

Том 13 • № 5
2022
Vol. 13 • No. 5

ISSN 2218-5003 (Print)
ISSN 2686-7923 (Online)

НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

Стратегический менеджмент и корпоративное управление
Strategic Management and Corporate Governance

Теория организации
Organizational Theory

Государственное и муниципальное управление
Public and Municipal Administration

Управление человеческими ресурсами
HR Management

Маркетинговые стратегии и практики
Marketing Strategy and Practice



МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ
MANAGEMENT • MARKETING

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

Заместитель главного редактора

Анимитца Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург)

Члены редколлегии

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Финансовый университет при Правительстве РФ, г. Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор (Государственный университет управления, г. Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва)

Ружанская Людмила Станиславовна, д-р экон. наук, профессор (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург)

Шаститко Андрей Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор (Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, г. Москва)

Члены международного совета

Алюхна Мария, PhD, доцент (Варшавская школа экономики, Польша)

Солесвик Марина, PhD, профессор (Бизнес-школа Университета Норд, Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Университет Тренто, Италия)

Файкс Вернер Г., Dr. Dr. h. c., профессор (Берлинский университет им. Штайнбайса, Германия)

EDITORIAL BOARD

Chief Editor

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

Deputy Chief Editor

Evgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia)

Editorial Team

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (State University of Management, Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia)

Lyudmila S. Ruzhanskaya, Dr. Sc. (Economics), Professor (Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia)

Andrey E. Shastitko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia)

Members of the International Council

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Warsaw School of Economics, Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Nord University Business School, Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (University of Trento, Italy)

Werner G. Faix, Dr. Dr. h. c., Professor (Steinbeis University Berlin, Germany)

Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал включен в индекс ESCI на платформе Web of Science

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования (импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 3,023)

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс: 37263

(«Объединенный каталог "Пресса России"» и «Пресса по подписке»)

Цена свободная

Управленец. 2022. Том 13. № 5

Ответственный редактор *С.В. Орехова*

Редактор и корректор *О.А. Виноградова*

Информация на английском языке *Ю.С. Баусова*

Компьютерная верстка *Е.Б. Александрова*

Адрес редакции и издателя: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 31.10.2022

Дата выхода в свет 03.11.2022

Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 13,5. Усл. печ. л. 13,7. Печ. л. 14,8.

Тираж 45 экз. Заказ 531.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

Адрес типографии: 620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

СОДЕРЖАНИЕ	CONTENTS
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE
<i>Popova E.V., Strikh N.I.</i> The impact of ESG and personal environmental concern on performance of Russian companies	2 <i>Popova E.V., Strikh N.I.</i> The impact of ESG and personal environmental concern on performance of Russian companies
<i>Михненко П.А.</i> Трансформация деловой лексики годовых отчетов крупнейших российских компаний: Data Mining	17 <i>Mikhnenko P.A.</i> Transformation of the largest Russian companies' business vocabulary in annual reports: Data Mining
<i>Багирова А.П., Вавилова А.С.</i> Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях	34 <i>Bagirova A.P., Vavilova A.S.</i> Corporate demographic policy: The reality and development opportunities in Russian organizations
ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	ORGANIZATIONAL THEORY
<i>Kerse G., Çakıcı A.B., Deniz V.</i> Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model	49 <i>Kerse G., Çakıcı A.B., Deniz V.</i> Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION
<i>Антипин И.А., Власова Н.Ю.</i> Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты	67 <i>Antipin I.A., Vlasova N.Yu.</i> Assessing strategic planning in municipalities: Methodological, practical and managerial aspects
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	HR MANAGEMENT
<i>Гозалова А.В., Рыжова В.С., Скачкова Л.С.</i> «И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники?	85 <i>Gozalova A.V., Ryzhova V.S., Skachkova L.S.</i> Whether academic and teaching staff are universal
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ	MARKETING STRATEGY AND PRACTICE
<i>Tehci A.</i> Academic service quality, student role and WOM communication in higher education	102 <i>Tehci A.</i> Academic service quality, student role and WOM communication in higher education

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-1

EDN: CEP CZI

JEL Classification: O44, L25, M14

The impact of ESG and personal environmental concern on performance of Russian companies

Ekaterina V. Popova¹, Nikolay I. Strikh¹¹ Surgut State University, Surgut, Russia

Abstract. The article aims to empirically test the hypothesis on the impact of environmental, social and corporate governance (ESG) practices and employees' personal environmental concerns on the performance of Russian companies. The methodological basis is the theory of corporate social and environmental responsibility embodied in the ESG concept. Exploratory factor analysis and linear regression are used to assess individual factors of corporate responsibility and personal environmental concerns on the ability of companies to perform better, i.e. to achieve their long-term goals. The empirical basis is the survey data of 339 employees of Russian companies. The research results show that strategic aspects of environmental responsibility and corporate governance are strongly connected within a single theoretical framework, while social responsibility of companies and environmental concern can be identified as a separate area of managerial efforts. Originality of the chosen approach is related to the proposed structured questionnaire that reveals various aspects of personal environmental concern and contributes to ESG practices assessment. The conducted regression analysis has demonstrated a positive impact of ESG strategies on the performance of the Russian companies in question, showing that social responsibility plays a decisive role in the ESG formula. Environmental concerns of employees do not have a significant effect on their personal assessment of organizational performance. The authors propose that managers should implement the most relevant ESG practices discussed in this article to sustain high levels of organizational performance.

Keywords: environmental, social and corporate governance (ESG); environmental concern; performance; sustainable development; management activities.

Article info: received July 8, 2022; received in revised form August 24, 2022; accepted September 6, 2022.

For citation: Popova E.V., Strikh N.I. (2022). The impact of ESG and personal environmental concern on performance of Russian companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-1. EDN: CEP CZI.

Влияние ESG и заботы сотрудников об окружающей среде на организационную эффективность российских компаний

Е.В. Попова¹, Н.И. Стрих¹¹ Сургутский государственный университет, г. Сургут, Россия

Аннотация. Исследование направлено на эмпирическую проверку гипотезы о влиянии практик экологического, социального и корпоративного управления (ESG) и участия сотрудников в решении экологических проблем на деятельность российских компаний. Методологической базой работы выступила теория корпоративной социальной и экологической ответственности, воплощенная в концепции ESG. В качестве методов оценки влияния отдельных факторов корпоративной ответственности и заботы сотрудников об окружающей среде на результативность компаний использовались экспериментальный факторный анализ и линейная регрессия. Эмпирическую основу исследования составили данные опроса 339 сотрудников из 32 российских компаний, проведенного авторами в 2022 г. Согласно полученным результатам, стратегические аспекты экологической ответственности и корпоративного управления прочно связаны с единой теоретической концепцией, тогда как социальная ответственность компаний и забота об окружающей среде могут рассматриваться как отдельное направление управленческой деятельности. Оригинальность выбранного подхода обусловлена использованием разработанной авторами структурированной анкеты, которая позволяет выявить различные аспекты заботы сотрудников об окружающей среде и детально оценить ESG-практики. Регрессионный анализ показал положительное влияние ESG-стратегий на результаты деятельности российских компаний. Социальная ответственность играет решающую роль в формуле ESG. Обнаружено, что забота сотрудников об окружающей среде не оказывает существенного воздействия на их личную оценку деятельности организации. Для поддержания высокого уровня организационной эффективности менеджерам следует внедрять наиболее актуальные практики ESG.

Ключевые слова: экологическое, социальное и корпоративное управление (ESG); забота сотрудников об окружающей среде; эффективность; устойчивое развитие; управленческая деятельность.

Информация о статье: поступила 8 июля 2022 г.; доработана 24 августа 2022 г.; одобрена 6 сентября 2022 г.

Ссылка для цитирования: Popova E.V., Strikh N.I. (2022). The impact of ESG and personal environmental concern on organizational performance of Russian companies // *Управленец*. Т. 13, № 5. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-1. EDN: CEP CZI.

INTRODUCTION

The emergence of the sustainable development concept in practice has significantly expanded the ability of companies to measure innumerable indicators of non-financial performance. From the corporate standpoint, the interests of stakeholders depend on a large number of variables of the company's internal and external environment, which concern not only its financial performance, but also the potential to organize a dialogue between many parties that participate in the value creation process. Patterns of consumer behaviour obviously affect environment, so more and more people express climate concern and moderate their behaviour limiting the amount of resource provision and waste and noting that future development is associated with great uncertainty. Rational ways to manage circular flows of resources [Geissdoerfer et al., 2017; Popova, Strikh, 2021], creation of green investment projects [Indriastuti, Chariri, 2021], and development of green human capital [Shoab et al., 2021] – all these modern phenomena focus on the responsibility of companies outside the boundaries of their production sites. "Green", "circular" and other sustainable measures are the first important step towards eliminating uncertainty and improving performance of manufacturing and service companies in the long term [He et al., 2019, p. 364].

Growing interest in the issues of social and environmental responsibility of companies, first of all, reveals new criteria for measuring the investment attractiveness of companies. Analysis of non-financial indicators shows that shareholders expect companies to sustain growth in the long run, which will be in the interests of not only supply chain participants, but also local and global communities. Due to the intensive use of natural resources and the environment, efforts of individual parties are combined to achieve climate stability, well-being of population and ensure economic growth in the face of severe resource constraints. In order to develop an integrated approach to measure social responsibility and environmental performance of companies under auspices of the system-based corporate management, the concept of corporate environmental, social and governance (ESG) has been proposed, offering alternative ways to measure the long-term success of companies that go beyond financial reporting [De Spiegeleer et al., 2021; Efimova, Volkov, Korableva, 2021; Kaiser, 2020; Sabbaghi, 2020].

Business activities of Russian companies are currently associated with great uncertainty, which is maintained under the influence of geopolitical risks. It is likely that the situation in 2022 will remove sustainable development goals from the strategic management agenda for a long period, denoting a high priority for survival in the face of declining demand and a crisis in global supply chains that have functioned relatively steadily in the past. The complication of the external environment, however, should lead to an update in the understanding of the ESG principles, which ensure the competitiveness of economic agents

even in times of crisis, so this problem will remain relevant in the near future. Despite the fact that the Russian economy is among those with an early-stage ESG framework, national companies are striving to strengthen the credibility of their activities by increasing stakeholder loyalty and thereby reducing the cost of equity capital [Garcia, Mendes-Da-Silva, Orsato, 2017, p. 137]. In this regard, agents of the emerging Russian market are also showing investment behaviour in relation to long-term development priorities, attracting significant resources to projects to modernize production and develop supply chains [Egorova, 2020]. A significant problem is that the results of the ESG agenda implementation are separated from the current financial performance of companies by a long period of time and are associated with uncertainty. Therefore, it is of relevance to examine the impact of individual ESG practices and environmental concerns on the perception of organizational performance by stakeholders.

The purpose of this article is to study empirically the impact of ESG practices and employees' personal environmental concerns on the performance of Russian companies. To this end, it is first necessary to substantiate the internal consistency of hidden theoretical constructions that make up the ESG concept and conduct a regression analysis of their mutual influence on performance. For the purposes of the ESG study, practices are interpreted as a set of principles, approaches and managerial instruments that are implemented by companies to achieve a wide range of non-financial and financial outcomes that contribute to the achievement of sustainable development goals.

THEORETICAL BACKGROUND

On the way to the holistic understanding of ESG. This section discusses three main areas that underpin the theoretical foundation for ESG, as well as the logic of integrating these ideas into the emerging ESG-related management agenda. In addition, we draw attention to environmental concerns as an important variable that shapes the attitude of stakeholders to the issue of sustainable development and their commitment to the ideals of responsible behaviour. Environmental concern is expected to be an important motivator to correct the habitual behavioural patterns associated with the well-known philosophy of consumption and unlimited growth, which will ultimately lead to improved performance of companies.

The ESG concept has been reflected in several important trends that have evolved over the past two decades. Firstly, the UN Sustainable Development Goals have spurred a global non-financial reporting initiative to raise stakeholder awareness of corporate responsibility [Chen, Yang, 2020; Shanaev, Ghimire, 2021]. For example, companies, including Russian ones, are widely involved in non-financial reporting initiative, publishing data on employee training, charity, investments in environmental infrastructure and the development of new management

approaches to ensure harmonious social, environmental and financial development [Kaiser, 2020, p. 35]. Disclosure of material non-financial information in companies' annual reports demonstrates the maturity of management and the ability of corporate governance system to identify and assess risks and make strategic decisions.

