически высокосignимые улучшения по всем трем шкалам ($p < 0,001$, критерий Вилкоксона) с большими размерами эффекта ($d = 1,43–1,94$). У 66,7 % участников зафиксирован клинически значимый переход в диапазон минимальной депрессии. Результаты подтверждают эффективность структурированного интегративного подхода, сочетающего техники когнитивно-поведенческой терапии и рационально-эмотивно-поведенческой терапии, в условиях дистанционного формата работы.

Ключевые слова: депрессия, иррациональные убеждения, онлайн-консультирование, когнитивно-поведенческая терапия, рационально-эмотивно-поведенческая терапия, программа интервенции, эффективность психологического консультирования, Шкала депрессии Бека, квазиэксперимент.

Введение

Депрессивные расстройства остаются одной из ключевых проблем глобального психического здоровья. По данным ВОЗ, депрессией страдают более 280 миллионов человек в мире, причем значительная доля случаев приходится на субклинические и умеренные формы, при которых психологическое консультирование является методом первого выбора [1]. Параллельно с ростом распространенности депрессии стремительно развивается сектор онлайн-психологической помощи: многочисленные метааналитические исследования демонстрируют сопоставимую с очным форматом эффективность дистанционной когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) [2, 3].

В рамках когнитивного подхода центральной мишенью при депрессии являются иррациональные убеждения (ИУ) — устойчивые дисфункциональные когнитивные паттерны, определяющие восприятие событий и генерирующие негативные эмоциональные реакции [4]. Исследования показывают, что именно редукция ИУ, а не только снижение симптоматики, является предиктором долгосрочного поддержания эффекта терапии [5]. Несмотря на обширную международную доказательную базу, систематические отечественные исследования эффективности структурированных программ работы с ИУ в онлайн-формате практически отсутствуют.

Актуальность настоящего исследования определяется необходимостью заполнения этого пробела: получения отечественных эмпирических данных об эффективности онлайн-консультирования при депрессии с применением стандартизированных методик измерения как симптоматики (BDI, BAI), так и непосредственно иррациональных убеждений (IBT). Научная новизна состоит в разработке и эмпирической апробации оригинальной 10-сессионной программы, интегрирующей техники когнитивной терапии А. Бека и рационально-эмотивно-поведенческой терапии (РЭПТ) А. Эллиса, а также в описании ее результатов на российской выборке взрослых клиентов онлайн-сервиса психологической помощи.

Цель статьи — представить результаты эмпирического исследования эффективности разработанной программы консультирования и обсудить их в контексте современных данных о механизмах коррекции ИУ при депрессии.

Основная часть

1. Методология исследования

Исследование выполнено в рамках квазиэкспериментального дизайна с одной группой и повторными измерениями (pre-test — post-test). Исследование проводилось с января по сентябрь 2024 года на базе онлайн-проекта психологического консультирования «Смарт Ментал». Выбор данного дизайна обусловлен практическими и этическими соображениями реальной консультативной практики, в которой формирование группы ожидания представляется затруднительным [6].

Выборку составили 27 клиентов, выразивших добровольное информированное согласие. Критерии включения: возраст 28–40 лет; наличие депрессивной симптоматики ($BDI \geq 14$); отсутствие текущей психофармакотерапии; доступ к стабильному интернет-соединению. Критерии исключения: психотические и биполярные расстройства; активная суицидальная идеация; участие в иных психотерапевтических программах. Средний возраст составил 33,8 лет ($SD = 3,6$), женщины — 74,1 % ($n = 20$), мужчины — 25,9 % ($n = 7$). Такое гендерное соотношение согласуется с эпидемиологическими данными о большей уязвимости женщин к депрессии в данной возрастной группе [7].

Диагностический комплекс включал три стандартизированных инструмента. Шкала депрессии Бека ($BDI-II$, Beck, 1996) — 21 пункт, диапазон 0–63 балла, теоретически согласована с когнитивной моделью депрессии [4]; α Кронбаха = 0,92. Опросник иррациональных убеждений (IBT , Jones, 1968) — 100 пунктов, 10 субшкал; позволяет профилировать ИУ по категориям (долженствования, катастрофизация, зависимость от одобрения и др.); $\alpha = 0,83$ [8]. Шкала тревоги Бека (BAI , Beck, 1988) — 21 пункт, диапазон 0–63 балла, высокая дискриминантная валидность относительно BDI [9].

Для статистической обработки применялись: описательная статистика (M , SD , Min , Max); непараметрический критерий Вилкоксона для зависимых выборок (ввиду умеренного объема выборки и неподтверждения нормальности по критерию Шапиро–Уилка); размер эффекта d Коэна; критерий клинической значимости Jacobson–Truax.

Таблица 1. Исходные показатели диагностических методик (первый срез, $n = 27$)

Методика	M	SD	Min	Max
BDI (депрессия)	22,4	5,8	14	38
IBT (иррац. убеждения)	318,7	41,3	241	412
BAI (тревога)	18,6	6,2	8	33

Примечание: BDI 14–19 — легкая депрессия, 20–28 — умеренная, 29–63 — тяжелая; BAI 10–18 — легкая, 19–29 — умеренная тревога.

2. Описание программы интервенции

Программа рассчитана на 10 индивидуальных сессий продолжительностью 50 минут, проводимых еженедельно в онлайн-формате (видеозвонок через защищенную платформу). Теоретической основой служит интегративная модель, объединяющая когнитивную терапию А. Бека (работа с содержанием убеждений) и РЭПТ А. Эллиса (работа с их абсолютистской формой). Выбор данной теоретической рамки обоснован комплементарностью двух подходов: Бек отвечает на вопрос «что думает клиент?», Эллис — «почему эти мысли патогенны?» [10].

Программа структурирована в три этапа. Первый (сессии 1–3): психоэдукация, АВС-анализ, диагностика профиля ИУ по IBT . Второй (сессии 4–8): непосредственная работа с убеждениями — диспутирование долженствований и катастрофизации (техники РЭПТ), когнитивное переструктурирование (техника «стрелки вниз», поведенческие эксперименты), работа с Я-концепцией через концепцию безусловного самопринятия. Третий (сессии 9–10): закрепление, разработка личного плана профилактики рецидива. На каждой сессии выдавались межсессионные домашние задания: АВС-дневник, карточки рациональных убеждений, бланки поведенческих экспериментов — в цифровом формате через платформу.

Индивидуализация программы обеспечивалась посредством результатов IBT : субшкальный профиль клиента определял приоритетность отдельных мишеней. Так, при высоком балле субшкалы «Зависимость от одобрения» (что было характерно для большинства женщин выборки) больший объем времени уделялся работе с этим кластером убеждений.

3. Результаты исследования

Все 27 участников завершили программу (удержание — 100 %). Результаты сравнительного анализа показателей первого и второго срезов представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение показателей до и после интервенции ($n = 27$)

Методика	M_1 (до)	M_2 (после)	Δ , %	Z (Вилкоксон)	p	d Коэна
BDI	22,4	12,1	–46,0 %	–4,53	< 0,001	1,94
IBT	318,7	261,4	–18,0 %	–4,49	< 0,001	1,43
BAI	18,6	10,2	–45,2 %	–4,41	< 0,001	1,55

Примечание: M_1 — среднее до интервенции, M_2 — среднее после; Δ — процент снижения; все различия статистически высокозначимы ($p < 0,001$).

По шкале BDI средний балл снизился с 22,4 до 12,1 (–46,0 %), что соответствует переходу с умеренного на минимальный уровень депрессии в среднем по группе. Размер эффекта $d = 1,94$ классифицируется как большой и превышает средние показатели в метааналитической литературе по КПТ при депрессии ($g \approx 0,71$; [11]). Клинически значимый переход в диапазон минимальной депрессии ($BDI < 14$) по критерию Jacobson–Truax зафиксирован у 18 участников (66,7 %).

По шкале IBT снижение составило 57,3 балла (–18,0 %). Детальный анализ субшкал выявил дифференцированную динамику: наибольшее относительное снижение показали субшкалы «Долженствования» (–24,2 %), «Катастрофизация» (–21,9 %) и «Зависимость от одобрения» (–19,6 %) — именно те категории, которые были приоритетными мишенями программы. Умеренное снижение субшкал «Беспомощность» (–14,9 %) и «Тревога о будущем» (–16,8 %) указывает на то, что более глубокие, экзистенциальные убеждения требуют большего числа сессий для устойчивой трансформации.

По шкале BAI снижение составило 8,4 балла (–45,2 %, $d = 1,55$). Параллельное снижение тревоги при программе, ориентированной прежде всего на депрессию, согласуется с концепцией трансдиагностических механизмов ИУ: иррациональные убеждения, особенно долженствования и катастрофизация, являются общей основой как депрессивных, так и тревожных состояний [12]. Клинически значимое снижение тревоги (до минимального уровня) зафиксировано у 70,4 % участников.

