

КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО В РОССИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ, СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ

Гаврилова Элеонора Николаевна¹,

канд. экон. наук, доцент,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию корпоративного волонтерства в России как значимого элемента социальной ответственности бизнеса. Автор анализирует практический опыт ведущих российских компаний, таких как Сбербанк, Газпром и Яндекс, выделяя ключевые направления их волонтерской деятельности: экологические инициативы, поддержку социальных проектов, образовательные программы и помощь в чрезвычайных ситуациях. Особое внимание уделяется региональным практикам, демонстрирующим трансформацию социальной инфраструктуры благодаря корпоративному участию. В работе рассматриваются современные тренды, включая цифровизацию волонтерства, гибкие формы участия и рост экологической ответственности. На основе анализа предложены рекомендации по развитию корпоративного волонтерства, такие как внедрение нематериальных мотивационных механизмов, образовательных программ для волонтеров, обеспечение прозрачности отчетности и учет локальных потребностей. Исследование опирается на данные социологических опросов, кейсы компаний и анализ нормативно-правовой базы. Результаты представляют ценность для HR-специалистов, руководителей предприятий, представителей НКО и государственных структур, заинтересованных в развитии социального партнерства и устойчивого развития бизнеса.

Ключевые слова: корпоративное волонтерство, волонтеры, социальные проблемы страны, волонтерская деятельность, национальные цели страны, корпоративная социальная ответственность, стратегия устойчивого развития

CORPORATE VOLUNTEERING IN RUSSIA: PRACTICAL EXPERIENCE, CURRENT TRENDS AND DEVELOPMENT RECOMMENDATIONS

Gavrilova E.N.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,

e-mail: ENGavrilova@fa.ru,

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of corporate volunteering in Russia as a significant element of corporate social responsibility. The author analyzes the practical experience of leading Russian companies such as Sberbank, Gazprom and Yandex, highlighting the key areas of their volunteer activities: environmental initiatives, support for social projects, educational programs and assistance in emergency situations. Particular attention is paid to regional practices demonstrating the transformation of social infrastructure due to corporate participation. Modern trends, including the digitalization of volunteering, flexible forms of participation and the growth of environmental responsibility are considered in the work. Based on the analysis, recommendations are proposed for the development of corporate volunteering, such as the introduction of non-material motivation mechanisms, educational programs for volunteers, ensuring transparency of reporting and taking into account local needs. The study is based on sociological surveys, company cases and analysis of the regulatory framework. The results are valuable for HR specialists, business leaders, representatives of NPOs and government agencies interested in the development of social partnership and sustainable business development.

Keywords: corporate volunteering, volunteers, social problems of the country, volunteer activities, national goals of the country, corporate social responsibility, sustainable development strategy

Введение

В последние десятилетия корпоративное волонтерство стало значимым элементом социальной ответственности бизнеса, способствуя не только решению актуальных общественных проблем, но и укреплению репутации компаний, повышению вовлеченности сотрудников и развитию корпоративной культуры. В России этот феномен приобретает все большую популярность, однако его становление и эволюция происходят в условиях специфических социально-экономических и правовых реалий, что требует детального изучения.

Несмотря на растущий интерес к корпоративному волонтерству со стороны бизнеса, государства и научного сообщества, в отечественной литературе остается недостаточно исследований, посвященных систематизации практического опыта, анализу современных тенденций и выработке рекомендаций по его развитию. Особого внимания заслуживают вопросы мотивации участников, эффективности волонтерских программ, их интеграции в стратегию устойчивого развития компаний, а также влияния внешних факторов, таких как государственная политика и общественные ожидания.

Цель данной статьи – обобщить российский опыт корпоративного волонтерства, выявить ключевые тенденции его развития и предложить практические рекомендации для бизнеса и регуляторов. В работе используются данные социологических исследований, кейсы ведущих компаний и анализ нормативно-правовой базы, что позволяет сформировать комплексный взгляд на текущее состояние и перспективы этого социального явления в России.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности корпоративных волонтерских инициатив, их адаптации к меняющимся запросам общества и бизнеса, а также поиска оптимальных моделей взаимодействия между *stakeholders*. Результаты исследования могут быть полезны HR-специалистам, руководителям компаний, представителям НКО и государственных структур, занимающихся развитием социального партнерства.