Secondly, in the process of investment institutions development, the practice of rating certain ESG aspects has been formed, which increases transparency of the internal environment for investors and, in this regard, makes the allocation of capital less risky [Avramov et al., 2021; Park, Jang, 2021; Shanaev, Ghimire, 2021]. The reduction of information asymmetry contributes to a better understanding of the terms of investment capital transactions. Dorfleitner, Halbritter and Nguyen [2015, p. 452] believe that despite all the efforts made in the field of aggregating data on social and environmental indicators of the largest companies, a significant problem is that individual ESG ratings do not agree on which indicators best characterize the responsible behaviour of companies. ESG can thus be seen as a concept of non-conventional data that gives investors an alternative view of a company's future and market prospects [In, Rook, Monk, 2019, pp. 255–256].

Thirdly, over the past few years, it has become clear that the ESG agenda provides a conceptual framework for bringing together the efforts of hierarchically organized departments of companies in the process of managing social, environmental and financial risks [Arvidsson, Dumay, 2021; De Spiegeleer et al., 2021]. It becomes clear that ESG is seen as a strategic 'shell' for a range of management practices, playing a crucial role along with the mission of the company and its long-term development objectives. In the next section, a literature review is carried out on certain elements of ESG, which individually were a significant part of strategic plans of Russian and foreign companies for a long period.

The ESG view on corporate social responsibility and environmental management. The ESG concept draws attention of company management to the investment aspects of financial behaviour related to social responsibility and the environmental footprint of manufacturing. It is assumed that in the process of analysis, potential and current investors screen companies and weed out market players with supply chain contradictions, negative externalities and socially stressful business models that are associated with high levels of operational and financial risk [Dorfleitner et al., 2015, p. 452]. Among the positive signals for the market, one can single out the presence of corporate social responsibility practices that develop the human resources of the local community beyond the boundaries of company ownership. Education, philanthropy, improved working conditions, respect for rights and the creation of human capital are integral components of long-term economic growth, so the signals of such business practices reduce perceived risks and attract additional capital to the company [Dam, Scholtens, 2015, p. 115].

Practices of corporate responsibility of companies towards people have evolved over the past decades, turning into the most complex forms of social partnership aimed at investing in human capital over a long period. The practice of these years has shown that it is especially important to support social programs in regions that exploit their own natural rent, for example, this social paternalism of mining companies is a common phenomenon in Russia and China [Belyaeva, Kazakov, 2015, p. 241]. The theory of stakeholders has been embedded in practice as the most successful instrumental approach to the strategic management of company relations, which allows maximizing value for a wide range of people involved in business activities [Freeman, Phillips, Sisodia, 2020; Valentinov, Hajdu, 2019]. Modern forms of standardization have also provided companies with the principles of ethical management and fixed in practice specific processes of social responsibility [Murmura, Bravi, Palazzi, 2017, p. 1408].

Therefore, we formulate *Hypothesis 1*: within the framework of the ESG concept, it is possible to single out an internally consistent set of social responsibility practices that can be unambiguously identified by internal stakeholders.

The current stage of environmental responsibility development is associated with the formation of a 'green' movement in the economy and politics, which unites the interests of many stakeholders to reach a consensus on the regulation of companies' activities [Indriastuti, Chariri, 2021; Puopolo, Teti, Milani, 2015; Siedschlag, Yan, 2021]. The literature converges on the fact that this approach is highly correlated with the values of the ESG concept in terms of environmental management [Crifo, Forget, Teysier, 2015, p. 169]. Control of the capital movement and allocation of resources is carried out in accordance with the circular logic and the presence of special competencies among manufacturers and financial intermediaries, indicating their ability to reduce environmental impact. All of these environmentally responsible practices contribute to high business performance through the development of a corporate culture that emphasizes the value of conserving resources, choosing reliable suppliers in value creation chains, and reducing hidden and visible production waste, especially greenhouse gases [González-Rodríguez, Díaz-Fernández, Simonetti, 2015; Wang et al., 2019].

Therefore, we formulate *Hypothesis 2*: within the framework of the ESG concept, it is possible to single out an internally consistent set of environmental management practices that can be unambiguously identified by internal stakeholders.

Modern wave of environmental concern. The clear impacts of climate change [Yao et al., 2020, p. 104907] and the growing problems with household waste management and recycling [Di Maio, Rem, 2015; Kazancoglu et al., 2020] are clear on the global political and economic agenda. Throughout their lives, stakeholders shape their

attitude to the natural environment, which allows them to make personal decisions and participate in organizational business activities related to environmental responsibility. Climate concern is associated with the inception of psychological behavioural patterns among stakeholders that determine their role, actions and degree of satisfaction in the process of undertaking efforts to reduce waste emissions and using alternative types of resources and energy that are friendly to nature [Cerri, Testa, Rizzi, 2018; Lin, Syrgabayeva, 2016]. People are beginning to sort waste, conserve water, reuse resources and engage in product and real estate sharing networks, join community organizations and donate funds to support them. At the heart of climate concerns are the ideas of limited growth in consumption and the conservation of bioresources for future generations, since they significantly affect the preservation of climate stability. Dramatic climate change is forcing people not only to take personal responsibility for their households, but also to choose employers that run green supply chains [Cousins et al., 2019; Gu et al., 2021].

In turn, investors also support green investment practices, as they expect a steady stream of income from company assets over a long period, and the presence of green competencies often becomes the main key to strategic success in the manufacturing sector [Martin, Moser, 2016; Siedschlag, Yan, 2021]. Thus, from the perspective of ESG, environmental concern does not mainly depend on the emotional state of stakeholders, but is associated with rational expectations of economic benefits in the future. The emotional components of environmental concern, in turn, make people to observe their impact on the climate and the environment in general, by their personal example, so their study is also important for further analysis. Environmental concern is a trigger for action and an additional factor of long-term motivation, it allows people to consciously show investment behaviour in relation to the environment, so the more people are involved in 'green' financial and entrepreneurial networking, the greater the return these efforts bring to the market economy [Herrero-Rada, 2005; Sartzetakis, 2021].

Therefore, we formulate *Hypothesis 3* consisting of two blocks:

3.1) within the framework of the ESG concept, it is possible to single out an internally consistent construct of personal climate concern, which can be unambiguously identified by internal stakeholders;

3.2) internally consistent environmental concern significantly and positively affects the performance of the company.

ESG management practices and organization performance. At the corporate level, climate concerns are expressed in the process of strategic analysis and planning, when companies develop a mission and create a set of principles through which they will look at the internal effectiveness of business processes [Arvidsson, Dumay, 2021, p. 3]. Corporate governance aspects related to

ESG focus mainly on the activity of the board of directors, which, through an agency agreement with shareholders, directs the company's strategy towards social and environmental performance [Chen, Yang, 2020]. Therefore, the third component of the ESG formula, namely corporate governance, acts as a link that allows one to integrate the disparate efforts of company departments to achieve sustainable results in the field of responsible behaviour.

Previous research on the impact of individual ESG practices, in particular, information disclosure and the organization of related business processes, shows a positive impact on company performance in two significant ways. Firstly, disclosure of ESG is seen as an opportunity to influence the investment attractiveness of companies and change the cost of equity capital [Arvidsson, Dumay, 2021; Botosan, 2006; Efimova, Volkov, Koroleva, 2021; Gelb, Strawser, 2001; Kelchevskaya, Chernenko, Popova, 2017; Ng, Rezaee, 2015]. Kelchevskaya et al. [2017, p. 165] show that the disclosure of information on various aspects of social responsibility is associated with a decrease in the cost of equity capital of Russian companies, that is, it has a positive effect on attracting financial resources. Botosan [2006, p. 32] notes that certain types of disclosures about ESG increase shareholder information and reduce perceived risk. Gelb and Strawser [2001, p. 2] also note that companies are more motivated to disclose social responsibility in anticipation of investment inflows. In contrast, in their empirical study Atan et al. [2016, p. 369] do not find a direct positive relationship between ESG disclosures and financial performance of companies, believing that any companies, regardless of their performance, are under legal pressure to disclose information. Utz [2019, p. 504] believes that information about ESG is controversial and does not lead to uncertainty in the company's financial and operating results, since environmental and social investments are associated with high risk.

Secondly, ESG practices make it possible to support the company's functional strategies related to environmental and energy management, and to concentrate additional company resources on social and environmental responsibility. A meta-analysis of publications by Tsai, Huang and Chen [2020, p. 558] on the impact of ESG practices on performance showed that the importance of ESG only grows over time, as more and more investors come to the investment markets, clearly demonstrating their interest in the long-term environmental and social results of companies. ESG practices provide additional operational and strategic opportunities for the company, which allow them not only to increase productivity, but even to enter new international markets. However, in practice, the implementation of ESG is also associated with uncertainty. Efimova, Volkov and Koroleva [2021, p. 94] on the example of Russian companies show that ESG-orientation does not distinguish them in terms of profitability and performance from their competitors. Boakye et al. [2021, p. 124034] prove that there is

a U-shaped relationship between environmental management practices and company performance. This means that companies first invest in the development of ESG practices, diverting their own resources to accountability management, and only then get a return on investment. In this regard, companies should focus on the long-term effect of implementing ESG practices.

Therefore, we formulate *Hypothesis 4* consisting of four blocks:

4.1) within the framework of the ESG concept, one can single out an internally consistent set of corporate governance practices that can be unambiguously identified by internal stakeholders;

4.2) social responsibility practices, which are consistent latent theoretical construct within ESG, significantly and positively affect the performance of the company;

4.3) environmental management practices, which are consistent latent theoretical construct within ESG, significantly and positively affect the performance of the company;

4.4) corporate governance practices, which are consistent latent theoretical construct within ESG, significantly and positively affect the performance of the company.

METHODS AND DATA

In this study, we test two types of hypotheses. The first type refers to the determination of the unambiguous and internally consistent theoretical constructs that relate to certain aspects of ESG. For these purposes, exploratory factor analysis is applied. Exploratory factor analysis aims to determine the underlying theoretical constructs by freely rotating the factors, without fixing the variables within the factors. This is a method of exploratory theoretical analysis that needs to be interpreted consistently in accordance with a set of factors. As variables for analysis, individual statements in the questionnaire concerning the topic of the study are proposed, on which respondents are asked to express their degree of agreement. Questions and statements are rated on a Likert scale from 1 to 5, where 1 means that the respondents strongly disagree with the statement, and 5 means they completely agree. The questionnaire also contains closed-ended questions

on the problems of corporate responsibility management and acquaintance of respondents with the ESG concept in practice.

The second type of hypotheses refers to testing the relationship between individual factors confirmed at the previous stage of the exploratory analysis. To test these hypotheses, we use the linear regression method, where the variables are the average values of the entire set of variables for observations within each individual factor. The model for hypotheses testing is specified as follows:

$$\text{Performance} = a_0 + a_1 \times (\text{Social responsibility}) + a_2 \times (\text{Environmental and corporate governance}) + a_3 \times (\text{Personal environmental concern}) + a_4 \times (\text{Dummy control variable: type of company's market}).$$

The coefficients (a_0, a_1, a_2, a_3, a_4) are estimated by the least square method, which assumes the presence of a normal distribution of the obtained data. The linear regression method allows not only evaluating the contribution of each variable, but also determining the relative importance of the influence of each factor on the performance of companies. The dependent variable in the two considered models is performance, which is also a factor estimated by several explicit variables included in questionnaire. The independent variables are related to ESG practices and personal environmental concern. Company size acted as a control variable in the proposed models.

The empirical basis of the study are the results of a survey of employees in Russian companies. The initial sample is 520 respondents, of which 339 completed questionnaires are received (see Appendix). Obtained results corresponds to a 65 % response rate and are considered to be adequate. The survey involved employees from 32 Russian manufacturing and service companies, as well as public administration organizations operating in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug, Tyumen and Sverdlovsk oblasts. More than a third of all respondents are employed in companies in the manufacturing sector, and about a third of all respondents are representatives of the service sector, the rest of the answers are distributed between the fields of information processing, transport operations and public administration (Fig. 1).