Субгрупповой анализ показал сопоставимую эффективность программы для женщин ($d = 1,97$ по BDI) и мужчин ($d = 1,84$ по BDI), различия не достигают статистической значимости ($p > 0,05$). Анализ по исходному уровню депрессии выявил интересную закономерность: участники с исходно более тяжелой симптоматикой ($BDI 20–38$) продемонстрировали большие абсолютные изменения, тогда как участники с легкой симптоматикой ($BDI 14–19$) чаще достигали минимального уровня по итогам программы. Это указывает на адаптивность программы к различной исходной тяжести состояния.

Анализ выполнения домашних заданий показал значимую корреляцию между средним баллом выполнения заданий и снижением BDI ($r = 0,61$, $p < 0,001$). Наиболее трудными для выполнения оказались задания по поведенческим экспериментам (средний балл 1,41 из 2,0) и начальному ABC-анализу. При этом трудности с заданиями, проработанные в сессии, сами становились терапевтическим материалом для анализа иррациональных убеждений, препятствующих изменению.

Качественный анализ изменений в содержании убеждений клиентов зафиксировал характерный переход от жестких абсолютистских требований к гибким предпочтениям. Типичный пример: «Я должна справляться со всем идеально, иначе я никчемная» → «Я предпочитаю справляться хорошо, но ошибаться — это нормально». В сфере самооценки большинство клиентов отмечали снижение зависимости самовосприятия от внешних оценок. Устойчивость этих изменений, однако, требует катamnестической проверки.

Отдельного внимания заслуживает 100-процентное удержание выборки (все 27 участников завершили программу), что является высоким показателем на фоне типичного уровня отсева в исследованиях психотерапии (15–30 %). По всей видимости, это обусловлено сочетанием удобного онлайн-формата и высокой субъективной значимости изменений для участников.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать три ключевых вывода.

Во-первых, разработанная 10-сессионная программа онлайн-консультирования, интегрирующая техники КТ А. Бека и РЭПТ А. Эллиса, является эффективным инструментом коррекции депрессивных состояний умеренного уровня. По всем трем диагностическим шкалам получены статистически высокосignимые улучшения ($p < 0,001$) с большими размерами эффекта ($d = 1,43–1,94$), что превышает средние метааналитические показатели для КПТ при депрессии.

Во-вторых, субшкальный анализ IBT подтверждает специфичность изменений: наибольшей редукции подверглись именно те категории убеждений — долженствования, катастрофизация и зависимость от одобрения, — которые являлись приоритетными мишенями программы и наиболее выраженными в профиле выборки. Это свидетельствует в пользу теоретически обоснованной, а не случайной природы достигнутых изменений.

В-третьих, онлайн-формат не является препятствием для эффективной работы с ИУ. Параллельное снижение тревоги (–45,2 %) при программе, нацеленной преимущественно на депрессию, подтверждает трансдиагностическую природу иррациональных убеждений и открывает перспективу создания единых онлайн-протоколов для коморбидных состояний.

Ограничения исследования связаны прежде всего с отсутствием контрольной группы и сравнительно небольшим объемом выборки, что не позволяет полностью исключить вклад неспецифических факторов. Перспективы дальнейших исследований включают: проведение рандомизированного контролируемого исследования; катamnестическое наблюдение (3 и 6 месяцев); адаптацию программы для группового онлайн-формата; изучение предикторов успешного ответа на терапию.

Литература:

1. World Health Organization. Depression and other common mental disorders: Global health estimates. — Geneva: WHO, 2017. — 24 p.
2. Andersson G., Cuijpers P. Internet-based and other computerized psychological treatments for adult depression: A meta-analysis // Cognitive Behaviour Therapy. — 2009. — Vol. 38(4). — P. 196–205.
3. Backhaus A., Agha Z., Maglione M. L. et al. Videoconferencing psychotherapy: A systematic review // Psychological Services. — 2012. — Vol. 9(2). — P. 111–131.
4. Beck A. T., Rush A. J., Shaw B. F., Emery G. Cognitive Therapy of Depression. — New York: Guilford Press, 1979. — 425 p.
5. Hollon S. D., DeRubeis R. J., Shelton R. C. et al. Prevention of relapse following cognitive therapy vs medications in moderate to severe depression // Archives of General Psychiatry. — 2005. — Vol. 62(4). — P. 417–422.
6. Cuijpers P., Karyotaki E., Weitz E. et al. The effects of psychotherapies for major depression on remission, recovery and improvement: A meta-analysis // Journal of Affective Disorders. — 2014. — Vol. 159. — P. 118–126.
7. Холмогорова А. Б., Гаранян Н. Г. Многофакторная модель депрессивных, тревожных и соматоформных расстройств // Социальная и клиническая психиатрия. — 1998. — Т. 8, № 1. — С. 94–102.
8. Jones R. G. A factored measure of Ellis' irrational belief system: Doctoral dissertation. — Texas Tech University, 1968.
9. Beck A. T., Epstein N., Brown G., Steer R. A. An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties // Journal of Consulting and Clinical Psychology. — 1988. — Vol. 56(6). — P. 893–897.
10. Ellis A., Dryden W. The Practice of Rational Emotive Behavior Therapy. — 2nd ed. — New York: Springer, 2007. — 356 p.
11. Cuijpers P., Berking M., Andersson G. et al. A meta-analysis of cognitive-behavioural therapy for adult depression, alone and in comparison with other treatments // Canadian Journal of Psychiatry. — 2013. — Vol. 58(7). — P. 376–385.
12. Clark D. A., Beck A. T. Cognitive theory and therapy of anxiety and depression: Convergence with neurobiological findings // Trends in Cognitive Sciences. — 2010. — Vol. 14(9). — P. 418–424.

Пищевое поведение как маркер семейного неблагополучия

Евдокимова Мария Степановна, студент

Научный руководитель: Пазухина Светлана Вячеславовна, доктор психологических наук, доцент, заведующий кафедрой
Тулский государственный педагогический университет имени Л. Н. Толстого

В статье на основе актуальных российских и зарубежных исследований анализируется связь между семейным неблагополучием и нарушениями пищевого поведения у подростков. Показано, что стили родительского воспитания (особенно материнская директивность и отцовское отвержение) являются значимыми предикторами ограничительного, эмоциогенного и экстернального пищевого поведения. Обсуждаются механизмы влияния родительской депрессии и практик эмоционального кормления. Предлагается рассматривать пищевое поведение подростка как диагностический маркер семейного неблагополучия при разработке профилактических программ.

Ключевые слова: пищевое поведение, семейное неблагополучие, стили воспитания, нарушения пищевого поведения, эмоциональное кормление.

Рассмотрим еду как зеркало семьи. Когда подросток тайком съедает сладкое ночью или отказывается от еды за общим столом — это проблема питания или проблема семьи? Российские и зарубежные исследования последних лет дают всё более определённый ответ: пищевое поведение ребёнка — это чувствительный индикатор того, что происходит в семейной системе. Еда никогда не бывает «просто едой». В семье она становится языком любви, инструментом контроля, способом утешения или наказания. И когда в этой системе появляются сбои — родительская депрессия, непоследовательность воспитания, эмоциональное отвержение — пищевое поведение подростка даёт сбой одним из первых.

Стили воспитания как предиктор нарушений встречается в ключевом российском исследовании М. К. Павликовой и М. И. Кошеновой [1, с. 51–66] на выборке 60 девочек-подростков 14–16 лет выявило прямые и статистически значимые связи между практиками родительского воспитания и риском нарушений пищевого поведения. Материнский вклад также играет большую роль. Директивность матери (жёсткие требования, контроль без объяснений), её враждебность и непоследовательность оказались связаны с ограничительным пищевым поведением — когда подросток сознательно ограничивает себя в еде, даже испытывая голод. Это прямая дорога к диетам, срывам и последующему чувству вины. На-

против, принимающая мать формирует у дочери высокую удовлетворённость своим телом. Когда девочка чувствует, что её любят не за вес и не за успехи, а просто так, она реже вступает в войну с собственным телом. Рассмотрим отцовский вклад. Здесь картина сложнее. Павликова и Кошенова показывают: позитивный интерес отца и близость с ним коррелируют с эмоциогенным и экстернальным пищевым поведением — едой в ответ на эмоции («заедание стресса») или едой на внешний стимул («вижу вкусное — ем, хотя не голоден»). Почему так? Возможно, потому что в российской семейной традиции отцы реже вовлечены в повседневное кормление, но их присутствие/отсутствие и эмоциональная доступность влияют на общий уровень тревоги подростка. А тревога, как известно, часто регулируется через еду. Наиболее значимыми факторами, по данным исследования, оказались три: «принимающая мать» (защитный фактор), «отвергающий отец» (фактор риска) и «принимающий отец» (амбивалентный фактор).