1. Практический опыт реализации корпоративного волонтерства в России

Существует много успешных примеров корпоративного волонтерства в России. Стоит разобрать наиболее значимые из них. Платформа от Сбербанка «Сберегаем вместе» объединяет как онлайн-, так и офлайн-активность, фокусируясь на экологическом просвещении и волонтерской поддержке. Признание этого проекта стало результатом его победы в конкурсе ответственного бизнеса в 2023 году, где он был отмечен в категории «Лучшая программа в сфере экопросвещения»¹. Платформа включает в себя календарь волонтерских мероприятий, поэтому пользователи легко могут найти экологические и социальные события, а также быстро зарегистрироваться в них для участия [1].

Кроме того, Сбербанк проводит ряд экологических акций, например, «Зеленую весну», в рамках которых проходят всероссийские субботники и соревнования по сбору мусора. Еще одной важной инициативой является «Сад памяти», когда высаживаются деревья в честь героев Великой Отечественной войны.

Газпром, в свою очередь, делает значительные шаги в развитии волонтерской деятельности через проекты, ориентированные на поддержку социальных и спортивных инициатив. Проект «Газпром – детям» способствует улучшению спортивной инфраструктуры для молодежи. В ходе его реализации проходит строительство и реконструкция спортивных объектов по всей стране. С момента его запуска в 2007 году компания построила уже более двух тысяч спортивных сооружений, предоставив молодежи новые возможности для занятий спортом и здорового образа жизни².

Компания активно развивает социальное волонтерство, в том числе поддерживает программу взаимопомощи #МыВместе. В условиях пандемии сотрудники Газпрома развозили продуктовые наборы и лекарства. Более того, с 2020 года Газпром заключил соглашение с Ассоциацией волонтерских центров России. Можно сказать, что это важнейший шаг в расширении корпоративного волонтерства в стране³.

¹ Сберегаем вместе. – URL: <https://www.sберегаем-vmeste.ru> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

² Газпром – детям // Gazprom.ru. – URL: <https://www.gazprom.ru/sustainability/local-communities/children/> (дата обращения: 21.04.2025). – Текст: электронный.

³ Мывместе.рф. – URL: <https://xn--b1agazb5ah1e.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

Яндекс, в свою очередь, фокусирует усилия на поддержке социальных и технологических инициатив. В числе его проектов – образовательные программы для детей и подростков, а также мероприятия, направленные на улучшение условий жизни в разных регионах страны. Яндекс также активно участвует в волонтерских проектах, направленных на помощь в чрезвычайных ситуациях: в стихийных бедствиях и пандемии.

Но не стоит обращать внимания только на масштабные проекты, имеет смысл разобрать и региональные. Приморский край сегодня демонстрирует пример того, как корпоративное волонтерство может стать мощным инструментом социального и экологического преобразования. Сбербанк, МТС, Росатом и РУСАЛ – крупнейшие компании, активно поддерживающие эту инициативу, делают значительный вклад в жизнь региона⁴. Форум, где обсуждаются такие проекты, становится не просто местом для обмена опытом, а настоящей платформой для решения насущных проблем местных жителей. От экологии до образования – волонтерские усилия охватывают широкий спектр сфер и преобразуют социальную инфраструктуру.

В Усолье-Сибирском ситуация выглядит не менее впечатляюще. Там, в Иркутской области, корпорация Росатом активно развивает проекты, направленные на решение вопросов, связанных с качеством образования и занятостью. Однако акцент в этих инициативах сделан не на традиционном подходе, где бизнес решает проблемы изолированно, а на вовлечении местных жителей. Это привносит дополнительную динамику в процесс. Рост занятости и развитие инфраструктуры здесь идут рука об руку, поскольку они формируют базу для будущего процветания.

Что касается Дальнего Востока, то здесь деятельность FESCO тоже является ярким примером того, как корпоративное волонтерство эффективно решает проблемы региона. Экологические проблемы и помощь местным НКО – лишь часть того, что делает компания. Организация субботников и поддержка социальных инициатив привносят экологические и социальные изменения. Усилия помогают наладить важное взаимодействие между крупным бизнесом и местным населением. Роль таких программ выходит за рамки чисто экологической – они становятся катализатором новых возможностей для их жителей.