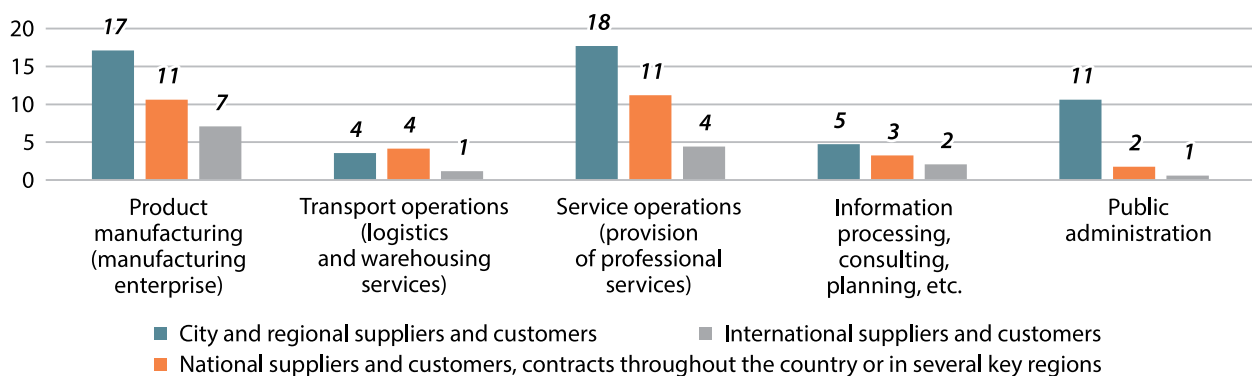


Fig. 1. Structure of the sample of respondents by areas of companies' activity and the size of the markets in which they operate, %

Рис. 1. Структура выборки респондентов по сферам деятельности их компаний и размеру рынка, %

RESULTS AND DISCUSSION

The first section of the questionnaire included questions that related to the respondents' familiarity with the concept of ESG in theory and practice. The second question clarified the presence of responsibility centres for ESG practices in the organizational structure of the company. The distribution of responses (Fig. 2) showed that the majority of employees have no idea (45 %) or have a limited understanding of the concept of ESG in practical terms (44 %). At the same time, 42 % found it difficult to answer whether there was an ESG responsibility centre in their company. Therefore, in the further research strategy, questions are used that suggest that ESG is a complex, multicomponent structure, which consists of three key areas: social responsibility, environmental and energy management, and corporate governance. All of these areas tend to be familiar to respondents, as companies invest heavily in environmental infrastructure, energy efficiency, philanthropy, community well-being, and staff development.

The second section of the questionnaire also contained a series of questions that clarified certain aspects of ESG in practice that were familiar to respondents based on normal operational activities. In particular, we ask employees what steps should be taken to disseminate ESG values in the daily activities of companies (Fig. 3). When answering the question, respondents are offered nine answers, of which only three have to be selected. A sig-

nificant proportion of the people surveyed (58 %) noted that increasing the attention of the management to the problems of integrating social, environmental and corporate responsibility contributes to promotion of values inherent in the concept in practice. A smaller number of respondents believe that increased government regulation and the introduction of standardization can positively affect the problems of implementing ESG in practice. The least popular ways are spreading information on social media and the Internet, as well as labelling products as involved into a responsible supply chain. Probably, these results are primarily related to the importance of environmental and social responsibility regulation in Russian companies, when management and local authorities should promote the values of responsible consumption of resources and offer solutions to increase the return on investment in these areas.

The third section of the questionnaire contained questions revealing implicit variables. Respondents are asked to rate these questions on a scale from 1 to 5, expressing the degree of agreement with the statements presented that characterize the activities of their companies. All questions that we use for factor analysis are presented in Table 1. To test hypotheses, only those questions are selected where factor loadings (L) exceed threshold 0.5. For all factors, Cronbach's alpha (α_C) is also assessed, and we verify that removing any items with a factor loading greater than 0.5 from the questionnaire do not increase

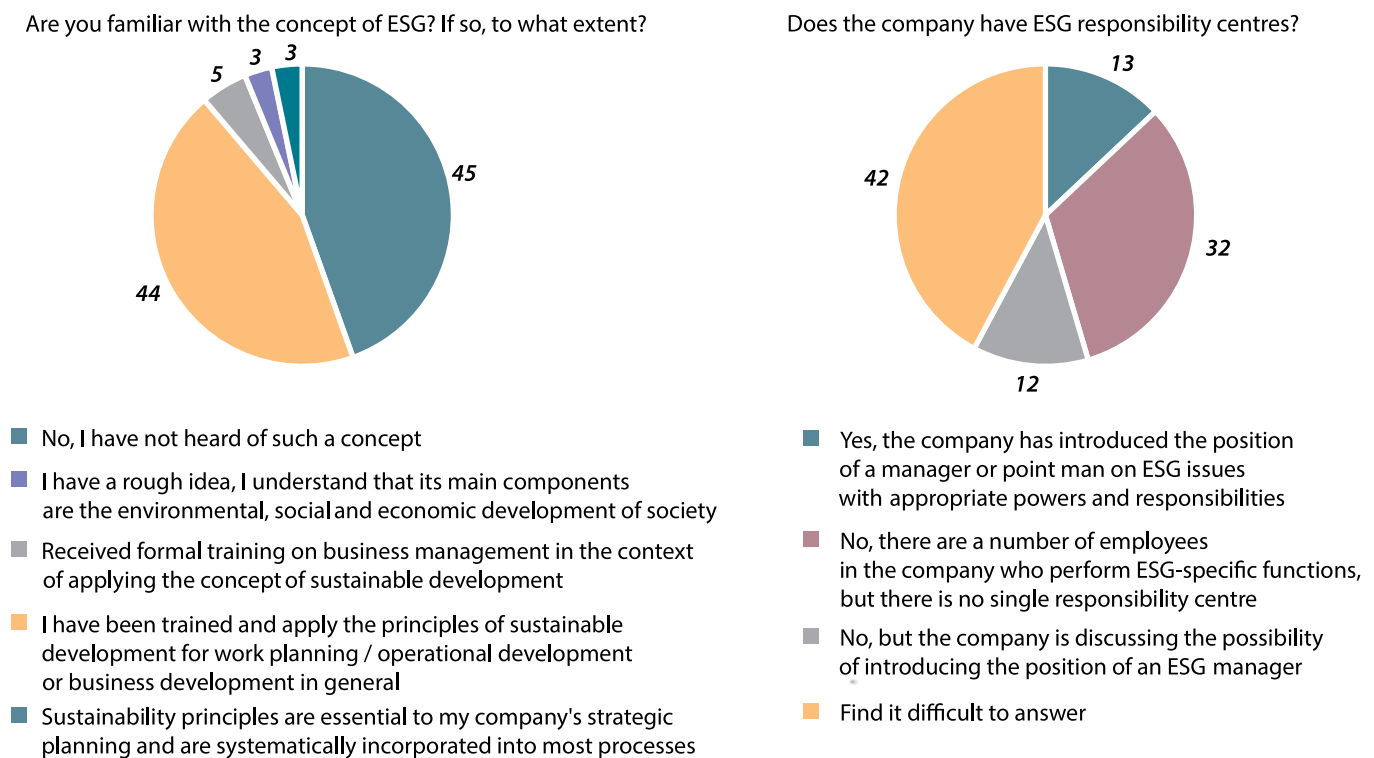


Fig. 2. Distribution of answers to questions on respondents' familiarity with the ESG concept, as percentage of the total number of company employees surveyed

Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопросы об их осведомленности о концепции ESG, % от общего числа сотрудников компаний

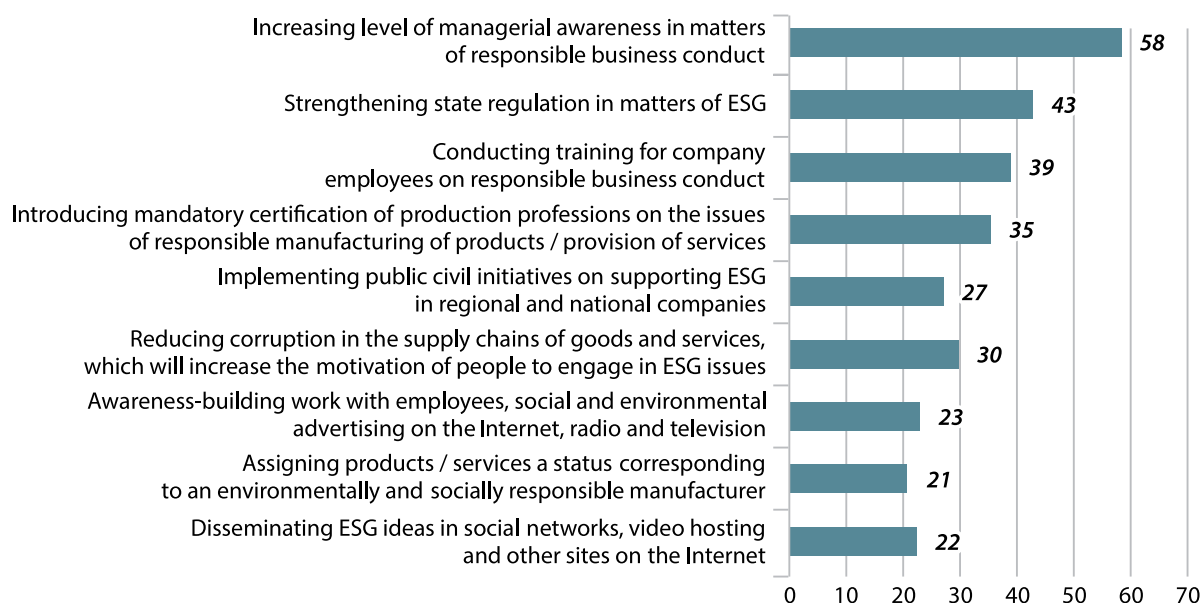


Fig. 3. Distribution of answers to the question: "What factors can influence the development of ESG in an organization?" as percentage of the total number of company employees surveyed

Рис. 3. Распределение ответов на вопрос «Какие факторы могут повлиять на развитие принципов ESG в организации?», % от общего числа сотрудников компаний

Table 1 – Results of factor analysis for the selected variables

Таблица 1 – Результаты факторного анализа выбранных переменных

Variable label	Factor	Mean	SD	L	aC
The environmental responsibility policy is regularly updated and reviewed	ENV Corporate governance and environmental management	3.47	1.16	0.802	0.97
The company makes important strategic and operational decisions to reduce environmental pollution		3.55	1.15	0.782	
The company annually introduces innovative solutions that correspond to green initiatives and increase environmental responsibility		3.45	1.24	0.780	
The company has developed and implemented a policy to cooperate with responsible suppliers, ESG is carried out throughout the supply chain		3.57	1.14	0.763	
Management pays due attention to climate change and the use of alternative energy sources and other key resources		3.46	1.23	0.761	
The company monitors carbon dioxide emissions throughout the supply chain, regularly monitors the carbon footprint		3.30	1.29	0.756	
The board of directors of the company has competence centres, necessary knowledge and experience on environmental and social responsibility		3.64	1.13	0.746	
The company introduced a position for environmental and social responsibility, which is provided with an appropriate level of authority and experience		3.65	1.22	0.745	
The company's development strategy involves the strengthening of production methods focused on the reuse of resources		3.55	1.16	0.741	
Managers regularly report to directors on the environmental responsibility and social safety of the company		3.63	1.16	0.740	
The company makes every effort to comply with international, national and local requirements of environmental regulators		3.61	1.09	0.739	
The company has a consistent policy regarding environmental responsibility and environmental protection		3.62	1.11	0.720	
Issues of environmental and social responsibility are included in the agenda and are regularly discussed by the company's board of directors		3.62	1.14	0.720	
Heads of departments are regularly trained on corporate social and environmental responsibility		3.65	1.14	0.703	
The company publishes external reporting on the management of social and environmental responsibility, which is available to all stakeholders		3.59	1.20	0.691	
In matters of corporate governance, the principles of independence in decision-making and collegiality in ensuring social and environmental responsibility are observed		3.69	1.11	0.668	
The company has been certified according to standards that consider the principles of environmentally responsible production management	3.77	1.13	0.662		