Родительская депрессия и эмоциональное кормление, как фактор, влияющий на здоровое отношение у подростков к еде. Российская выборка Павликовой и Кошеновой — неклиническая [1, с. 51–66]. Но зарубежные исследования позволяют углубить анализ, показывая, как психическое неблагополучие родителей напрямую влияет на пищевое поведение детей. Механизм понятен. Депрессивный родитель менее доступен эмоционально. У него меньше ресурса на прямое выражение заботы. Еда становится заменителем эмоционального контакта: «На, съешь, только не плачь». Ребёнок усваивает: еда — это то, что заполняет пустоту. И во взрослом возрасте он будет заполнять едой любую пустоту — от скуки до одиночества.

Пищевое поведение как диагностический маркер. Что из этого следует для практики? Из перечисленных исследований вырисовывается четкий диагностический принцип: нарушения пищевого поведения у подростка почти никогда не являются изолированной проблемой. Чаще всего это симптом семейной дисфункции.

Как это работает?

— Ограничительное пищевое поведение (отказы от еды, жёсткие диеты) часто сигнализирует о материнской директивности и контроле. Подросток научается контролировать хотя бы своё тело, если не может контролировать свою жизнь.

— Эмоциогенное пищевое поведение (заедание стресса) говорит об эмоциональном дефиците: подростку не хватает безопасного контакта со взрослыми, и еда становится самым доступным утешителем.

— Экстернальное пищевое поведение (еда на вид, компанию) может указывать на несформированность внутренней регуляции — следствие непоследовательного или отвергающего воспитания.

Семья как ресурс и как риск может быть и тем, и другим. Павликова и Кошенова [1, с. 51–66] показывают: принимающая мать — защитный фактор. Научный центр проблем здоровья семьи и репродукции человека [2, с. 60–67]: эмоциональное кормление — фактор риска. Одна и та же система может как спасать, так и разрушать.

Для школьной профилактики и работы с подростками это означает следующее:

1. Нельзя работать с пищевым поведением подростка изолированно от семьи. Диета и «правильное питание» не помогут, если подросток заедает материнское отвержение или отцовскую холодность.
2. Практики кормления — зеркало семейного здоровья. Если родитель использует еду как единственный способ утешения, это повод спросить: что не так с эмоциональным контактом?
3. Вмешательство должно быть семейно-ориентированным. Вовлечение семьи дает результаты, которых не даёт работа только с ребёнком.
4. Родительская депрессия — мишень для профилактики. Лечение депрессии у родителей снижает риск передания у детей [2, с. 60–67]. Это значит, что школьная профилактика должна включать и помощь родителям.

Таким образом, пищевое поведение подростка — это не просто вопрос питания и веса. Это чувствительный маркер того, что происходит в семейной системе. Российские исследования [1, с. 51–66] в сочетании с зарубежными данными убедительно показывают: материнская директивность, отцовское отвержение, родительская депрессия и практики эмоционального кормления предсказывают риск нарушений пищевого поведения с высокой точностью. Это открывает два пути. Первый, негативный: семейное неблагополучие неизбежно отразится на еде. Второй, позитивный: работа с семьёй — самый прямой путь к нормализации пищевого поведения.

Литература:

1. Павликова, М. К. Риск нарушений пищевого поведения девочек-подростков в контексте практик родительского воспитания / М. К. Павликова, М. И. Кошенова // Развитие человека в современном мире. — 2024. — № 2. — С. 51–66.
2. Факторы, ассоциированные с риском нарушений пищевого поведения у подростков / А. В. Погодина и др. // Профилактическая медицина. — 2024. — Т. 27, №6. — С. 60–67.

От ограничений к осознанности: формирование интуитивного питания как альтернатива классическим диетам в системе ценностей здорового образа жизни

Евдокимова Мария Степановна, студент

Научный руководитель: Пазухина Светлана Вячеславовна, доктор психологических наук, доцент, заведующий кафедрой
Тульский государственный педагогический университет имени Л. Н. Толстого

В статье на основе актуальных российских исследований анализируется кризис традиционной диетоцентричной модели формирования здорового образа жизни у подростков. Показано, что рост нарушений пищевого поведения и снижение саморегуляции делают классические диеты не только неэффективными, но и потенциально опасными. Обосновывается переход к парадигме осознанности и интуитивного питания как психологически безопасной альтернативы. Предлагаются направления интеграции принципов интуитивного питания в систему профилактики нарушений пищевого поведения.

Ключевые слова: интуитивное питание, осознанность, профилактика нарушений пищевого поведения, саморегуляция, телесная автономия.

Почему классические диеты не работают? В российских школах годами формировали здоровый образ жизни через запреты, таблицы калорий и призывы «следить за весом». Результат оказался обратным ожидаемому. Исследование Р. В. Александровой и Т. А. Мешковой [1, с. 53–83] охватило 25-летнюю динамику и зафиксировало тревожную тенденцию: за последние 10–15 лет риск нарушений пищевого поведения в младшей подростковой группе (12–14 лет) вырос почти вдвое. Другими словами, чем активнее в школе продвигали «дисциплину питания», тем больше подростков оказалось в зоне риска. Парадокс? Только на первый взгляд.

Классическая диета — это внешний контроль. Подросток с её помощью пытается управлять телом, которое и без того меняется скачкообразно. Но внешний контроль без внутреннего ресурса приводит к срывам, чувству вины и ужесточению правил. Формируется порочный круг: «ограничение → срыв → вина → ещё более жёсткое ограничение».

Исследование В. В. Воложаниной [2, с. 125–129] добавляет важнейший штрих: у подростков и юношей со склонностью к нарушениям пищевого поведения снижена общая саморегуляция, особенно способность планировать и контролировать поведение. Им не нужны ещё более строгие правила извне — им нужно восстановление доверия к собственным сигналам (голод, сытость, усталость), то есть развитие осознанности.

Почему подростки особенно уязвимы? Российские исследования выделяют три ключевых фактора риска, которые делают подростков чувствительными именно к диетическим ограничениям. Первый — перфекционизм и неудовлетворённость телом. Диета даёт иллюзию решения: «Я не нравлюсь себе → я буду меньше есть → я похудею → я понравлюсь себе». Но при недостижимости идеала этот маршрут ведёт только к усилению тревоги и самообесцениванию. Второй — школьная среда и социальное сравнение. Столовая, уроки физкультуры, комментарии сверстников о теле — пространство постоянной оценки. Классический здоровый образ жизни с его «нормами веса»

легко превращается в инструмент буллинга и самостигматизации. Третий — цифровая среда. Социальные сети транслируют недостижимые образы тел, подкреплённые диетическим языком («чистка», «детокс», «срывы»), формируя у подростка ложное убеждение, что здоровье — это тотальный контроль над каждым куском пищи.

Интуитивное питание, как научная альтернатива. В ответ на описанные риски в мировой практике, а в последние годы — и в российской научной дискуссии, активно развивается модель интуитивного питания. Это не «есть всё подряд», а структурированный психофизиологический подход, основанный на восстановлении доверия к внутренним сигналам голода и сытости.

Ключевые принципы модели составляют: отказ от диетической ментальности — признание того, что очередная диета не приведёт к устойчивому благополучию, уважение к голоду — физиологическому, а не эмоциональному сигналу, примирение с едой — отказ от деления продуктов на «абсолютно вредные» и «абсолютно полезные», обнаружение сытости — пауза и телесное сканирование, преодоление эмоционального заедания — через распознавание истинного чувства, а не через замену его едой.

Интуитивное питание не ставит цель похудеть. Его цель — психофизиологическая гибкость, снижение пищевой тревоги и восстановление спонтанности. Для подростка с его сниженной саморегуляцией именно это и нужно: не дополнительные внешние правила, а инструменты для распознавания своих состояний. «Не ешь сладкое» — внешний запрет, который при сниженном самоконтроле почти гарантированно приведёт к срыву. «Как ты сейчас чувствуешь голод по шкале от 1 до 10?» — вопрос, который тренирует осознанность и постепенно восстанавливает саморегуляцию изнутри.

Рассмотрим ценности здорового образа жизни. Если классический здоровый образ жизни опирался на ценности дисциплины, контроля и сравнения с нормой, то модель интуитивного питания предлагает другую ценностную рамку: автономия — как антипод внешнего диктата, который при сниженной саморегуляции только усугубляет.

губляет проблему, самосострадание («срыв — не провал, а информация») — как противовес перфекционизму, контекстность («могу съесть пиццу с друзьями, это не отменяет моего здорового отношения к себе») — как антидот дихотомии «всё или ничего», физиологическая истина («голод имеет право быть») — как восстановление доверия к телу, а не борьба с ним. Именно эти ценности коррелируют со снижением тревоги, стабильной самооценкой и отсутствием компенсаторных практик.