Таким образом, корпоративное волонтерство в России в последние годы становится важным элементом социально-экономического ландшафта, активно вовлекающим бизнес в решение экологических и социальных проблем⁵. Программы, реализуемые крупнейшими компаниями, оказывают влияние на развитие регионов и на качество жизни граждан [2]. Когда волонтерские проекты охватывают весь спектр от экопросвещения до спортивной инфраструктуры, трансформация не ограничивается только масштабом крупных компаний – локальные инициативы становятся столь же значимыми. Приморский край и Усолье-Сибирское показывают, как корпоративное участие приводит к социальным и экономическим преобразованиям. Взаимодействие между корпорациями и сообществами становится важным двигателем перемен, а результат этих усилий – это не просто решение текущих проблем, но и вклад в создание более сбалансированного и прогрессивного общества.

2. Тренды и рекомендации по развитию корпоративного волонтерства в России

Цифровизация волонтерства ускоряется, и в этом процессе основными факторами являются онлайн-платформы, мобильные приложения и социальные сети. В целом современным инструментам уже удалось существенно преобразовать подход к координации волонтерской работы. Платформы «Добро.ру», «Посади лес», Ecowiki, «Доброволец России», Volonter.ru и Greenpeace открывают возможность для людей присоединиться к проектам, а также предоставляют полезные инструменты для их организации. Важность ресурсов заключается в предоставлении информации о возможностях волонтерства, а также в обучении участников нужным навыкам. Платформа «Добро.ру», например, представляет собой

⁴ В Приморском крае появилась школа для сотрудников социально ответственных компаний. – URL: <https://konkurent.ru/article/72296> (дата обращения: 19.04.2025). – Текст: электронный.

⁵ Горлова Н.И., Троска З.А., Грибкова О.В. Корпоративное волонтерство как элемент устойчивого развития организации // Наука Красноярск. – 2017. – № 4. – С. 126–151.

центр для поиска волонтерских инициатив по всей России. Мобильные приложения «Автоволонтеры», «МыВместе», «Берегите лес», «Спасатель.Рядом» и другие делают участие в волонтерских мероприятиях доступным и удобным, особенно в экстренных ситуациях, когда оперативность имеет значение⁶. Социальные сети в этом контексте выполняют не менее важную роль: их возможности позволяют значительно расширить аудиторию проектов и активно привлекать новых участников.

Гибкие условия труда и возможность работать удаленно позволяют многим сотрудникам сочетать личные увлечения с профессиональной деятельностью. Примером таких изменений в корпоративной сфере можно назвать программы, которые предлагают сотрудникам крупных российских компаний участвовать в волонтерских проектах по собственному графику [3].

Что касается корпоративного волонтерства, то оно продолжает становиться важной частью бизнес-стратегий. По данным 2022 года, 47 % компаний в США предлагали своим сотрудникам участвовать в волонтерских программах, а среди крупных корпораций этот показатель достигал 66 %. В России ситуация схожа: каждая третья компания уже реализует подобные инициативы. Это, в свою очередь, оказывает значительное влияние на развитие бизнеса в целом. Корпоративное волонтерство способствует укреплению имиджа компании, улучшению внутреннего климата и повышению уровня социальной ответственности бизнеса.

Корпоративное волонтерство, часто воспринимаемое как инструмент для создания инклюзивных рабочих мест, приобретает все большую значимость [4]. Сотрудники с различными потребностями, женщины и представители меньшинств являются активными участниками этих процессов. Примером служит инициатива Samsung Family Supporters, запущенная в сентябре 2022 года, в рамках которой сотрудники с ограниченными возможностями и их семьи предлагают консультации по вопросам доступности продуктов.