Table 1 (concluded)
Окончание табл. 1

Variable label	Factor	Mean	SD	L	aC
The company has no serious complaints, litigation regarding violations of labour protection, health and social welfare of employees	SOCIAL Social responsibility	3.87	1.12	0.714	0.95
All employees in the enterprise have entered into a formal employment contract with the company, which ensures proper working conditions		4.04	1.05	0.705	
Management and employees carefully monitor accidents and incidents at work that have a direct or indirect negative impact on the health and well-being of employees		3.87	1.06	0.701	
In general, I can say that management carefully listens to the initiatives, issues and problems of employees related to their social well-being		3.82	1.08	0.668	
When attracting external parties (outsourcing), the company respects all the rights of external employees properly, on an equal basis with full-time employees		3.92	0.99	0.631	
Management makes every effort to regularly review the wage indexation policy and improve employee welfare		3.76	1.09	0.577	
The company adheres to the policy of raising wages above the average level for the industry / region as part of the personnel management policy		3.81	1.09	0.575	
Existing approaches to management provide equal conditions for all groups of employees, regardless of their professional skills, gender, position, etc.		3.92	1.01	0.575	
The company has a formalized policy on social stability and development		3.75	1.09	0.570	
Workplace health and safety management issues are dealt with consistently and systematically		3.82	1.01	0.560	
The company has implemented a consistent policy against any discrimination, which is highly effective		3.86	1.07	0.552	
A register of risks associated with the development of personnel and their health capital is maintained		3.74	1.09	0.544	
The company has implemented a formalized operational management system that considers the risks to the employee well-being		3.75	1.04	0.520	
The company rarely uses the services of external parties (outsourcing) for the maintenance of internal processes and prefers to hire its own employees		3.73	1.02	0.512	
The company has licenses, approvals and documentary evidence necessary for the responsible conduct of business		3.99	1.03	0.510	
The company does not use migrant labour or seeks to use it to a lesser extent, ensuring proper conditions and full respect for human rights		3.89	1.08	0.509	
I mainly consume organic food, as well as seasonal products that cause less harm to the environment during production and processing	ENV_CONS Environmental concern	3.56	1.12	0.750	0.88
My personal consumption is focused on the primary purchase and use of products that inspire trust from an environmental and social point of view		3.97	0.92	0.705	
I prefer household chemicals and home care products that have the lowest possible impact on the environment		3.69	1.09	0.693	
I sort household waste in my household, putting at least plastic and batteries, as well as other hazardous materials in separate containers		3.37	1.25	0.688	
I often express concerns about climate change in person or on social media		3.43	1.26	0.656	
I express my concern about waste recycling on a regional scale		3.70	1.18	0.626	
I demonstrate willingness to share knowledge and information on environmentally and socially responsible consumption		3.88	1.06	0.593	
I approach the consumption of tap and drinking water responsibly, the use of natural water sources, I do not waste water in vain		4.22	0.93	0.512	
We successfully solve the tasks assigned to us by the management	PERFORM Performance	4.07	0.95	0.732	0.90
People are generally satisfied with the work of the company: conditions and remuneration, career prospects		3.89	1.02	0.673	
In the company, we adhere to an innovative approach: at least once a year we introduce new technologies and offer system solutions		3.79	1.03	0.647	
We manage to detect significant errors in the work of the department in time, propose and implement a plan to eliminate them		3.89	0.99	0.603	
I believe that our company works efficiently, manages resources and expends them wisely		3.90	1.04	0.579	

Note: The results of the authors' calculations using IBM SPSS Statistics 20 based on the survey data are shown. The questionnaire is developed by the authors based on the literature review.

this measure of consistency. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy measure is used to assess the acceptability of the factor analysis results. The obtained value of 0.963 indicates the adequacy of the obtained results. Bartlett's sphericity test shows whether correlations between selected variables differ from zero. The estimated statistical significance of less than 0.05 indicates that factor analysis is acceptable. In general, factor analysis accounts for 68.6 % of the total variance among the variables considered, which we believe to be an acceptable result.

The findings show four factors among the selected variables, although we initially expected to see five factors (social responsibility, environmental responsibility, corporate governance, personal environmental concern, and performance). The statements that are initially included in the questionnaire sections of corporate governance and environmental management could not be distinguished within the framework of factor analysis. It is likely that the results obtained are due to the complexity of these theoretical constructs and the high correlation of the variables that essentially constitute them. Environmental responsibility issues have always been one of the central topics for Russian companies in terms of corporate governance, as the risks of sanctions and payments for harmful substances emissions into the environment are increasing. The practices of introducing green initiatives, which have historically developed in Russian companies, are in line with their long-term development strategies, therefore, over the years, boards of directors have created competency centres necessary for the exchange of knowledge and experience on corporate responsibility issues. In addition, a significant number of variables in the original questionnaire could also make it difficult to distinguish between the two considered factors. The factors of effectiveness, environmental concern and social responsibility show the greatest stability. Social responsibility, according to the respondents, implies, first of all, the conclusion of formal contracts with employees (the average value of the variable is 4.04), as well as respect for the rights of employees (the average is 3.92). Environmental concern is revealed to a greater

extent through personal consumption and saving resources.

After the variables included in the factors are specified, the arithmetic mean is calculated for each factor, and then the Pearson correlation coefficients are estimated to determine the relationship between the selected factors (Table 2). Respondents rate the performance of their companies quite highly, to a lesser extent this applies to issues of corporate governance and social responsibility. Correlation analysis showed that social responsibility is more related to performance (Pearson's correlation coefficient is about 0.8), in addition, corporate governance and environmental responsibility also show a strong relationship with the performance factor (Pearson's correlation coefficient is more than 0.7). In this case, performance reflects the ability of employees to successfully solve the tasks set by the management and other stakeholders. In addition, in order to measure performance, companies must achieve high employee satisfaction, manage resources effectively, and plan activities to reduce the impact of uncertainty.

To determine the mutual influence of the variables on performance within the integrated ESG model, a regression analysis is performed (Table 3).

The results obtained allowed us to explain more than 60 % of the variance in the performance variable, which we consider to be an acceptable result. In addition, the number of variables for analysis is adequate in terms of sample size. The first proposed model includes a control variable, namely, whether the company has operations in international markets. In the first model, we also add a factor of personal environmental concern. In the second model, only the variables that form the basis of ESG practices are considered. An assessment of the coefficients' significance allows us to conclude that the control variable and environmental concerns, contrary to expectations, do not make any contribution to the changes of the overall organizational performance. It is likely that this result is obtained due to a more complex relationship of variables, when personal environmental concern is only an intermediary in the perception of the overall results of the company, without directly affecting it. An analysis of differences in standardized regression coefficients al-

Table 2 – Results of correlation analysis
Таблица 2 – Результаты корреляционного анализа

Factor (variable name and label)	Descriptive statistics		Pearson correlation coefficients			
	Mean	SD	PERFORMANCE	ENV_CONS	SOCIAL	ENV
PERFORM Performance	3.91	0.85	1	0.397*	0.794*	0.725*
ENV_CONS Environmental concern	3.73	0.81	0.397*	1	0.468*	0.504*
SOCIAL Social responsibility	3.84	0.82	0.794*	0.468*	1	0.801*
ENV Corporate governance and environmental management	3.58	0.97	0.725*	0.504*	0.801*	1

Note: (*) significant at the level less than 0.01. The results of the authors' calculations using IBM SPSS Statistics 20 based on the survey data are shown.

Table 3 – Results of regression analysis
Таблица 3 – Результаты регрессионного анализа

Variables	Model 1 (control)			Model 2		
	b	t	B (std)	b	t	B (std)
Constant	0.770	5.03*	–	0.756	5.77*	–
ORG_INTER International markets	0.036	0.47	0.015	–	–	–
ENV_CONS Environmental concern	–0.008	–0.21	–0.008	–	–	–
SOCIAL Social responsibility	0.618	10.97*	0.595	0.616	11.05*	0.593
ENV Corporate governance and environmental management	0.221	4.51*	0.251	0.221	4.66*	0.250
R ² (adjusted)	64.8 %			65.0 %		
F statistics	156.9*			315.2*		
Durbin-Watson statistics	1.81*			1.81*		
Number of observations	339			339		

Note: (*) significant at the level less than 0.01. The results of the authors' calculations using IBM SPSS Statistics 20 based on the survey data are shown.

lows us to conclude that, according to the respondents, the greatest contribution to the company's performance is made by the indicator of corporate social responsibility, while corporate governance and environmental management in the company play a relatively smaller role in supporting performance.

CONCLUSION

The ESG concept is a cornerstone in supporting the long-term sustainable development of modern companies, providing investment attractiveness to a wide range of investors interested in the social and environmental performance of enterprises. Clearly, ESG is fundamental to internal stakeholders such as employees: they have the ability to observe the internal processes that support corporate business strategy and evaluate its resilient performance in terms of innovation, financial effectiveness and resource efficiency. In this study, we, firstly, check the presence of a holistic and consistent ESG concept in the practice of companies, and secondly, we determine its impact on performance.

Conclusions on hypotheses testing. With regard to the integrity and consistency of the factors constituting ESG, the following conclusions can be drawn. The results showed that Hypothesis 1 is accepted because the empirical evidence does indeed indicate an internally consistent set of social responsibility practices that can be uniquely identified by internal stakeholders. Social responsibility is measured in the context of the practice of providing social guarantees, equality and concern for well-being, attentive attitude of management to internal opportunities for contradictions regarding the training and development of employees and maintaining their well-being.

Hypotheses 2 and 4.1 are rejected because the study fails to confirm internally consistent theoretical constructs of environmental responsibility and corporate governance, which would be separate variables in the analysis. Instead, the variables that make up these constructs have

been combined into a single factor that embodies the board's efforts to maintain environmental responsibility and the existence of practices for implementing and deploying environmental policies to track the company's climate footprint. It can be noted that the result obtained does not deny the presence of ESG as a whole, perhaps on the one hand it is due to the design of the study (the presence of many variables in factor analysis, each of which reveals individual aspects of ESG), and on the other hand, the complexity of the phenomena under consideration and close connection of principles and approaches in the work of the board of directors and company's efforts to maintain environmental and climate sustainability.

Hypothesis 3.1 is accepted because the exploratory analysis confirmed the presence of personal climate concerns as a holistic and consistent factor. People tend to highlight, among other variables, their propensity for a certain style of resource consumption (wasteful or careful), waste behaviour and environmental protection measures. In this regard, company employees directly demonstrate the desire to express their attitude to the problem, which can positively affect their personal motivations and motives for responsible consumption.

As for the influence of individual ESG factors on the performance of companies, we can come to the following conclusion. Hypothesis 3.2 is rejected because the company's performance is not influenced by respondents' personal climate concerns. The consumption of 'green' goods and other aspects of personal behaviour in the economy, although they allow achieving the required level of reflection on sustainable development and climate change, are not directly related to the subjective assessment of the organizational performance. To a greater extent, this indicator correlates with the perception and personal assessment of the efforts in the field of environmental responsibility.

Hypotheses 4.2, 4.3 and 4.4, on the contrary, are accepted. Social responsibility is positively associated with

performance. The social activity of companies is traditionally perceived as an important prerequisite for increasing employee engagement and achieving high business results. Environmental responsibility, combined in one framework with corporate governance, also positively affects the perception of the organizational performance by respondents. Despite the fact that it is not possible to separate environmental responsibility into an isolated factor, we believe that such a result is associated with the positive contribution of the company's efforts in the field of environmental management on achieving high operational results.

Theoretical and practical implications, limitations and further research. The results are of theoretical significance, since they allowed us to generally confirm the consistency of the main activities that are typical of ESG and indirectly judge their positive impact on the company's performance. The relevance of the ESG agenda is not only from a conceptual or normative point of view: usually, company managers naively assume that this is a necessary area for effort and investment of resources and time. It is very important to show its positive role, that is, to conclude that the stakeholders really have consistency in their thinking, perception, and sustainable tools and practices to achieve the goals of long-term sustainable development, although the ESG concept does not have an explicit expression in their cognitive frame of reference.