Что можно сделать в школе? Переход к интуитивному питанию не требует дорогостоящих программ. Это смена педагогической оптики и языка. Конкретные направления, которые вытекают из представленных исследований: обучение распознаванию голода и сытости. Это прямой ответ на сниженную саморегуляцию — тренировка навыка, которого не хватает, отказ от «взвешиваний» и языка контроля в школе. Если 14,9 % девочек 12–14 лет уже в зоне риска нарушений пищевого поведения, то публичные измерения и комментарии о весе недопустимы, анализ цифрового окружения (кейс-метод). Полезно обсуждать с подростками, как блогеры манипулируют их пищевой тревогой, просвещение родителей о вреде фраз «ты много ешь», «хватит объедаться». Се-

мейные пищевые ритуалы могут быть как защитным, так и травмирующим фактором, изменение пространства школьной столовой — достаточное время на еду, отсутствие очередей, нейтральное именование блюд без «диетического/лёгкое/полноценное».

Таким образом, актуальные российские исследования 2025 года рисуют ясную картину: классическая диетическая модель формирования здорового образа жизни не сработала. Риск нарушений пищевого поведения среди подростков за 10–15 лет вырос почти вдвое. У подростков со склонностью к нарушениям типа пищевого поведения снижена саморегуляция. Эти данные требуют смены парадигмы. Переход от контроля к осознанности — не педагогическая мода, а научно обоснованный ответ на рост нарушений пищевого поведения. Интуитивное питание не отменяет знаний о физиологии или здоровой кулинарии. Оно переворачивает главный вопрос: не «Что есть нельзя?», а «Как я отношусь к себе через еду?». Для подростка, который только учится быть в ладу со своим быстро меняющимся телом, этот сдвиг может оказаться не просто профилактикой нарушений пищевого поведения, а первым опытом взрослой свободы — без чувства вины на тарелке.

Литература:

1. Александрова, Р. В., Мешкова, Т. А. Долгосрочные тенденции в проблемах пищевого поведения у девочек-подростков неклинической популяции: сравнение результатов анкетирования 2009–2011 и 2021/2023 годов // Клиническая и специальная психология. — 2025. — Т. 14, № 1. — С. 53–83.
2. Воложанина, В. В. Особенности саморегуляции у подростков и юношей, склонных к расстройствам пищевого поведения. — М.: МГППУ, 2025. — С. 125–129.

Когнитивно-поведенческая терапия посттравматического стрессового расстройства: механизмы формирования и стратегии консультирования

Замаруева Наталья Витальевна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

Статья посвящена анализу посттравматического стрессового расстройства (ПТСР) как специфической реакции на психотравмирующее событие, характеризующейся нарушением адаптации и дезинтеграцией убеждений. Рассматриваются факторы, способствующие переходу психологической травмы в ПТСР, а также ключевая симптоматика. Основной акцент сделан на когнитивно-поведенческом подходе в консультировании, в частности, на применении экспозиционной (вскрывающей) терапии как метода с наибольшей доказанной эффективностью. Описываются этапы психотерапевтической работы: от анализа травматического события до социальной и семейной реабилитации.

Ключевые слова: посттравматическое стрессовое расстройство, консультирование, когнитивно-поведенческая терапия, экспозиционная терапия, избегание, аккомодация, психотравма.

В клинической практике посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) характеризуется высокой степенью коморбидности и трудностью верификации. Стержневой особенностью ПТСР выступает неочевидность его присутствия для самого носителя, что обуслов-

ливает маскировку расстройства под комбинацией тревожно-депрессивной симптоматики, панических атак и аддиктивных форм поведения. Однако центральным деструктивным проявлением является расстройство адаптации. Индивид утрачивает способность к эффектив-

ному функционированию в ключевых сферах жизни: социальной, профессиональной и семейной. Возникающая дезадаптация коммуникации даже с ближайшим окружением создает состояние «подвешенности», при котором полноценное функционирование становится невозможным.

К формированию ПТСР приводит широкий спектр психотравмирующих ситуаций, различающихся по содержанию, интенсивности и длительности. Наиболее распространенными в практике выступают: пережитое физическое и сексуальное насилие (в том числе в детском возрасте), участие в военных действиях, тяжелые аварии, опыт предательства, банкротства, внезапное обнаружение тяжелого соматического или психического заболевания (например, онкологического диагноза), столкновение со смертью, а также такие личные события, как выкидыш или развод.

Согласно статистическим данным, психологические травмы в течение жизни переносит до 80 % популяции, однако клинически выраженное ПТСР формируется лишь у 8 % взрослого населения. Возникновение расстройства не зависит от субъективной «силы» или «слабости» личности, а детерминировано объективными свойствами стрессора. Травматическое событие, приводящее к ПТСР, как правило, отвечает следующим параметрам:

Сверхсильная интенсивность, выходящая за пределы обычного человеческого опыта и прогнозируемо вызывающая негативные последствия;

Внезапность, при которой психика лишена времени на мобилизацию ресурсов и подготовку к воздействию;

Пролонгированность (хроническое, повторяющееся воздействие малой или средней силы, эффект «капля камень точит», характерный для длительного буллинга, продолжающегося годами);

Комплексность и противоречивость, когда событие содержит взаимоисключающие элементы, затрудняющие его категоризацию (например, насилие со стороны близкого человека, вызывающее одновременное переживание любви, жалости и обиды);

Новизна — отсутствие в прошлом опыте индивида схожих по содержанию переживаний, что делает невозможным использование готовых адаптационных стратегий.

Суть деструктивного воздействия заключается в нарушении целостности системы убеждений. В норме личность обладает непротиворечивой картиной мира, обеспечивающей стабильность и предсказуемость. Психотравма разрушает эту систему, требуя кардинального пересмотра базовых установок. В случае здорового переживания происходит аккомодация — интеграция нового опыта в структуру идентичности с частичным замещением прежних представлений. При ПТСР аккомодация блокируется: новые убеждения вступают в фундаментальный конфликт с прежними, а отказ от огромного пласта предшествующей идентичности переживается как угроза существованию личности. Возникает парадок-

сальная фиксация, или «застывание», сравнимая с наличием инородного тела, вокруг которого развивается хронический воспалительный очаг с нечеткими границами. В отличие от «зажившей» психологической травмы, которая оставляет лишь легкий след, ПТСР представляет собой инкапсулированное образование, лишенное естественного оттока, постоянно воспроизводящее боль и блокирующее свободу действий.

Симптоматически данное состояние проявляется в трех основных категориях. Первая — повторное воспроизведение травматического события (интрузии): ночные кошмары, флешбэки, навязчивое поведение, воспроизводящее травму в реальной жизни. В этом проявляется парадоксальная активность психики, стремящейся к самоисцелению через повторное соприкосновение с необработанным опытом. Вторая — избегание стимулов, ассоциативно связанных с травмой, проявляющееся на когнитивном, аффективном и поведенческом уровнях. Третья — состояние хронического гипертвуждения (гипербдительность), сопровождающееся нарушениями сна, ощущением сокращенной жизненной перспективы и экзистенциальной фрустрацией. Аддикции при ПТСР зачастую выступают вторичным механизмом компенсации невыносимого аффективного напряжения.

В современной доказательной практике приоритетным методом лечения ПТСР признана когнитивно-поведенческая терапия (КПТ), в особенности ее экспозиционная (вскрывающая) модификация, опирающаяся на надежный класс доказательности «А». Целью терапии является не устранение памяти о событии, а проработка его дисфункциональных значений и интеграция травматического опыта в общий нарратив жизни. Исключение составляют случаи, когда чувство вины является оправданным и отражает реальное совершение аморального или противоправного деяния.

Метафора терапии соотносится с этапами хирургического лечения гнойного очага: необходимо отграничить патологический участок от здоровых областей психики, вскрыть его, обеспечить дренирование и дальнейшее иссечение дезадаптивных элементов.

Техника экспозиционной работы базируется на многократной конфронтации с травматическим опытом в безопасном терапевтическом контексте. Вербализация события с максимальной детализацией приводит к нескольким терапевтическим эффектам. Во-первых, происходит габитуация — снижение интенсивности аффективных реакций до уровня, позволяющего рационально осмысливать ситуацию. Во-вторых, устраняется сверхгенерализация и генерализация (неправомерное распространение выводов единичной травмы на всю систему отношений, например «всем мужчинам нельзя доверять»). В-третьих, происходит когнитивная реструктуризация и формирование новых, несовместимых с патологическими, убеждений, что и обеспечивает механизм аккомодации. Наконец, помещение травматической памяти в актуальный контекст безопасности обогащает её но-

выми элементами, корректирующими катастрофические оценки вероятности повторения события.