Между тем, устойчивое развитие социальных проектов невозможно без активного взаимодействия бизнеса с некоммерческими организациями и государственными учреждениями. 2023 год в Москве стал знаковым, когда был представлен обзор корпоративного волонтерства, акцентировавший внимание на законодательном закреплении понятия «корпоративное волонтерство» в Казахстане, чего нет в России. Полученный контраст выделяет важность сотрудничества между различными секторами общества для реализации устойчивых социальных инициатив, способных изменить долгосрочные перспективы развития⁷.

Параллельно с этим нарастает популярность экологического волонтерства, которое сегодня считается важнейшей частью корпоративной социальной ответственности. Союз экологических НКО, объединяющий более 15 организаций, внедряет передовые практики, направленные на улучшение экологической ситуации. Задача вовлечь 10 % населения в уже существующие экологические проекты или создать новые выглядит амбициозной, но достижимой⁸. Активное участие волонтеров в благоустройстве городских пространств, посадке деревьев и очистке водоемов позволяет значительно повлиять на экологическую обстановку в крупных городах. Рассмотренные инициативы являются ярким примером того, как корпоративные усилия могут трансформировать общественную среду и создать более устойчивые и экологически чистые условия для каждого.

Итак, можно сказать, что в последние годы корпоративное волонтерство в России претерпевает значительные изменения. Важнейшим фактором здесь является цифровизация, а также гибкость рабочего процесса. Программы волонтерства больше не ограничиваются рамками традиционного участия; мобильные приложения и онлайн-платформы делают возможным участие в проектах с минимальными усилиями для людей в любой точке страны [5].

Участие в экологических или социальных проектах влияет не только на саму организацию, но и на ее внешний имидж. Внутренний климат компании тоже выигрывает: связи между сотрудниками становятся крепче, а доверие к руководству возрастает. Все это, в свою очередь, помогает встраивать

⁶ Крупнейшая платформа для добрых дел. – URL: <https://dobro.ru> (дата обращения: 22.04.2025). – Текст: электронный.

⁷ В Петербурге расскажут про волонтерство в компании // Комсомольская правда. – URL: <https://www.spb.kp.ru/daily/27630/4980406/> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.

⁸ Экологические проекты и их влияние на общественное благополучие. – URL: <https://voprosmelikovu.ru/socialnye-proekty/jekologicheskie-proekty-i-ih-vlijanie-na-obshhestvennoe-blagopoluchie/> (дата обращения: 20.04.2025). – Текст: электронный.

волонтерство в стратегические цели бизнеса. Не менее важным является и сам процесс взаимодействия с внешними партнерами – государственными учреждениями и некоммерческими организациями. Взаимодействие сейчас становится все более критичным для достижения стабильных и долгосрочных изменений в обществе, особенно в контексте экологической ответственности и устойчивого развития [6].

Мотивационные программы, направленные на вовлечение сотрудников в волонтерскую деятельность, представляют собой способ стимулирования более глубокой личной и профессиональной активности. Вместо традиционных материальных бонусов важно учитывать разнообразие нематериальных вознаграждений, которые способны воздействовать на внутренние ценности сотрудников. Примером может служить система, предложенная компанией SAP, в рамках которой сотрудникам оплачивается время для волонтерской работы через программу “Volunteer Time Off” (VTO). Более того, компаниям следует поощрять сотрудников бонусами, повышением по службе и публичным признанием их вклада.

Чтобы добиться реальных изменений в качестве волонтерской деятельности, недостаточно лишь финансовых стимулов. Образовательные и развивающие программы, направленные на совершенствование лидерских и коммуникативных навыков, – ключ к успеху. В известных мировых компаниях уже давно внедрены тренинги, которые фокусируются на развитии управленческих компетенций и решении конфликтов. Программы помогают сотрудникам адаптироваться к различным условиям и культурному контексту, где важна этическая ответственность [7].

Что же касается вовлеченности, то здесь важным фактором является прозрачность действий. Эффективная отчетность, предоставляющая четкие результаты волонтерской работы, заставляет сотрудников ощутить значимость их вклада, что неминуемо способствует увеличению их активности. В этом контексте компании вроде Microsoft публикуют годовые отчеты и акцентируют внимание на социальной ответственности. Открытость в данном случае создает корпоративную культуру, ориентированную на взаимное уважение и ответственность. Вдобавок использование новых технологий для мониторинга и отчетности позволяет корректировать программы вовлечения на основе актуальной обратной связи.