The results obtained can be used in the practice of Russian companies. Firstly, it is possible to confirm that efforts in the certain aspects of ESG are indeed highly correlated with improving the performance of companies, their ability to use resources efficiently and meet the tasks set by management on time. Secondly, due to the fact that many Russian companies are seriously creating an ESG agenda that would support internal business processes, confirmation of the role of individual practices of social and environmental responsibility in the perception of performance can justify the organizational efforts and

focus managers' attention on sustainable development issues in the era of significant global climate change of man-caused nature. Thirdly and finally, the boundaries, integrity and consistency of individual variables within the framework of the ESG concept are confirmed, which indicates its high compliance of ESG with the practice of enterprises.

The limitations of the study are largely dependent on the chosen methodology of analysis. The results obtained highly influenced by the ability to interpret factors depending on the semantic content of the variables that constitute them, since factor analysis is a statistical procedure that means nothing in relation to semantics. When evaluating the factors, a sufficiently large number of variables are selected, which could also affect the insignificant overestimation of the Cronbach's alpha. In the regression analysis, the average values of the variables in the factor are used, which generalizes the results obtained and ignores the factor loadings that are calculated. This may affect the balance of individual variables in the formation of the final mean value, because our model assumes that all factors contribute equally. In addition, the assessment of performance and individual practices in the approach we have chosen is subjective, based on the personal assessments of the respondents. Unlike financial performance indicators, however, the proposed approach allows for a more detailed and deep connection of the phenomena under study with the organizational context and its personal perception among internal stakeholders.

In further research, it is necessary to determine the role of environmental concern as an intermediary between the environmental and social performance of the company and the overall efficiency of its business processes. It is also necessary to consider the impact of individual practices that form the basis of the ESG agenda on the organizational financial performance and its investment attractiveness. ■

Appendix – Primary data and questionnaire
Приложение – Первичные данные и анкета

The questionnaire is available on stable URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe_Qbnh4f9c2PYap-mUFDDrJxXr_hAck_lvSBveMV9rl7N53Hg/viewform?usp=sf_link (in Russ.)

The primary data used in the article are given at stable URL: https://drive.google.com/drive/folders/19M31-pL8Slo4Aplyp_-t5bvk2Rs5B0Ka?usp=sharing (in Russ.)

References

- Arvidsson S., Dumay J. (2021). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, no. 3, pp. 1091–1110. <https://doi.org/10.1002/bse.2937>
- Atan R., Razali F.A., Said J., Zainun S. (2016). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and its effect on firm's performance: A comparative study. *International Journal of Economics and Management*, vol. 10 (S2), pp. 355–375.
- Avramov D., Cheng S., Lioui A., Tarelli A. (2021). Sustainable investing with ESG rating uncertainty. *Journal of Financial Economics*, vol. 145, issue 2, pp. 642–664. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.009>

- Belyaeva Z., Kazakov A. (2015). Integrated approach to social responsibility: A model of stakeholders interaction in Russia and China. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 32, no. 2, pp. 240–246. <https://doi.org/10.1002/sres.2265>
- Boakye D.J., Tingbani I., Ahinful G.S., Nsor-Ambala R. (2021). The relationship between environmental management performance and financial performance of firms listed in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK. *Journal of Cleaner Production*, vol. 278, 124034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124034>
- Botosan C.A. (2006). Disclosure and the cost of capital: What do we know? *Accounting and Business Research*, 36 (SPEC. ISS), pp. 31–40. <https://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730042>
- Cerri J., Testa F., Rizzi F. (2018). The more I care, the less I will listen to you: How information, environmental concern and ethical production influence consumers' attitudes and the purchasing of sustainable products. *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, no. 1, pp. 343–353. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.054>
- Chen H.Y., Yang S.S. (2020). Do Investors exaggerate corporate ESG information? Evidence of the ESG momentum effect in the Taiwanese market. *Pacific Basin Finance Journal*, 63(August), 101407. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101407>
- Cousins P.D., Lawson B., Petersen K.J., Fugate B. (2019). Investigating green supply chain management practices and performance: The moderating roles of supply chain ecocentricity and traceability. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 39, no. 5, pp. 767–786. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-0676>
- Crifo P., Forget V.D., Teyssier S. (2015). The price of environmental, social and governance practice disclosure: An experiment with professional private equity investors. *Journal of Corporate Finance*, vol. 30, pp. 168–194. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.006>
- Dam L., Scholtens B. (2015). Toward a theory of responsible investing: On the economic foundations of corporate social responsibility. *Resource and Energy Economics*, vol. 41, pp. 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2015.04.008>
- De Spiegeleer J., Höcht S., Jakubowski D., Reyners S., Schoutens W. (2021). ESG: A new dimension in portfolio allocation. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, pp. 1–41. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1923336>
- Di Maio F., Rem P.C. (2015). A robust indicator for promoting circular economy through recycling. *Journal of Environmental Protection*, vol. 6, no. 10, pp. 1095–1104. <https://doi.org/10.4236/jep.2015.610096>
- Dorflleitner G., Halbritter G., Nguyen M. (2015). Measuring the level and risk of corporate responsibility - An empirical comparison of different ESG rating approaches. *Journal of Asset Management*, vol. 16, no. 7, pp. 450–466. <https://doi.org/10.1057/jam.2015.31>
- Efimova O.V., Volkov M., Koroleva D. (2021). The impact of ESG factors on asset returns: Empirical research. *Finance: Theory and Practice*, vol. 25, no. 4, pp. 82–97. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97>
- Egorova D. (2020). ESG-finance principles as the key drivers of Russian regions' investment potential. *E3S Web of Conferences*, vol. 208. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020801013>
- Freeman R.E., Phillips R., Sisodia R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business and Society*, vol. 59, no. 2, pp. 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Garcia A.S., Mendes-Da-Silva W., Orsato R. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, vol. 150, pp. 135–147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Hultink E.J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Gelb D.S., Strawser J.A. (2001). Corporate social responsibility and financial disclosures: An alternative explanation for increased disclosure. *Journal of Business Ethics*, vol. 33, no. 1, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1023/A:1011941212444>
- González-Rodríguez M.R., Díaz-Fernández M.C., Simonetti B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 836–848. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.002>
- Gu Y., Ho K.-C., Yan C., Gozgor G. (2021). Public environmental concern, CEO turnover, and green investment: Evidence from a quasi-natural experiment in China. *Energy Economics*, vol. 100 (August), 105379. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105379>
- He L., Zhang L., Zhong Z., Wang D., Wang F. (2019). Green credit, renewable energy investment and green economy development: Empirical analysis based on 150 listed companies of China. *Journal of Cleaner Production*, vol. 208, pp. 363–372. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.119>
- Herrero-Rada S. (2005). The green paper on entrepreneurship. The entrepreneurship action plan. *Local Economy*, vol. 20, no. 1, pp. 98–103. <https://doi.org/10.1080/0269094042000326698>
- In S.Y., Rook D., Monk A. (2019). Integrating alternative data (also known as ESG data) in investment decision making. *Global Economic Review*, vol. 48, no. 3, pp. 237–260. <https://doi.org/10.1080/1226508X.2019.1643059>
- Indriastuti M., Chariri A. (2021). The role of green investment and corporate social responsibility investment on sustainable performance. *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1, 1960120. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960120>
- Kaiser L. (2020). ESG integration: Value, growth and momentum. *Journal of Asset Management*, vol. 21, no. 1, pp. 32–51. <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00148-y>
- Kazancoglu I., Sagnak M., Kumar Mangla S., Kazancoglu Y. (2020). Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*, June, bse.2641. <https://doi.org/10.1002/bse.2641>
- Kelchevskaya N.R., Chernenko I.M., Popova E.V. (2017). The impact of corporate social responsibility on the investment attractiveness of the Russian companies. *Economy of Region*, vol. 13, no. 1, pp. 157–169. <https://doi.org/10.17059/2017-1-15>

- Lin C.Y., Syrgabayeva D. (2016). Mechanism of environmental concern on intention to pay more for renewable energy: Application to a developing country. *Asia Pacific Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.01.001>
- Martin P.R., Moser D.V. (2016). Managers' green investment disclosures and investors' reaction. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 61, no. 1, pp. 239–254. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.08.004>
- Murmura F., Bravi L., Palazzi F. (2017). Evaluating companies' commitment to corporate social responsibility: Perceptions of the SA 8000 standard. *Journal of Cleaner Production*, vol. 164, pp. 1406–1418. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.073>
- Ng A.C., Rezaee Z. (2015). Business sustainability performance and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, vol. 34, pp. 128–149. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.003>
- Park S.R., Jang J.Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, vol. 9, no. 3, 48. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>
- Popova E., Strikh N. (2021). Environmental management practices for the circular economy development in Russia and their impact on the financial performance of companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 2, pp. 17–34. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-2-2>
- Puopolo G.W., Teti E., Milani V. (2015). Does the market reward for going green? *Journal of Management Development*, vol. 34, no. 6, pp. 729–742. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2014-0027>
- Sabbaghi O. (2020). The impact of news on the volatility of ESG firms. *Global Finance Journal*, June, 100570. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100570>
- Sartzetakis E.S. (2021). Green bonds as an instrument to finance low carbon transition. *Economic Change and Restructuring*, vol. 54, no. 3, pp. 755–779. <https://doi.org/10.1007/s10644-020-09266-9>
- Shanaev S., Ghimire B. (2021). When ESG meets AAA: The effect of ESG rating changes on stock returns. *Finance Research Letters*, July, 102302. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102302>
- Shoib M., Abbas Z., Yousaf M., Zámečník R., Ahmed J., Saqib S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1, 1870798. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
- Siedschlag I., Yan W. (2021). Firms' green investments: What factors matter? *Journal of Cleaner Production*, vol. 310, 127554. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127554>
- Tsai K., Huang C., Chen Z. (2020). Understanding variation in the relationship between environmental management practices and firm performance across studies: A meta-analytic review. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, no. 2, pp. 547–565. <https://doi.org/10.1002/bse.2386>
- Utz S. (2019). Corporate scandals and the reliability of ESG assessments: Evidence from an international sample. *Review of Managerial Science*, vol. 13, no. 2, pp. 483–511. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0256-x>
- Valentinov V., Hajdu A. (2019). Integrating instrumental and normative stakeholder theories: A systems theory approach. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34, no. 4, pp. 699–712. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2019-0219>
- Wang Q., Jiang X., Ge S., Jiang R. (2019). Is economic growth compatible with a reduction in CO2 emissions? Empirical analysis of the United States. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 151 (September), 104443. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104443>
- Yao Y., Ivanovski K., Inekwe J., Smyth R. (2020). Human capital and CO2 emissions in the long run. *Energy Economics*, vol. 91, 104907. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104907>

Источники

- Arvidsson S., Dumay J. (2021). Corporate ESG reporting quantity, quality and performance: Where to now for environmental policy and practice? *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, no. 3, pp. 1091–1110. <https://doi.org/10.1002/bse.2937>
- Atan R., Razali F.A., Said J., Zainun S. (2016). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and its effect on firm's performance: A comparative study. *International Journal of Economics and Management*, vol. 10 (S2), pp. 355–375.
- Avramov D., Cheng S., Lioui A., Tarelli A. (2021). Sustainable investing with ESG rating uncertainty. *Journal of Financial Economics*, vol. 145, issue 2, pp. 642–664. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.009>
- Belyaeva Z., Kazakov A. (2015). Integrated approach to social responsibility: A model of stakeholders interaction in Russia and China. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 32, no. 2, pp. 240–246. <https://doi.org/10.1002/sres.2265>
- Boakye D.J., Tingbani I., Ahinful G.S., Nsor-Ambala R. (2021). The relationship between environmental management performance and financial performance of firms listed in the Alternative Investment Market (AIM) in the UK. *Journal of Cleaner Production*, vol. 278, 124034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124034>
- Botosan C.A. (2006). Disclosure and the cost of capital: What do we know? *Accounting and Business Research*, 36 (SPEC. ISS), pp. 31–40. <https://doi.org/10.1080/00014788.2006.9730042>
- Cerri J., Testa F., Rizzi F. (2018). The more I care, the less I will listen to you: How information, environmental concern and ethical production influence consumers' attitudes and the purchasing of sustainable products. *Journal of Cleaner Production*, vol. 175, no. 1, pp. 343–353. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.054>
- Chen H.Y., Yang S.S. (2020). Do Investors exaggerate corporate ESG information? Evidence of the ESG momentum effect in the Taiwanese market. *Pacific Basin Finance Journal*, 63(August), 101407. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2020.101407>