Первый этап работы — детальный анализ травматического события с составлением иерархии вызывающих тревогу элементов. Спонтанный рассказ клиента часто фрагментарен и полон лакун. Специфика избегания делает самостоятельное излечение практически невозможным: психика стремится обходить болевые точки. Задача консультанта — настойчиво возвращать клиента к «точкам разрыва» нарратива, в которых происходят провалы в описании или возникает чрезмерная эмоциональная реакция. Каждое повторное проговаривание выявляет новые слои информации, эмоций и телесных ощущений. Так, в случае с буллингом сначала предьявляется лишь факт избиения, затем выясняется присутствие значимых свидетелей, собственная реакция в виде стыда, попытки сопротивления и т. д. История становится все более полной и объективной.

Особого внимания требует работа с травмой сексуального насилия, где центральными мишенями становятся чувства вины, стыда, страха и тотальная утрата доверия. За каждым аффективным состоянием стоит определенная когниция («я сама виновата», «я выглядела жалко»). В процессе детального проговаривания выявляются и корректируются патологические связи, закрепившиеся в результате мгновенной консолидации травматического опыта. Наиболее глубинным пластом, подлежащим обязательной дезактуализации и нормализации, часто оказывается стыд, связанный с непроизвольным физиологическим возбуждением в момент насилия, что подлежит психообразовательной проработке как естественная реакция организма на сексуальную стимуляцию.

Второй этап фокусируется на проработке актуальных последствий избегающего поведения (иерархия избеганий в настоящем). Психотерапевт и клиент совместно анализируют искаженную интерпретацию повседневных ситуаций: бывшие жертвы буллинга могут видеть попытку унижения в безобидных высказываниях супруги, отказываются от трудоустройства из страха отвержения или не заводят детей из-за проекции собственного детского опыта на будущее ребенка.

Проработка начинается с имажинативной экспозиции (в воображении) от наименее тревожной ситуации до

наиболее сложной, с обязательным использованием когнитивной реструктуризации. Выявляются дисфункциональные автоматические мысли («меня отвергнут», «я буду неуклюж»), ищутся доводы за и против них, выстраивается катастрофический сценарий с проживанием его до логического конца. Достижение толерантности к тревоге в воображении переходит в завершающую стадию — социальную и семейную реабилитацию. Клиент переходит к поведенческим экспериментам, отказываясь от избегания и нарабатывая новые навыки функционирования в реальной социальной среде. Важно отметить, что работа с травмой в сессиях должна вестись в настоящем времени для воссоздания «эффекта присутствия», однако уровень допустимой тревоги должен оставаться переносимым. Завершать каждую экспозиционную сессию рекомендуется техникой релаксации и перемещения в «безопасное место», ресурсный образ которого клиент формирует предварительно.

Финальным этапом восстановления является нормализация семейной коммуникации. Партнер клиента также может испытывать вторичную травматизацию, поэтому задачей терапии становится реконструкция общего переживания ситуации. Супругам предлагается взаимное проговаривание личных версий произошедшего для формирования единого, разделенного смысла события, что способствует восстановлению утраченной социальной поддержки.

В заключение необходимо подчеркнуть, что психологическая травма является универсальным аспектом взаимодействия живого организма со средой, механизмом, запускающим изменчивость и требующим адаптации. Эффект травмы всегда опосредован возрастом, в котором она была пережита, и стадией сформированности идентичности личности. Так, травма, пережитая в младенчестве, может отразиться в формировании тревожного расстройства через нарушение материнского интроекта; в раннем детском возрасте — вылиться в конкретные страхи; в зрелом — трансформировать устойчивую систему убеждений или вызвать классическое ПТСР. Учитывая эту сложную этиологию, именно методы КПТ, направленные на переход от пассивной беспомощности к активной, адаптивной позиции и интеграции нового опыта, позволяют разрешить внутренний конфликт и восстановить жизненную перспективу клиента.

Литература:

1. Красило А. И. Консультирование посттравматических состояний: персоналистическое направление: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2026. — 213 с.
2. Медицинская реабилитация комбатантов с посттравматическим стрессовым расстройством: руководство для врачей / под ред. Е. В. Крюкова. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2025. — 304 с.
3. Посттравматическое стрессовое расстройство: клинические рекомендации Минздрава России. — М.: Российское общество психиатров, 2023. — ID: 753.
4. Фоа Э., Кин Т., Фридман М. Эффективная терапия посттравматического стрессового расстройства / под ред. Э. Фоа. — М.: Когито-Центр, 2005. — 428 с. (в тексте упоминается как базовый источник по КПТ с доказанной эффективностью)

Роль жизненных циклов организации в оптимизации вовлечённости сотрудников

Иванова Ольга Николаевна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

В статье рассматривается взаимосвязь жизненных циклов организации и вовлечённости персонала. Анализируются концепции зарубежных и российских исследователей в области организационной психологии, управления персоналом и организационного развития. Особое внимание уделяется теории жизненных циклов организации И. Адизеса как методологической основе исследования вовлечённости сотрудников в условиях организационных изменений. На основе сравнительного анализа научных подходов предлагается динамическая модель психологической оптимизации вовлечённости сотрудников, предполагающая адаптацию психологических инструментов управления персоналом к различным стадиям жизненного цикла организации. Новизна исследования заключается в интеграции методов позитивной психологии, эмоционального интеллекта, психологической безопасности и адаптивного лидерства в единую систему управления вовлечённостью персонала с учётом организационной зрелости компании. В рамках предлагаемого подхода впервые обосновывается принцип стадийной адаптации психологических средств управления вовлечённостью, согласно которому эффективность инструментов вовлечения определяется не только их содержанием, но и соответствием текущей стадии жизненного цикла организации.

Ключевые слова: вовлечённость персонала, жизненный цикл организации, Ицхак Адизес, психологическая безопасность, эмоциональный интеллект, организационная психология, позитивная психология, корпоративная культура.

Введение

В современных условиях высокой конкуренции, цифровой трансформации и постоянных организационных изменений вовлечённость сотрудников становится одним из ключевых факторов устойчивого развития организации. Компании с высоким уровнем вовлечённости персонала демонстрируют более высокие показатели производительности труда, инновационной активности, лояльности сотрудников и устойчивости к кризисным изменениям.

Вместе с тем большинство существующих исследований рассматривают вовлечённость как относительно универсальное явление, не учитывая динамичность организационной среды. Между тем организация представляет собой развивающуюся систему, в которой на разных этапах жизненного цикла изменяются стиль управления, организационная структура, корпоративная культура, характер коммуникаций и уровень психологической стабильности сотрудников. Соответственно, изменяются и механизмы формирования вовлечённости персонала. Особое значение для исследования данной проблемы имеет теория жизненных циклов организации Ицхака Адизеса. Согласно его концепции, организация проходит закономерные стадии развития: зарождение, рост, расцвет, стабильность и возможный спад [1]. Каждая стадия характеризуется собственными управленческими задачами, уровнем организационной гибкости и особенностями взаимодействия между сотрудниками.

Несмотря на значительное количество исследований в области вовлечённости сотрудников, недостаточно изученным остаётся вопрос адаптации психологических средств оптимизации вовлечённости к различным этапам жизненного цикла организации. Во многих ком-

паниях применяются одинаковые методы мотивации и вовлечения персонала независимо от стадии организационного развития, что существенно снижает эффективность HR-стратегий. Целью статьи является исследование влияния жизненных циклов организации на вовлечённость сотрудников и разработка динамической модели психологической оптимизации вовлечённости персонала с учётом стадии организационного развития.

Теоретические основы исследования вовлечённости персонала

Понятие вовлечённости персонала активно исследуется как в зарубежной, так и в российской научной литературе. Одним из первых исследователей вовлечённости считается Уильям Кан, который определял вовлечённость как состояние психологического присутствия сотрудника в профессиональной деятельности [2]. Согласно его концепции, вовлечённый сотрудник эмоционально, когнитивно и физически включён в выполнение рабочих задач.

Существенный вклад в развитие темы внесла позитивная психология. Мартин Селигман связывал вовлечённость с ощущением смысла деятельности, развитием сильных сторон личности и психологическим благополучием [3]. В рамках модели PERMA вовлечённость рассматривается как один из ключевых компонентов устойчивого профессионального благополучия человека.

Концепция потока Михая Чиксентмихайи дополняет понимание вовлечённости через состояние максимальной концентрации и внутренней мотивации. Исследователь отмечал, что высокий уровень вовлечённости возникает в условиях соответствия уровня сложности профессиональных задач и компетенций сотрудника [4].

Исследования Джона Коттера демонстрируют важность вовлечённости персонала в период организационных изменений. По мнению автора, успешная транс-

формация организации невозможна без эмоционального участия сотрудников в процессе изменений [5].