Теперь следует подчеркнуть, что волонтерские проекты, в которые вовлекаются сотрудники всех категорий, являются катализатором формирования корпоративной культуры, основанной на взаимной поддержке и коллективной ответственности. Причем важен не только вклад рядовых работников, но и участие высшего руководства, в частности поставщиков и клиентов [8]. Пример Microsoft демонстрирует, как вовлечение топ-менеджеров, в том числе генерального директора Satya Nadella, в ежегодные волонтерские акции, подчеркивает приверженность компании социальной ответственности. Подобные инициативы напоминают о важности социальной активности на всех уровнях: начиная от рядовых сотрудников и заканчивая руководителями.

Каждый человек имеет свои предпочтения в способах участия, и поэтому необходима гибкость в предложении форм. Например, в Salesforce сотрудникам предоставляется возможность заниматься волонтерством в любое время в течение года. Однако тенденция к гибкости не ограничивается только этим: появление удаленных волонтерских программ дает возможность участвовать в подобных инициативах независимо от географического положения сотрудников. Таким образом, адаптивность становится важнейшей составляющей вовлечения.

Ну и наконец, одна из важнейших задач в разработке волонтерских программ – это учет интересов и проблем, актуальных для сотрудников и регионов. Когда компании акцентируют внимание на локальных проектах, участие становится не только доступным, но и лично значимым для сотрудников. В то время как такие проекты охватывают разнообразные сферы – от образования и экологии до здравоохранения – каждый выбор создает дополнительные возможности для вовлечения. Тематическая привязанность программы, будь то забота об экологии или развитие образовательных проектов, значительно расширяет масштабы участия и одновременно решает важные социальные вопросы. В результате компании вносят реальный вклад в решение проблем на локальном уровне.

Как итог, для создания эффективных стратегий вовлечения сотрудников в волонтерскую деятельность стоит прежде всего учитывать аспекты, которые влияют на мотивацию и вовлеченность. Программа стимулов, как правило, должна включать и материальные вознаграждения, и нематериальные меры. Важным фактором остается развитие лидерских и коммуникативных навыков через соответствующие образовательные программы, которые делают волонтерскую работу более продуктивной. Кроме

того, успешность таких проектов во многом зависит от прозрачности и отчетности. Что касается рекомендаций, то их можно сформулировать следующим образом:

1. Необходимо разрабатывать рабочие системы нематериальных поощрений.
2. Следует внедрять образовательные и развивающие программы, фокусируясь на лидерских и управленческих навыках.
3. Можно обеспечить прозрачность волонтерской деятельности через отчетность.
4. Важно привлекать руководителей всех уровней к участию в волонтерских инициативах.
5. Необходимо предоставлять гибкие возможности для участия в волонтерских проектах.
6. Следует учитывать локальные интересы и проблемы, чтобы участие сотрудников в волонтерской деятельности стало более значимым и доступным.

Заключение

Проведенное исследование корпоративного волонтерства в России позволило выявить его значительную роль в решении социальных и экологических проблем, а также в укреплении корпоративной культуры и репутации компаний. Анализ практического опыта ведущих российских корпораций, таких как Сбербанк, Газпром и Яндекс, показал, что волонтерские инициативы охватывают широкий спектр направлений: от экологических акций и образовательных программ до поддержки в чрезвычайных ситуациях. Особенно важно отметить влияние корпоративного волонтерства на развитие регионов, где локальные проекты способствуют трансформации социальной инфраструктуры и улучшению качества жизни населения.

Современные тенденции, такие как цифровизация волонтерства, гибкие формы участия и рост экологической ответственности, свидетельствуют о динамичном развитии этого направления. Внедрение онлайн-платформ и мобильных приложений значительно упрощает координацию волонтерской деятельности, делая ее более доступной для сотрудников. Кроме того, корпоративное волонтерство становится неотъемлемой частью бизнес-стратегий, способствуя повышению вовлеченности персонала и укреплению социального партнерства.