- Cousins P.D., Lawson B., Petersen K.J., Fugate B. (2019). Investigating green supply chain management practices and performance: The moderating roles of supply chain ecocentricity and traceability. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 39, no. 5, pp. 767–786. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2018-0676>
- Crifo P., Forget V.D., Teysier S. (2015). The price of environmental, social and governance practice disclosure: An experiment with professional private equity investors. *Journal of Corporate Finance*, vol. 30, pp. 168–194. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.006>
- Dam L., Scholtens B. (2015). Toward a theory of responsible investing: On the economic foundations of corporate social responsibility. *Resource and Energy Economics*, vol. 41, pp. 103–121. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2015.04.008>
- De Spiegeleer J., Höcht S., Jakubowski D., Reyners S., Schoutens W. (2021). ESG: A new dimension in portfolio allocation. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, pp. 1–41. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1923336>
- Di Maio F., Rem P.C. (2015). A robust indicator for promoting circular economy through recycling. *Journal of Environmental Protection*, vol. 6, no. 10, pp. 1095–1104. <https://doi.org/10.4236/jep.2015.610096>
- Dorfleitner G., Halbritter G., Nguyen M. (2015). Measuring the level and risk of corporate responsibility - An empirical comparison of different ESG rating approaches. *Journal of Asset Management*, vol. 16, no. 7, pp. 450–466. <https://doi.org/10.1057/jam.2015.31>
- Efimova O.V., Volkov M., Koroleva D. (2021). The impact of ESG factors on asset returns: Empirical research. *Finance: Theory and Practice*, vol. 25, no. 4, pp. 82–97. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97>
- Egorova D. (2020). ESG-finance principles as the key drivers of Russian regions' investment potential. *E3S Web of Conferences*, vol. 208. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020801013>
- Freeman R.E., Phillips R., Sisodia R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business and Society*, vol. 59, no. 2, pp. 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Garcia A.S., Mendes-Da-Silva W., Orsato R. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, vol. 150, pp. 135–147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>
- Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N.M.P., Hultink E.J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Gelb D.S., Strawser J.A. (2001). Corporate social responsibility and financial disclosures: An alternative explanation for increased disclosure. *Journal of Business Ethics*, vol. 33, no. 1, pp. 1–13. <https://doi.org/10.1023/A:1011941212444>
- González-Rodríguez M.R., Díaz-Fernández M.C., Simonetti B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, vol. 24, no. 5, pp. 836–848. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.002>
- Gu Y., Ho K.-C., Yan C., Gozgor G. (2021). Public environmental concern, CEO turnover, and green investment: Evidence from a quasi-natural experiment in China. *Energy Economics*, vol. 100 (August), 105379. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105379>
- He L., Zhang L., Zhong Z., Wang D., Wang F. (2019). Green credit, renewable energy investment and green economy development: Empirical analysis based on 150 listed companies of China. *Journal of Cleaner Production*, vol. 208, pp. 363–372. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.119>
- Herrero-Rada S. (2005). The green paper on entrepreneurship. The entrepreneurship action plan. *Local Economy*, vol. 20, no. 1, pp. 98–103. <https://doi.org/10.1080/0269094042000326698>
- In S.Y., Rook D., Monk A. (2019). Integrating alternative data (also known as ESG data) in investment decision making. *Global Economic Review*, vol. 48, no. 3, pp. 237–260. <https://doi.org/10.1080/1226508X.2019.1643059>
- Indriastuti M., Chariri A. (2021). The role of green investment and corporate social responsibility investment on sustainable performance. *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1, 1960120. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960120>
- Kaiser L. (2020). ESG integration: Value, growth and momentum. *Journal of Asset Management*, vol. 21, no. 1, pp. 32–51. <https://doi.org/10.1057/s41260-019-00148-y>
- Kazancoglu I., Sagnak M., Kumar Mangla S., Kazancoglu Y. (2020). Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*, June, bse.2641. <https://doi.org/10.1002/bse.2641>
- Kelchevskaya N.R., Chernenko I.M., Popova E.V. (2017). The impact of corporate social responsibility on the investment attractiveness of the Russian companies. *Economy of Region*, vol. 13, no. 1, pp. 157–169. <https://doi.org/10.17059/2017-1-15>
- Lin C.Y., Syrgabayeva D. (2016). Mechanism of environmental concern on intention to pay more for renewable energy: Application to a developing country. *Asia Pacific Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.01.001>
- Martin P.R., Moser D.V. (2016). Managers' green investment disclosures and investors' reaction. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 61, no. 1, pp. 239–254. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.08.004>
- Murmura F., Bravi L., Palazzi F. (2017). Evaluating companies' commitment to corporate social responsibility: Perceptions of the SA 8000 standard. *Journal of Cleaner Production*, vol. 164, pp. 1406–1418. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.073>
- Ng A.C., Rezaee Z. (2015). Business sustainability performance and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, vol. 34, pp. 128–149. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.003>
- Park S.R., Jang J.Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country-specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, vol. 9, no. 3, 48. <https://doi.org/10.3390/ijfs9030048>

- Popova E., Strikh N. (2021). Environmental management practices for the circular economy development in Russia and their impact on the financial performance of companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 2, pp. 17–34. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-2-2>
- Puopolo G.W., Teti E., Milani V. (2015). Does the market reward for going green? *Journal of Management Development*, vol. 34, no. 6, pp. 729–742. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2014-0027>
- Sabbaghi O. (2020). The impact of news on the volatility of ESG firms. *Global Finance Journal*, June, 100570. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100570>
- Sartzetakis E.S. (2021). Green bonds as an instrument to finance low carbon transition. *Economic Change and Restructuring*, vol. 54, no. 3, pp. 755–779. <https://doi.org/10.1007/s10644-020-09266-9>
- Shanaev S., Ghimire B. (2021). When ESG meets AAA: The effect of ESG rating changes on stock returns. *Finance Research Letters*, July, 102302. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102302>
- Shoab M., Abbas Z., Yousaf M., Zámečník R., Ahmed J., Saqib S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, vol. 8, no. 1, 1870798. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
- Siedschlag I., Yan W. (2021). Firms' green investments: What factors matter? *Journal of Cleaner Production*, vol. 310, 127554. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127554>
- Tsai K., Huang C., Chen Z. (2020). Understanding variation in the relationship between environmental management practices and firm performance across studies: A meta-analytic review. *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, no. 2, pp. 547–565. <https://doi.org/10.1002/bse.2386>
- Utz S. (2019). Corporate scandals and the reliability of ESG assessments: Evidence from an international sample. *Review of Managerial Science*, vol. 13, no. 2, pp. 483–511. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0256-x>
- Valentinov V., Hajdu A. (2019). Integrating instrumental and normative stakeholder theories: A systems theory approach. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34, no. 4, pp. 699–712. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2019-0219>
- Wang Q., Jiang X., Ge S., Jiang R. (2019). Is economic growth compatible with a reduction in CO2 emissions? Empirical analysis of the United States. *Resources, Conservation and Recycling*, vol. 151 (September), 104443. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104443>
- Yao Y., Ivanovski K., Inekwe J., Smyth R. (2020). Human capital and CO2 emissions in the long run. *Energy Economics*, vol. 91, 104907. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104907>

Information about the authors**Информация об авторах****Ekaterina V. Popova**

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Management and Business Dept. **Surgut State University**, Surgut, Russia. E-mail: k121time@yandex.ru

Nikolay I. Strikh

Dr. Sc. (Engineering), Associate Professor of Management and Business Dept. **Surgut State University**, Surgut, Russia. E-mail: strihn@yandex.ru

Попова Екатерина Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса. **Сургутский государственный университет**, г. Сургут, РФ. E-mail: k121time@yandex.ru

Стрих Николай Иванович

Доктор технических наук, доцент кафедры менеджмента и бизнеса. **Сургутский государственный университет**, г. Сургут, РФ. E-mail: strihn@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-2

EDN: DLNXWM

JEL Classification: C51, D91, O2

Трансформация деловой лексики годовых отчетов крупнейших российских компаний: Data Mining

П.А. Михненко¹¹ МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва, РФ

Аннотация. Одним из перспективных направлений бизнес-анализа является разработка новых методов и инструментов учета нефинансовой и нечисловой информации. В этой области имеются научный задел и практические решения, представленные в публикациях по данной тематике. Однако недостаточно глубоко проработаны вопросы, связанные с анализом динамики трансформации деловой лексики компаний. Исследование направлено на выявление и интерпретацию латентной информации, отражающей стратегические ориентиры и условия экономического развития российских компаний. Методологическим фундаментом работы послужили основные положения нарративной экономики и концепции мультимодальной бизнес-аналитики, включающей систему научно-практических методов анализа деятельности хозяйствующих субъектов за счет использования данных из разнородных источников. Применялись методы и инструменты анализа и систематизации больших объемов текстовой информации – Data Mining. Информационную базу сформировали годовые отчеты крупнейших российских компаний за 2018–2020 гг. В качестве основных показателей трансформации деловой лексики рассматривались частотность уникальных ключевых лексем (УКЛ) и динамика ее изменения, а также основные контексты УКЛ, релевантные проблеме развития. Выявлены заметные изменения рассмотренной лексики: спад активности в освещении формальных аспектов хозяйственной деятельности и рост интенсивности обсуждения направлений развития в условиях риска. Установлено, что наиболее явно эти тенденции проявились в отчетности металлургических и энергетических компаний. Результаты исследования могут служить основой для повышения аналитической и прогнозной результативности современного бизнес-анализа.

Ключевые слова: Data Mining; текстовый анализ; российские компании; годовой отчет; лексема; деловая лексика.

Информация о статье: поступила 8 июня 2022 г.; доработана 11 августа 2022 г.; одобрена 24 августа 2022 г.

Ссылка для цитирования: Михненко П.А. (2022). Трансформация деловой лексики годовых отчетов крупнейших российских компаний: Data Mining // Управленец. Т. 13, № 5. С. 17–33. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-2. EDN: DLNXWM.

Transformation of the largest Russian companies' business vocabulary in annual reports: Data Mining

Pavel A. Mikhnenko¹¹ Bauman University, Moscow, Russia

Abstract. One of the promising areas of business analysis is the development of new methods and tools for accounting of non-financial and non-numeric information. There is a significant number of theoretical and practical solutions in this field; however, the issues of the transformation dynamics of companies' business vocabulary need to be studied more extensively. The article aims to identify and interpret latent information reflecting strategic guidelines and conditions for the economic development of Russian enterprises. The methodology of the study is based on the concepts of narrative economics and multimodal business analytics, which is a system of scientific-practical methods for analyzing the activities of economic entities through the use of data from heterogeneous sources. The Data Mining methods and tools for analyzing and systematizing large volumes of textual information were used. The data for research were retrieved from the annual reports of the largest Russian companies for 2018–2020. Among the main indicators of the business vocabulary transformation considered in the paper are the occurrence of unique key tokens (UKTs) and the dynamics of its change, as well as the main contexts of UKTs relevant to the problem of development. The findings indicate noticeable changes in the vocabulary of Russian companies' annual reports, such as a decline in covering formal aspects of economic activity and a growing debate on the development in the presence of risk. It is shown that these trends were most clearly manifested in the reports of metallurgical and energy enterprises. The research results can serve as a basis for enhancing the analytical and predictive effectiveness of modern business analysis.

Keywords: Data Mining; text analysis; Russian companies; annual report; token; business vocabulary.

Article info: received June 8, 2022; received in revised form August 11, 2022; accepted August 24, 2022

For citation: Mikhnenko P.A. (2022). Transformation of the largest Russian companies' business vocabulary in annual reports: Data Mining. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 17–33. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-2. EDN: DLNXWM.

ВВЕДЕНИЕ

Научные исследования, связанные с анализом нефинансовой и нечисловой информации при решении прикладных экономических задач, становятся все более популярны среди отечественных и зарубежных экономистов [Пятов и др., 2018]. Одним из актуальных направлений является разработка методов и инструментов мультимодальной бизнес-аналитики (Multimodal Business Analysis), предназначенных для идентификации латентных факторов и тенденций экономической деятельности хозяйствующих субъектов [Yager, 2004; Lahat, Adali, Jutten, 2015].