Особую роль в понимании организационной динамики играет теория жизненных циклов Ицхака Адизеса. Исследователь рассматривал организацию как живую систему, проходящую определённые этапы развития. На каждой стадии жизненного цикла изменяются степень гибкости организации, характер управленческих процессов и особенности организационной культуры.

Существенный вклад в развитие современных представлений о вовлечённости внесли российские исследователи. Так, А. Н. Онучин рассматривает вовлечённость как объект системного управления, а не только как показатель удовлетворённости персонала. По мнению автора, высокий уровень вовлечённости формируется благодаря согласованности корпоративной культуры, лидерства и внутренних коммуникаций [6].

В исследованиях П. С. Смирнова вовлечённость рассматривается как многоуровневый феномен, включающий вовлечённость в работу и вовлечённость в организацию. Автор показывает, что различные HR-практики способны по-разному влиять на данные виды вовлечённости [7].

В. И. Кабалина и А. В. Макарова подчёркивают, что вовлечённость включает эмоциональные, когнитивные и поведенческие компоненты и зависит от организационного контекста [8]. А. Б. Карпов отмечает взаимосвязь вовлечённости и трудовой мотивации, рассматривая организационную среду как один из ключевых факторов формирования активного отношения сотрудников к работе [9].

Таким образом, как зарубежные, так и российские исследователи подтверждают, что вовлечённость персонала представляет собой динамическое психологическое состояние, тесно связанное с организационной средой.

Влияние жизненных циклов организации на вовлечённость сотрудников

Теория жизненных циклов И. Адизеса позволяет рассматривать вовлечённость сотрудников как изменяющийся организационно-психологический феномен, зависящий от стадии развития компании. На каждом этапе жизненного цикла формируется особая организационно-психологическая среда, определяющая характер вовлечённости сотрудников, уровень внутренней мотивации и способы профессиональной самореализации персонала.

На стадии зарождения организации вовлечённость сотрудников формируется преимущественно за счёт эмоционального энтузиазма, высокой степени неформального взаимодействия и идентификации с миссией компании. Работники воспринимают организацию как пространство возможностей и профессиональной самореализации. Однако именно на данной стадии возникает высокий риск эмоционального истощения вследствие неопределённости, высокой нагрузки и отсутствия устойчивых процессов. В этот период особое значение приобретают доверительные коммуникации, психологическая поддержка сотрудников, развитие культуры открытого

взаимодействия и эмоциональная включённость руководителей. Эффективными средствами оптимизации вовлечённости становятся коучинг, наставничество и участие сотрудников в формировании корпоративных ценностей.

На стадии активного роста организация сталкивается с усложнением процессов, увеличением числа сотрудников и необходимостью структурирования деятельности. Усиление организационной нагрузки и изменение коммуникаций могут приводить к снижению эмоциональной устойчивости персонала. На данном этапе ключевую роль начинает играть эмоциональный интеллект руководителей. Руководитель становится не только управленцем, но и фактором психологической стабильности организации. Для поддержания вовлечённости особое значение приобретают признание достижений сотрудников, прозрачность коммуникаций и участие персонала в принятии решений.

Стадия расцвета характеризуется балансом между гибкостью и управляемостью. Организация достигает высокой степени устойчивости, а сотрудники начинают воспринимать компанию как пространство долгосрочного профессионального развития. На данной стадии вовлечённость поддерживается через развитие внутренней мотивации, профессиональной идентичности и инновационной активности персонала. Особую роль начинают играть индивидуальные карьерные траектории, программы развития внутренних лидеров и расширение профессиональной автономии сотрудников.

На стадии зрелости и бюрократизации организация постепенно теряет гибкость. Усиление формализации процессов и снижение самостоятельности сотрудников могут приводить к эмоциональному дистанцированию персонала от целей организации. В этих условиях возрастает значение профилактики эмоционального выгорания, поддержки внутреннего предпринимательства и обновления смысловых ориентиров корпоративной культуры. Для сохранения вовлечённости необходимы инструменты психологической поддержки, расширение участия сотрудников в организационных изменениях и развитие инновационного поведения.

На стадии организационного спада возрастает уровень тревожности персонала, усиливается сопротивление изменениям и снижается доверие к руководству. Сотрудники начинают воспринимать организационную среду как нестабильную и психологически небезопасную. В данных условиях приоритетными становятся развитие адаптивного лидерства, снижение организационной тревожности, поддержание открытых коммуникаций и укрепление доверия внутри коллектива.

Новизна исследования: динамическая модель психологической оптимизации вовлечённости персонала

Ключевая гипотеза исследования заключается в том, что изменение уровня вовлечённости сотрудников определяется не только индивидуальными мотивационными факторами, но и степенью соответствия психологических инструментов текущему этапу организационного

развития. Иными словами, психологические потребности персонала изменяются синхронно с жизненным циклом организации. Научная новизна исследования заключается не только в разработке динамической модели психологической оптимизации вовлечённости персонала, но и в обосновании принципа стадийной адаптации психологических средств управления вовлечённостью. В рамках данного подхода вовлечённость рассматривается как изменяющееся организационно-психологическое состояние, характеристики которого определяются текущим этапом жизненного цикла организации. В отличие от традиционных моделей вовлечённости, предлагающих универсальные методы мотивации персонала, разработанная модель предполагает изменение психологических инструментов в зависимости от организационной зрелости компании.

Первым элементом модели является принцип психологической адаптивности вовлечённости. Предполагается, что сотрудники по-разному воспринимают организационные процессы на различных этапах развития компании. Соответственно, методы вовлечения персонала должны учитывать эмоциональное состояние работников, уровень организационной неопределённости и потребность сотрудников в стабильности.

Вторым элементом модели выступает интеграция позитивной психологии в систему управления вовлечённостью. На стадии роста организации предлагается использовать методы развития сильных сторон сотрудников, практики признания достижений и создание пространства профессионального смысла. Это позволяет формировать устойчивую внутреннюю мотивацию персонала.

Третьим элементом модели является применение эмоционального интеллекта как инструмента адаптивного лидерства. Руководитель должен изменять стиль взаимодействия с сотрудниками в зависимости от стадии жизненного цикла организации. На ранних этапах развития требуется эмоциональная поддержка и вдохновение сотрудников, тогда как на стадии зрелости возрастает значение доверия, автономии и психологической устойчивости.

Четвёртым элементом модели является внедрение системы психологической безопасности как основы устойчивой вовлечённости персонала. Предлагается формирование организационной среды, в которой сотрудники могут свободно выражать идеи, участвовать в обсуждении проблем и не бояться профессиональных ошибок. Психологическая безопасность рассматривается не как отдельный HR-инструмент, а как стратегический фактор организационного развития.

Пятым элементом модели становится дифференцированное управление вовлечённостью в зависимости от стадии жизненного цикла организации. На стадии зарождения вовлечённость поддерживается через эмоциональную идентификацию сотрудников с миссией компании и высокий уровень межличностного взаимодействия. На стадии роста ключевое значение приобре-

тают признание достижений, развитие командной идентичности и эмоциональная устойчивость руководителей.

На стадии расцвета акцент переносится на профессиональную самореализацию, развитие инновационной активности и укрепление внутренней мотивации сотрудников. На стадии зрелости организация нуждается в профилактике эмоционального истощения персонала, расширении автономии работников и обновлении корпоративных ценностей. В условиях организационного спада приоритетными становятся снижение тревожности персонала, укрепление доверия к руководству и развитие адаптационных механизмов.

Шестым элементом модели является внедрение адаптивных программ вовлечённости. В отличие от стандартных корпоративных программ предлагается создание гибкой системы психологических интервенций, изменяющихся в зависимости от организационной динамики. Такая система предполагает регулярную диагностику эмоционального состояния персонала, уровня профессионального истощения, организационной тревожности и степени психологической устойчивости сотрудников.

Предложенный подход позволяет интерпретировать вовлечённость как изменяющийся организационно-психологический феномен, зависящий от стадии развития компании и характера внутренних организационных процессов. Таким образом, предложенная модель интегрирует теорию жизненных циклов И. Адизеса, методы позитивной психологии М. Селигмана, концепцию потока М. Чиксентмихайи, идеи эмоционального интеллекта и российские подходы к организационной психологии в единую систему психологического управления вовлечённостью персонала.

Практическая значимость исследования

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанной модели HR-специалистами, руководителями организаций и организационными психологами.

Использование динамической модели психологической оптимизации вовлечённости позволяет организациям:

- снижать скрытую текучесть персонала;
- предотвращать снижение вовлечённости на стадиях организационной зрелости;
- уменьшать сопротивление изменениям;
- поддерживать инновационную активность сотрудников;
- сохранять эмоциональную устойчивость персонала в условиях кризиса;
- повышать эффективность внутренних коммуникаций;
- формировать устойчивую корпоративную культуру;
- усиливать профессиональную идентификацию сотрудников с организацией.