На основе проведенного анализа были предложены рекомендации, направленные на дальнейшее развитие корпоративного волонтерства в России. Среди них внедрение нематериальных мотивационных механизмов, разработка образовательных программ для волонтеров, обеспечение прозрачности отчетности, учет локальных потребностей и активное вовлечение руководства компаний. Реализация этих мер позволит не только усилить эффективность волонтерских программ, но и создать устойчивую систему социального взаимодействия между бизнесом, государством и обществом.

Таким образом, корпоративное волонтерство в России демонстрирует значительный потенциал для решения актуальных социальных задач и формирования более сбалансированного и прогрессивного общества. Дальнейшее развитие этого направления требует комплексного подхода, объединяющего усилия всех заинтересованных сторон.

Список литературы

1. Волонтерство в России: отечественный опыт и современность: монография / под науч. ред. В.И. Василенко, В.М. Зорина. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 400 с. – ISBN 978-5-85006-236-1.
2. Кузьмина Е.Ю. Корпоративное волонтерство как фактор улучшения имиджа компании // Вестник Академии управления и производства. – 2021. – № 2-2. – С. 30–34.
3. Маркина Ю.М. Корпоративное волонтерство как инструмент внутренних и внешних коммуникаций организации // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 12. – С. 124–129.
4. Мясоедов А.И. Корпоративное волонтерство в социальной миссии крупных предприятий // Научный результат. Социальные и гуманитарные исследования. – 2021. – Т. 7, № 1. – С. 44–55.
5. Панасенко С.В. Особенности современного развития корпоративной социальной ответственности в России // Российская школа связей с общественностью. – 2023. – № 30. – С. 10–14.

6. Шукиин С.И., Катина А.А. Место добровольчества (волонтерства) в системе нормативно-правового регулирования Российской Федерации // Государственная служба. – 2022. – № 6 (140). – С. 100–108.
7. Пхитиков Р.Б. Актуальные вопросы правового регулирования волонтерской деятельности в Российской Федерации // Закон и право. – 2023. – № 11. – С. 30–35.
8. Бирюков Е.С., Захарова Т.И., Садыкова К.В., Кербер И.В., Вилкова Д.В. Корпоративное волонтерство как форма добровольческой деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. – 2021. – № 3 (449). – С. 242–247.

References

1. Volonterstvo v Rossii: otechestvennyj opyt i sovremennost': monografiya / pod nauch. red. V.I. Vasilenko, V.M. Zorina. – Moskva: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, 2020. – 400 s. – ISBN 978-5-85006-236-1.
2. Kuz'mina E.Yu. Korporativnoe volonterstvo kak faktor uluchsheniya imidzha kompanii // Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva. – 2021. – № 2-2. – S. 30–34.
3. Markina Yu.M. Korporativnoe volonterstvo kak instrument vnutrennih i vneshnih kommunikacij organizacii // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. – 2023. – № 12. – S. 124–129.
4. Myasoedov A.I. Korporativnoe volonterstvo v social'noj missii krupnyh predpriyatij // Nauchnyj rezul'tat. Social'nye i gumanitarnye issledovaniya. – 2021. – T. 7, № 1. – S. 44–55.
5. Panasenkov S.V. Osobennosti sovremennogo razvitiya korporativnoj social'noj otvetstvennosti v Rossii // Rossijskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu. – 2023. – № 30. – S. 10–14.
6. Shukshin S.I., Katina A.A. Mesto dobrovol'chestva (volonterstva) v sisteme normativno-pravovogo regulirovaniya Rossijskoj Federacii // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2022. – № 6 (140). – S. 100–108.
7. Phitikov R.B. Aktual'nye voprosy pravovogo regulirovaniya volonterskoj deyatel'nosti v Rossijskoj Federacii // Zakon i pravo. – 2023. – № 11. – S. 30–35.
8. Biryukov E.S., Zaharova T.I., Sadykova K.V., Kerber I.V., Vilkova D.V. Korporativnoe volonterstvo kak forma dobrovol'cheskoj deyatel'nosti // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2021. – № 3 (449). – S. 242–247.

Статья поступила в редакцию: 22.04.2025

Received: 22.04.2025

Статья поступила для публикации: 24.04.2025

Accepted: 24.04.2025