Использование этих методов в экономических исследованиях предусматривает расширение состава и контекстное структурирование факторов социально-экономического развития посредством учета нефинансовой информации (Non-financial Information) и нечисловых данных (Non-numeric Data), извлекаемых из релевантных текстовых и иных источников с использованием технологий мультимодального слияния данных (Multimodal Data Fusion, MMDF) и анализа тональностей (Sentiment Analysis) и др.

В процессе идентификации факторов и направлений стратегического развития компаний имеет смысл учитывать такие тенденции, как управление инновациями на основе данных (Data-Driven Innovations), отражение в корпоративных документах принципов экологического, социального и корпоративного управления (Environmental, Social and Corporate Governance – ESG) [Батаева, Кокурина, Карпов, 2021], использование в годовых отчетах положений Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI) [Кузубов, Евдокимова, 2017] и др. Теоретическую базу этой области исследований составляют институциональная экономическая теория, сигнальная теория (Signaling Theory), концепция поведенческой экономики (Behavioral Economics), нарративная экономика (Narrative Economics) [Ширяев, Курышева, Вольчик, 2021], методы моделирования производственно-финансовых процессов и др.

В зависимости от структуры и характера источников и объемов анализируемых данных могут использоваться технологии интеллектуального анализа данных (Data Mining) и мультимодального глубокого обучения (Multimodal Deep Learning), инструменты анализа больших данных (Big Data), кластерный и регрессионный анализ, краудсорсинг (Crowdsourcing) – категоризация и пополнение данных с помощью сторонних лиц и др. [Yager, 2004; Siltaoja, 2006; Adams, Frost, 2008 и др.]

Data Mining – обобщенный термин, используемый сегодня для описания совокупности методов обнаружения в большом объеме данных практически значимой и доступной для интерпретации информации, необходимой для принятия решений в различных сферах человеческой деятельности [Berry, Linoff, 2004; Piatetsky-Shapiro, 2007].

Цель исследования – выявление динамики и содержания трансформации лексики годовых отчетов публичных российских компаний (далее – отчеты) путем идентификации индикаторных свойств ключевых лексем и их контекстов для выделения наиболее общих признаков и тенденций развития. Под трансформацией лексики в работе понимается изменение в отчетах словарного состава и контекстов максимально частотных лексем.

Научная новизна и практическая значимость исследования состоят в развитии методологии бизнес-анализа предприятий за счет использования новых методов и инструментов анализа данных нечисловой природы. Его оригинальность заключается в идентификации динамики частотности и основных контекстов лексем, отражающих проблемы организационных изменений и стратегического развития российских компаний.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Обзор основных публикаций по тематике исследования. Проблемам анализа больших объемов данных нечисловой природы посвящено значительное количество научных трудов как в России, так и за рубежом. Это направление исследований можно признать одним из наиболее перспективных подходов к выявлению информации о деятельности компаний за пределами корпуса данных финансовой отчетности. Для решения данной задачи применяются различные методы и инструменты анализа [Davis, Searcy, 2010; Skouloudis, Evangelinos, Kourmousis, 2010; Brennan, Merkl-Davies, 2013; Lahat, Adali, Jutten, 2015].

Наиболее полный обзор проблем, связанных с мультимодальным слиянием данных в различных дисциплинах, приводится в работе [Lahat, Adali, Jutten, 2015]. Одним из актуальных методов обработки экономических данных, извлекаемых из разнородных источников путем их слияния, признается машинное обучение [Li, Wang, Jia et al., 2021].

В последние годы все большую популярность набирают методы анализа экономических нарративов. Исследователи продемонстрировали связь нарративного анализа с программой институциональной экономической теории: на основе рассмотрения разнородных информационных источников периода 2010–2021 гг. были выявлены распространенные нарративы об особенностях институционального регулирования российской инновационной системы, затрудняющих коммерциализацию инноваций [Ширяев, Курышева, Вольчик, 2021].

Проблемам анализа тональностей текстов экономической и финансовой тематики посвящен обширный корпус работ (см., например: [Ahmad et al., 2015; Tschopp, Huefner, 2015; Renault, 2017]). Описан характер влияния настроений инвесторов на доходность раз-

ных видов акций [Baker, Wurgler, 2006]. Доказано, что доходность фондового рынка России объясняется как экономическими показателями, так и тональностью официальной (новости РБК) и неофициальной (твиты компаний) текстовой информации [Федорова и др., 2022].

Публичная нефинансовая отчетность играет существенную роль в повышении прозрачности деятельности компаний, которая является показателем высоких стандартов управления и инвестиционной привлекательности [Корнилова, Никонов, 2017]. Основными причинами роста популярности данной отчетности являются использование ее как инструмента самопрезентации, поиск конкурентных преимуществ и стремление следовать концепции корпоративной социальной ответственности [Пятов и др., 2018]. Указанная концепция предполагает, что мотив прибыли следует рассматривать в контексте социальной ответственности бизнеса. При этом наблюдается рост интереса к факторам устойчивости со стороны инвесторов, которые изучают публикуемые организациями отчеты о развитии наряду с финансовой информацией [Калабихина, Крикунов, 2018]. Компании, уделяющие внимание корпоративной устойчивости, реагирующие на глобальные тенденции и национальные приоритеты, представляют более полные данные для участия в ESG-рейтингах и индексах, на которые ориентируются кредиторы и инвесторы [Батаева, Кокурина, Карпов, 2021].

В одной из работ проанализированы такие источники нефинансовой информации, как ежегодные отчеты, отчеты устойчивого развития, социальные и экологические отчеты, отчеты по стандартам GRI российских публичных компаний за период 2010–2018 гг. Результаты исследования показали существенное влияние ряда тематических групп нефинансовой отчетности на основные показатели российских компаний, подтвердив важность раскрытия информации об экологии для рыночных агентов и управленческой информации для внутренних заинтересованных сторон [Федорова и др., 2020].

Исследователи используют контент-анализ и анализ тональностей для выявления потенциальных факторов, определяющих объемы текста и тональности обращений президентов компаний к акционерам [Bonsón, Perea, Azevedo, 2021]. Количественные методы контент-анализа информации, представленной в нефинансовых отчетах, широко применяются для выявления факторов и трендов устойчивого развития компаний [Asif et al., 2013; Saber, Weber, 2019].

Авторы предлагают индикатор настроений, влияющих на биржевые характеристики, с широким спектром прокси-переменных, и доказывают, что увеличение числа сообщений как позитивной, так и негативной тональности способствует росту торговой активности, однако воздействие последних более су-

щественно [Теплова и др., 2022]. Зафиксировано усиление влияния тональности новостей в зарубежных СМИ на поведение участников композитного фондового индекса Мосбиржи и его динамику после введения санкций, и сделан вывод об асимметрии в реакции рынка на позитивные и негативные высказывания в СМИ [Афанасьев и др., 2020]. Текстологический анализ финансовых новостей с использованием распределения Дирихле, методов BERT и предварительного обучения позволил выявить характер влияния нарративов, тематики общественных дискуссий и новостных настроений на занижение цены IPO [Fedorova, Druchok, Drogovoz, 2022].

К отдельному направлению исследований можно отнести изучение воздействия способов и качества раскрытия нефинансовой информации о работе компаний на их инвестиционную привлекательность. Анализ деятельности группы компаний в период 2004–2014 гг. показал, что выпуск отчетов в соответствии с принципами GRI положительно влияет на отношение рыночной стоимости капитала к балансовой в течение года и через год после выпуска [Кузубов, Евдокимова, 2017]. С помощью построения панельной регрессии была эмпирически доказана значимость полноты раскрытия нефинансовой информации, в том числе по критериям стандартов GRI, для формирования инвестиционной привлекательности российских компаний в период 2009–2018 гг. [Федорова, Хрустова, Демин, 2020].

Нефинансовая отчетность отечественных предприятий металлургической и горнодобывающей отраслей рассматривалась в качестве ключевого инструмента мониторинга реализации стандартов достойного труда. Обнаружена положительная связь между полнотой раскрытия информации о достойном труде и финансовыми показателями деятельности компаний, а также производительностью труда [Нехода и др., 2022].

Обзор публикаций позволяет сделать вывод об актуальности изучения взаимосвязи информации нечисловой природы с экономической деятельностью хозяйствующих субъектов и о перспективности выявления латентных факторов и тенденций организационных изменений и стратегического развития с учетом динамики трансформации деловой лексики предприятий. Несмотря на то, что ряд авторов обращается к проблеме динамики изучаемых показателей [Lahat, Adali, Jutten, 2015; Федорова и др., 2020; Теплова и др., 2022; Федорова и др., 2022], сегодня она является наименее проработанной, имеет перспективы развития и представляет большой научно-практический интерес.

Гипотеза исследования и основное допущение метода. С учетом цели исследования и результатов анализа публикаций была выдвинута гипотеза о том, что Data Mining ключевых лексем в годовых отчетах компаний позволяет выявить устойчивую динамику

изменения их частотности, которая совместно с итогами анализа основных контекстов их использования указывает на наличие явных или латентных факторов и тенденций организационных изменений и стратегического развития. Предполагается, что динамика и основные контексты ключевых лексем обладают индикаторными свойствами, позволяющими считать их перспективными показателями нечисловой природы в рамках применения инструментария Data Mining для осуществления многоаспектного организационно-экономического анализа деятельности компаний вне зависимости от их отраслевой принадлежности и других признаков. Эти показатели отражают наиболее общие, в том числе латентные, тенденции развития, выявление которых традиционными методами относится к нетривиальным задачам.

Основным допущением метода является предположение о том, что тексты отчетов достоверно отражают состояние дел в компаниях, а сочетание роста или спада частотности контекстно взаимосвязанных лексем свидетельствует о возрастании или снижении внимания менеджмента к соответствующим проблемам развития компаний.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Общая схема и ключевые понятия исследования. Исследование предусматривало проведение текстового анализа (Data Mining) русскоязычных годовых отчетов крупнейших российских компаний с привлечением методов и инструментов анализа больших объемов слабоструктурированных данных, кластерного и регрессионного анализа. Объектом исследования послужил корпус отчетов за 2018–2020 гг. российских компаний, вошедших в рейтинг Forbes 2021 г. (табл. 1).

Лексика в данной работе понимается как словарный состав русскоязычных отчетов – совокупность лексем, допускающих анализ частотности и основных контекстов их использования, а *лексема* (Token) – как слово во всех его словоформах, встречающееся в текстах с лексическими значениями, позволяющими выявлять их контексты. Например, лексема «проект» объединяет слова «проект», «проекты», «проекту», «проектом» и др. и может употребляться в контекстах «Предприятие реализует инновационный проект...», «В проекте применено современное оборудование...» и др.

Ключевой лексемой (КЛ) (Key Token) называется лексема, частотность использования которой в годо-

Таблица 1 – Выборка исследования
Table 1 – Study sample

Компания	Данные за 2021 г., млрд долл.		
	Выручка	Активы	Рыночная стоимость
En+ Group	10,40	22,10	5,90
X5 Group	27,40	15,90	8,60
АФК «Система»	9,60	19,20	4,70
Банк ВТБ	17,10	245,30	8,10
Газпром	90,50	294,90	73,50
Группа НЛМК	9,20	9,90	20,90
Интер РАО	13,60	12,30	4,80
Лукойл	71,80	81,50	52,30
Магнит	21,50	13,00	6,90
Магнитогорский металлургический комбинат	6,40	7,60	10,10
Московская биржа	0,70	66,70	5,20
Новатэк	9,60	27,90	58,40
Норникель	15,70	20,70	53,20
ПИК	2,70	8,90	8,30
Полюс	5,00	7,30	26,70
Роснефть	70,80	207,50	77,70
Россети	13,80	35,20	3,80
Сбербанк России	47,30	486,90	85,70
Северсталь	7,30	7,50	19,60
Сургутнефтегаз	18,80	79,40	16,70
Татнефть	10,20	17,10	17,30

Составлено по данным официального сайта Forbes (<https://www.forbes.ru>).

Примечание. Помимо указанных в таблице в рейтинг вошли еще три ПАО: «Транснефть», «Русгидро» и Московский кредитный банк, однако отсутствие в открытом доступе отчетов этих обществ за анализируемый период не позволило включить их в выборку исследования.