Особую практическую ценность модель представляет для организаций, находящихся в состоянии активного роста, организационной трансформации или кризисных изменений.

Заключение

Проведённый анализ показал, что вовлечённость сотрудников тесно связана с жизненным циклом организации и не может рассматриваться как универсальное и неизменное состояние персонала. Теория Ицхака Адизеса позволяет рассматривать организацию как динамическую систему, внутри которой изменяются управленческие процессы, корпоративная культура и психологическое состояние сотрудников. Зарубежные исследователи, включая М. Селигмана, М. Чиксентмихайи и Дж. Коттера, подчёркивают значимость эмоционального благополучия, внутренней мотивации и адаптивного лидерства для поддержания вовлечённости персонала. Современные российские исследования вовлечённости подтверждают необходимость комплексного рассмотрения данного феномена. А. Н. Онучин рассматривает вовлечённость как управляемый показатель организационной эффективности, связанный с качеством внутренних коммуникаций и корпоративной культуры. П. С. Смирнов показывает взаимосвязь между практиками управления персоналом и различными формами вовлечённости сотрудников.

В. И. Кабалина и А. В. Макарова подчёркивают необходимость учитывать организационный контекст при разработке программ вовлечения персонала. А. Б. Карпов отмечает тесную связь вовлечённости с трудовой мотивацией и особенностями организационной среды. Новизна исследования заключается в разработке динамической модели психологической оптимизации вовлечённости персонала, основанной на адаптации психологических инструментов к стадиям жизненного цикла организации. Предложенная модель позволяет рассматривать оптимизацию вовлечённости не как процесс постоянного повышения уровня вовлечённости сотрудников, а как процесс достижения психологического соответствия между состоянием организации и потребностями персонала на конкретном этапе организационного развития. Таким образом, вовлечённость выступает не статичным показателем эффективности, а изменяющимся организационно-психологическим процессом, требующим гибкого и адаптивного управления. Практическая значимость модели состоит в возможности формирования более эффективных HR-стратегий, учитывающих организационную зрелость компании и психологические потребности сотрудников.

Литература:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2022.
2. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. № 33. С. 692–724.
3. Seligman M. Flourish. New York: Free Press, 2011.
4. Csikszentmihalyi M. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990.
5. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
6. Онучин А. Н. Вовлечённость персонала: от измерения к управлению. 2016. <https://istina.fnkrr.ru/publications/article/39756597/>
7. Смирнов П. С. Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 1. С. 81–95. <https://orgpsyjournal.hse.ru/2019-9-1/258116329.html>
8. Кабалина В. И., Макарова А. В. Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и изменению // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 3. С. 110–137. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-3-110-137. <https://orgpsyjournal.hse.ru/2022-12-3/776460318.html>
9. Карпов А. Б. Вовлечённость персонала и её взаимосвязь с трудовой мотивацией // Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 108–126. <https://orgpsyjournal.hse.ru/2024-14-4/1019275476.html>

Личностные особенности первоклассников, обучающихся в частных школах

Исаева Екатерина Сергеевна, студент магистратуры
Московский государственный психолого-педагогический университет

Ключевые слова: самооценка, тревожность, первоклассники, частная школа.

Первоклассниками, как правило, становятся дети в возрасте с шести с половиной до семи-восьми лет. Особенности этого возраста связаны с поступлением в школу, именно это событие на данном этапе воз-

растного развития меняет привычный жизненный уклад ребёнка. Игровая деятельность, ведущая в период дошкольного детства, сменяется учебной — у личности появляются новые обязанности, ограничения, нагрузка, он

должен учиться подстраиваться под новые условия и соблюдать определённые заданные требования.

В последние годы в нашей стране наблюдается существенный рост числа частных образовательных учреждений. Родители всё чаще останавливают свой выбор на таких школах, рассчитывая, что это будет способствовать более благоприятному развитию личности ребёнка, за счёт создания более оптимальных условий обучения.

Период адаптации к школе в развитии личности ребёнка является одним из самых значимых в силу начала периода формирования самооценки личности, начальной учебной заинтересованности — мотивации, особенностей восприятия успехов и неудач, а также навыков межличностного взаимодействия с ровесниками и взрослыми [1].

Частная и государственная школы имеют между собой значительные различия — это и разница в наполняемости класса, и численное соотношение школьников и педагогов, и особенности материально-технической оснащённости, и персонализируемость, адаптируемость образовательных программ. Имеют свои особенности также и модель организации взаимодействия учителя и детей. Данные различия могут существенно сказываться на личностном развитии первоклассников, в частности — на уровне развития их тревожности и самооценки [2].

Образовательная среда частной школы имеет ряд весомых преимуществ, но в то же время обладает комплексом потенциальных рисков. Успешность обучения в такой школе определяется гармоничным сочетанием индивидуального подхода и социальной интеграции, а также в наличии гибкости в вопросе запросов, отвечающих потребностям учащихся и их родителей. Но также следует учитывать то, что результаты образовательного процесса имеют свою зависимость и от особенностей семейного воспитания и семейной ситуации, детско-родительских отношений, имеющих индивидуальные характеристики личности и ряда иных обстоятельств [3].

К тому же, актуальность данного исследования связана с тем, что в настоящее время достаточно мало исследований, посвящённых сравнению личностных характеристик первоклассников, обучающихся в разных типах образовательных сред. Подавляющее большинство исследований сосредоточено на результатах успеваемости первоклассников, оставляя без должного внимания особенности их личностного развития.

В представленном исследовании под личностными характеристиками первоклассников будут пониматься — самооценка и тревожность. Выбор данных показателей связан с тем, что именно они свидетельствуют об эмоциональном состоянии личности ребёнка, а также особенности его отношения к учебной деятельности, что является принципиально значимым для успешности прохождения адаптации, а также дальнейшего развития личности.

Самооценка первоклассника, как правило, в период адаптации к школьному обучению, является завышенной, в силу того, что личность в этот период оценивает свои возможности не вполне реалистично, зачастую переоце-

нивая свои способности. Кроме того, в период адаптации к школьному обучению на формирование самооценки первоклассника значимое влияние оказывает именно внешняя оценка значимых взрослых, родителей и учителей, того, насколько он успешен или не успешен в учёбе. Немаловажным оказывается также влияние того, насколько первоклассник оказывается принятым своими сверстниками, насколько опыт общения окажется позитивным.

Также с поступлением в школьное образовательное учреждение закономерно растёт уровень тревожности, данный процесс связывается с появлением новых требований и норм поведения, повышением собственной ответственности, а также наличием страха, связанным с возможностью не оправдать имеющиеся ожидания.

В случае, если ребёнок получает со стороны взрослого адекватную поддержку, уровень его тревоги заметно снижается, а самооценка приобретает большую устойчивость и адекватность.

Цель представленного исследования заключалась в том, чтобы определить, существует ли связь между типом образовательной среды и личностными характеристиками первоклассников. Для этого использовались следующие методики:

1. методика «Выявление школьной тревожности у детей» (Е. Р. Горелова);
2. методика «Лесенка» (В. Г. Щур);
3. методика «Векторное моделирование образовательной среды» (В. А. Ясвин).

По результатам исследования можно сформулировать ряд обоснованных выводов:

1. в частной школе тип образовательной среды — карьерный, в государственной — догматический.
2. у первоклассников, обучающихся в частной школе, значительно чаще встречается низкий уровень тревожности (60 % испытуемых), чем у первоклассников, обучающихся в частной школе (28 % испытуемых);
3. у первоклассников из государственной школы чаще встречается средний уровень тревожности (48 % испытуемых), чем у их сверстников из частной (26 %);
4. карьерная среда (частная школа) связана с низкой тревожностью, а догматическая (государственная школа) — со средней и высокой;
5. тип образовательной среды значимо связан с уровнем тревожности у девочек — у девочек, обучающихся в частной школе (карьерная среда), заметно чаще встречается низкий уровень тревожности, чем в государственной (догматическая среда), 89 % против 46 %;
6. тип образовательной среды не оказывает значимого влияния на развитие у мальчиков тревожности (обеих средах существенная часть мальчиков первоклассников имеет средний и высокий уровни тревожности);
7. тип образовательной среды связан с уровнем самооценки первоклассников (карьерная среда, соответствующая частной школе, связана с более высоким уровнем самооценки, а догматическая, соответствующая государственной — с более низким);

8. существует значимая связь между типом образовательной среды и уровнем самооценки у девочек, обучающихся в первом классе (в догматической среде – больше девочек с низкой и заниженной самооценкой и меньше с адекватной по сравнению с карьерной);

9. при карьерном типе образовательной среды у первоклассников уровень тревожности — ниже, а самооценки — выше; а при догматическом — выше уровень тревожности и ниже уровень самооценки.

Таким образом, мы можем говорить о том, что тип образовательной среды связан с личностными характеристиками первоклассников. Также у первоклассников из государственной школы более низкий уровень самооценки, чем у их ровесников из частной школы. Тип образовательной среды оказывает значимое влияние на развитие у девочек тревожности.

Литература:

1. Лысенко А. Психологическая адаптация первоклассников к школе. Учитель. — 2016. — № 4. — С. 22–24.
2. Овчарова Р. В. Практическая психология в начальной школе. — М.: Сфера. 2016 г. — 240 с.
3. Рогозина Т. В., Щур Т. А. Опыт частных школ для развития перспективных практик // Вопросы образования. — 2014. — № 2. — С. 132–151.

Восприятие времени у студентов высших учебных заведений

Исмагилова Эльвина Айратовна, студент;

Матвеева Дарья Валерьевна, студент

Научный руководитель: Сироткин Юрий Львович, кандидат социологических наук, доцент
Казанский институт (филиал) Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России)

Статья посвящена проблеме восприятия времени студентами высших учебных заведений в условиях интенсивной учебной нагрузки. В работе анализируются теоретические основы восприятия времени в психологии, рассматривается фундаментальное различие между объективным (физическим) и субъективным (психологическим) временем. Подробно разбираются ключевые факторы, искажающие временную перспективу студентов: стресс и учебная нагрузка, эмоциональное состояние, тип деятельности, особенности циркадных ритмов («жаворонки» vs «совы»), влияние социальных сетей и цифровых технологий, а также личностные характеристики. Автор выделяет типы отношения ко времени (временная свобода, зависимость, инфантилизм). Осознание собственных временных паттернов и развитие навыков самоорганизации позволяет не только повысить академическую успеваемость, но и снизить тревожность, превратив время из источника стресса в инструмент личностного и профессионального роста.

Ключевые слова: восприятие времени, студенты, учебный стресс, прокрастинация, тайм-менеджмент, циркадные ритмы, субъективное время, временная перспектива.

Введение

В данной статье создается попытка систематизировать ключевые факторы, влияющие на субъективное восприятие времени у студентов. Проводится различие между объективным (физическим) и субъективным (психологическим) временем, анализируются особенности временной перспективы — способности связывать прошлое, настоящее и будущее в единую последовательность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что особенности развития таких особенностей личностного характера, как уровень развития самооценки и тревожности первоклассников, обучающихся в условиях частной и государственной школ, позволит говорить о том, какое влияние тип образовательной среды оказывает на психологическое благополучие первоклассника. Данные знания позволят провести коррекцию процесса обучения и воспитания на основе выявленных детерминант и возможных неблагоприятных последствий. Кроме того, на основе полученных результатов станет возможным разработать вариативные психолого-педагогические рекомендации для педагогов и специалистов, осуществляющих педагогическую деятельность в обоих типах школ, которые могут быть направлены на снижение тревожности первоклассников и повышение их самооценки.

Целью работы является не только анализ существующих проблем (прокрастинация, тревожность, временной инфантилизм), но и обоснование практических рекомендаций, позволяющих студентам оптимизировать свою временную организацию. В заключении подчеркивается, что развитие навыков самоорганизации и эмоциональной регуляции способно трансформировать время из источника хронического стресса в ресурс для профессионального роста и психологического комфорта.

Актуальность. Современная образовательная среда характеризуется высокой интенсивностью информационных потоков, цифровой насыщенностью и постоянным увеличением требований к когнитивным и временным ресурсам студентов. Исследования показывают, что до 70 % студентов вузов испытывают хронический дефицит времени, сопровождающийся тревожностью, прокрастинацией и снижением академической успеваемости. В этих условиях именно субъективное восприятие времени становится критически важным фактором, определяющим не только учебную продуктивность, но и психологическое благополучие личности.

Основная часть. Восприятие времени-сложный психологический феномен, который отражает, как человек ощущает, оценивает и организует временные интервалы. У студентов вузов восприятие времени имеет особую специфику: оно связано с учебной нагрузкой, социальной активностью, профессиональным самоопределением и личностным развитием. В этой статье разберем ключевые аспекты восприятия времени у студентов и факторы, которые на него влияют.

1. **Объективное (физическое) время-** это категория, которая описывает длительность психических явлений и процессов, их объективные характеристики, поддающиеся измерению с помощью физических приборов. Это время не зависит от индивидуального восприятия и отражает реальное течение событий в физическом мире.

2. **Субъективное (психологическое) время-**это индивидуальное переживание длительности, последовательности и скорости течения событий. Оно формируется в сознании человека на основе обработки внутренних физиологических сигналов, внешних стимулов, памяти и эмоций. В отличие от объективного времени, субъективное пластично и изменчиво.

Факторы, влияющие на восприятие времени у студентов

1. **Учебная нагрузка и стресс.**
 - В периоды сессии время кажется более быстрым из-за высокой нагрузки.
 - При хроническом стрессе возникает ощущение «дефицита времени», что приводит к тревожности и прокрастинации.
 - Во время отдыха время может «замедляться» из-за отсутствия чётких ориентиров.
2. **Эмоциональное состояние.**
 - Положительные эмоции (интерес к учёбе, общение с друзьями) ускоряют восприятие времени.
 - Скука, усталость или тревога, наоборот, растягивают временные интервалы.
3. **Циркадные ритмы и режим дня.**

1) «Жаворонки» эффективнее планируют утро, но могут ощущать нехватку времени вечером. Точность утреннего восприятия. В часы пиковой активности (утро) «жаворонки» точнее оценивают короткие временные интервалы (5–30 минут), чем «совы». Это связано с высокой когнитивной активностью и концентрацией внимания.

Ускорение времени днём и вечером. К вечеру субъективное время «летит» быстрее из-за усталости. Задачи, требующие концентрации, кажутся короче, чем есть на самом деле.

Синхронизация с социальным графиком. Расписание большинства вузов ориентировано на утренние занятия, что совпадает с биоритмами «жаворонков». Они реже испытывают стресс из-за нехватки времени и лучше планируют день.

2) «Совы» продуктивны ночью, но испытывают сложности с утренними парами. Биологические ритмы сов существенно отличаются от «жаворонков».

Когнитивные способности достигают максимума у сов к вечеру. В это время они демонстрируют: повышенную концентрацию внимания, лучшую память, более креативное мышление, способность к длительной концентрации.

Исследования показывают следующие закономерности:

- **Временная свобода.** Студенты с высоким уровнем субъективного благополучия гибко планируют время и легко адаптируются к изменениям. Это признак психологического комфорта.
- **Временная зависимость.** Чрезмерная фиксация на расписании (например, поминутное планирование) коррелирует с тревожностью и средним уровнем благополучия.
- **Временный инфантилизм.** Характеризуется отсутствием четкого планирования, импульсивностью и избеганием ответственности. Часто связан с завышенной самооценкой и незрелостью.
- **Восприятие длительности.** В экспериментах студенты недооценивают короткие интервалы (5–10 минут) во время лекций и переоценивают длительные (1–2 часа) при выполнении монотонных заданий.

Чтобы оптимизировать восприятие времени:

1. **Используйте методы тайм-менеджмента:**
 - матрица Эйзенхауэра для расстановки приоритетов;
 - метод Pomodoro (25 минут работы+5 минут отдыха) для концентрации.
2. **Формируйте реалистичные ожидания:**
 - разбивайте большие задачи на этапы;
 - закладывайте буфер времени на непредвиденные обстоятельства.
3. **Развивайте осознанность:**
 - фиксируйте, на что уходит время (дневник активности);
 - анализируйте, какие занятия дают энергию, а какие истощают.
4. **Балансируйте учебное и личное время:**
 - выделяйте дни для отдыха без дедлайнов;
 - отключайте уведомления в соцсетях во время учебы.

Таким образом восприятие времени у студентов-динамичный процесс, зависящий от внешних условий и внутренних ресурсов. Осознание своих временных паттернов помогает снизить тревожность, повысить продуктивность

и выстроить гармоничное расписание. Развитие навыков к тому, чтобы время стало не источником стресса, а инструментом для личностного и профессионального роста. самоорганизации и эмоциональной регуляции-ключ

Литература:

1. Абульханова-Славская, К. А. Время личности и время жизни / К. А. Абульханова-Славская, Т. Н. Березина. — СПб.: Алетейя, 2001. — 304 с.
2. Кроник, А. А. Психологическое время личности / А. А. Кроник, Е. И. Головаха. — Киев: Наукова думка, 1984. — 208 с.
3. Стрелков, Ю. М. Восприятие времени и его организация в деятельности / Ю. М. Стрелков. — М.: Психология, 1982. — 215 с.
4. Цуканов, Б. И. Время в психике человека / Б. И. Цуканов. — Одесса: Астропринт, 2000. — 216 с.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (625) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 10.06.2026. Дата выхода в свет: 17.06.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.