вом отчете превышает заданный пороговый уровень. Частотность измеряется в процентах по отношению к общему количеству лексем в тексте без учета служебных слов и корпуса «стоп-слов». Общая схема исследования представлена на рис. 1.

В качестве одного из инструментов анализа и обработки массивов данных использовалась онлайн-платформа Orange Data Mining 3.3.2. На рис. 2 показана модель Workflow для анализа данных, составленная автором на указанной платформе.

Корпус КЛ каждого годового отчета отдельной компании включал в себя 100 лексем, частотность которых являлась максимальной. Для формирования этого корпуса использовались вычислительные единицы Word Cloud и Extract Keywords.

Динамика частотности КЛ измерялась в процентах в год и в зависимости от величины и направления подразделялась на три типа: рост, спад и стабиль-

ность. Растущими были названы КЛ, частотность которых в текстах увеличилась за период 2018–2020 гг., убывающими – демонстрирующие спад частотности, стабильными – те ключевые лексемы, частотность которых осталась приблизительно неизменной. Далее для обозначения темпа роста, спада или стабильности частотности КЛ будет использоваться словосочетание «динамика КЛ».

Динамика КЛ рассчитывалась как среднее арифметическое величин абсолютного годового прироста частотности КЛ за два периода:

$$d_i = \frac{1}{2} (\Delta f_{ij} + \Delta f_{ij+1}), \quad (1)$$

где $i = \overline{1, N}$ – номер компании в выборке; N – количество компаний в выборке; $j = \overline{1, J}$ – порядковый номер года; d_i – динамика конкретной КЛ в отчетах i -й компании; f_{ij} – частотность КЛ в тексте отчета i -й компании за j -й год:

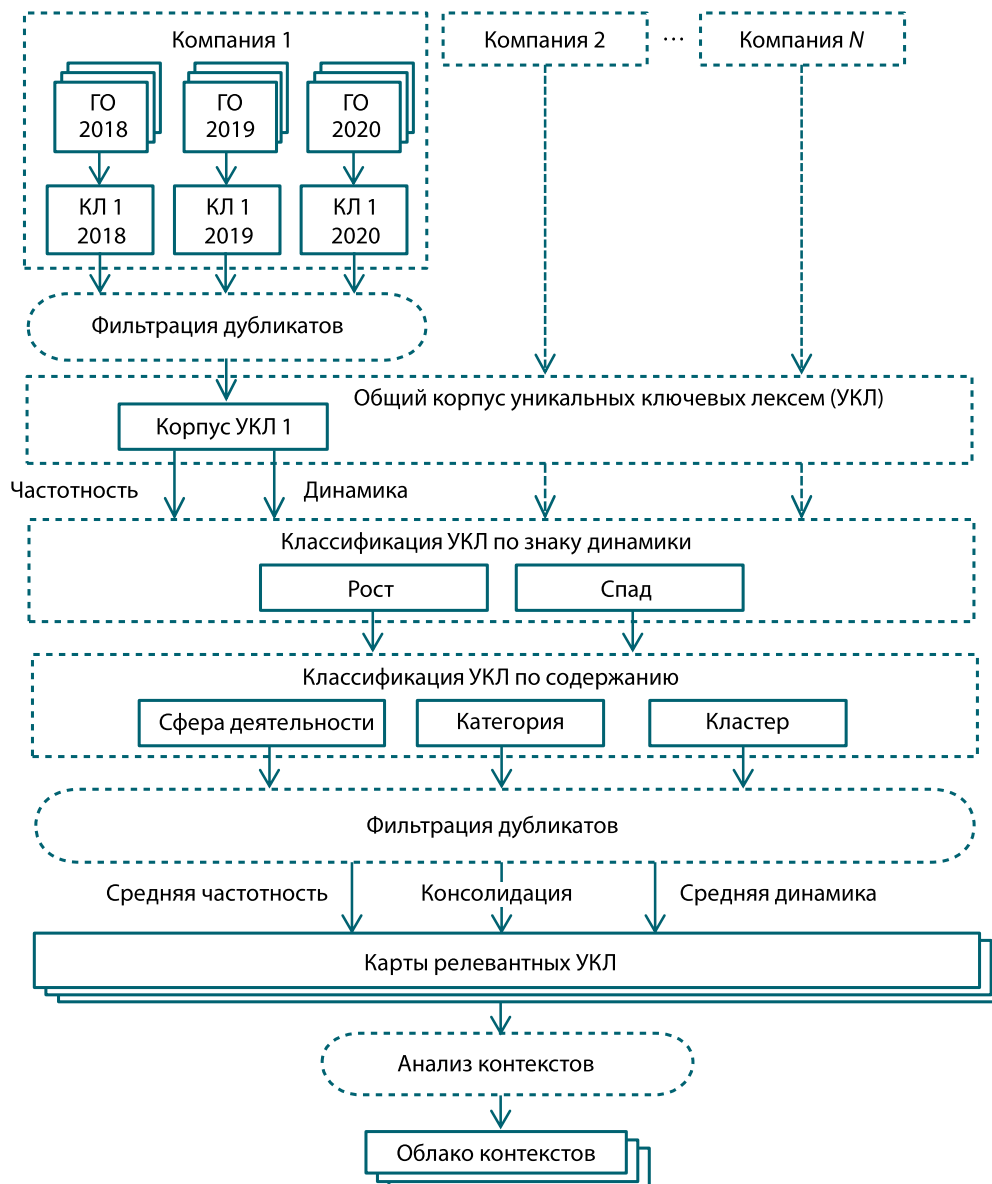


Рис. 1. Общая схема исследования

Fig. 1. General model of the study

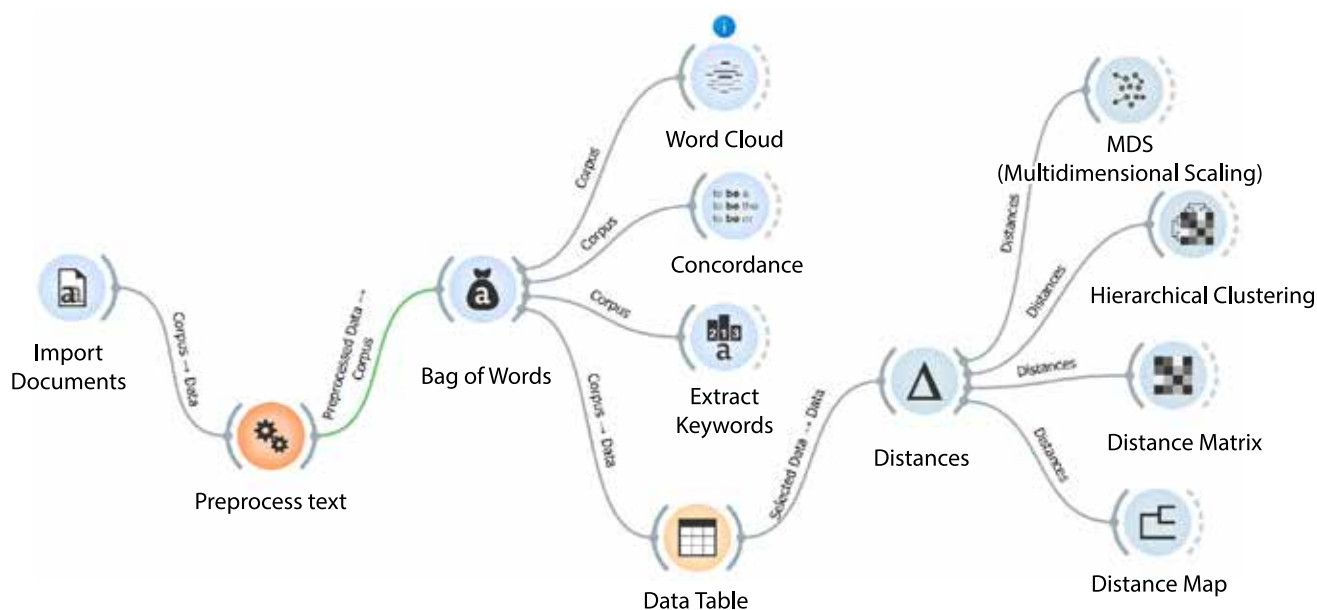


Рис. 2. Анализ данных нечисловой природы: модель Workflow

Fig. 2. Workflow model of non-numeric data analysis

$$\Delta f_{ij} = f_{ij} - f_{i,j-1}; \Delta f_{i,j+1} = f_{i,j+1} - f_{ij} \quad (2)$$

где $f_{ij} = n_{ij}/m_{ij} \times 100\%$; n_{ij} – общее количество лексем в ГО i -й компании за j -й год; m_{ij} – количество использований анализируемой лексемы в отчетах i -й компании за j -й год.

Помимо оценки динамики важным показателем КЛ является ее среднегодовая частотность:

$$\bar{f}_i = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J f_{ij}, \quad (3)$$

где J – количество лет анализируемого периода.

Например, годовым частотностям КЛ «развитие» в корпусе отчетов ПАО «Лукойл» соответствуют значения среднегодовой частотности $\bar{f}_i = 0,53\%$ и динамики КЛ $d_i = 0,28\%$ (рост); КЛ «программа» – $\bar{f}_i = 0,23\%$, $d_i = 0,006\%$ (стабильность); КЛ «сумма» – $\bar{f}_i = 0,16\%$, $d_i = -0,16\%$ (спад).

Фильтрация дубликатов формулировок КЛ позволила сформировать корпус уникальных ключевых лексем (УКЛ) (Unique Key Token, УКТ), представляющий собой совокупность неповторяющихся формулировок КЛ (x_i), каждая из которых описывается кортежем $\{x_i, f_{i,j-1}, f_{ij}, f_{i,j+1}, \bar{f}_i, d_i\}$, полностью характеризующим эту лексему в рамках корпуса УКЛ конкретной компании за три года.

Сортировка УКЛ по значениям \bar{f}_i и d_i позволила провести предварительный анализ корпуса УКЛ. Например, среди лексем ПАО «Сбербанк» максимальный темп роста $d_i = 0,52\%$ продемонстрировал термин «Сбер» ($\bar{f}_i = 0,35\%$), в то время как понятие «банк»¹ показало максимальную динамику спада ($d_i = -0,24\%$) с высокой среднегодовой частотностью ($\bar{f}_i = 1,00\%$).

¹ В данном исследовании УКЛ «банк» намеренно не была включена в корпус стоп-слов для выявления динамики указанного замещения наиболее частотной лексемы ПАО «Сбербанк».

Причем в данном случае аналитический интерес представляют не только величины среднегодовой частотности и динамики УКЛ, но и годовые значения частотности. Например, заметный спад частотности УКЛ «банк» пришелся лишь на 2020 г., что сопровождается появлением в этом году новой УКЛ «Сбер», отличающейся высокой частотностью в связи с началом ребрендинга банка. Соотношение динамики этих двух УКЛ может указывать на начало процесса переориентации представлений о компании с понятия «банк» на понятие «экосистема Сбер». При этом максимальную среднегодовую частотность $\bar{f}_i = 0,74 \dots 0,91\%$ в корпусе УКЛ ПАО «Сбербанк» сохраняют традиционные для большинства корпораций понятия «управление», «совет», «корпоративный», «клиент» и т. п. с близкой к нулю динамикой ($d_i = -0,04 \dots +0,01\%$), свидетельствующей о стабильности их использования в течение анализируемого периода.

В соответствии с целью данного исследования наибольший интерес представляют максимально динамичные и высокочастотные УКЛ как наиболее релевантные индикаторы содержательной трансформации лексики отчетов. На рис. 3 показано, насколько различна динамика УКЛ в отчетах ПАО «Лукойл».

Для оценки степени устойчивости тренда динамики УКЛ в работе использовался показатель достоверности линейной аппроксимации R^2 ряда их частотностей по годам. Устойчивыми названы УКЛ, для которых $R^2 \geq 0,7$.

Предварительный анализ и структура данных. Целью предварительного анализа отчетов было выявление общих структурных признаков УКЛ, а также селекция наиболее динамично убывающих и растущих УКЛ. На рис. 4 показана средняя динамика спада и роста лексем по всем компаниям за 2018–2020 гг.

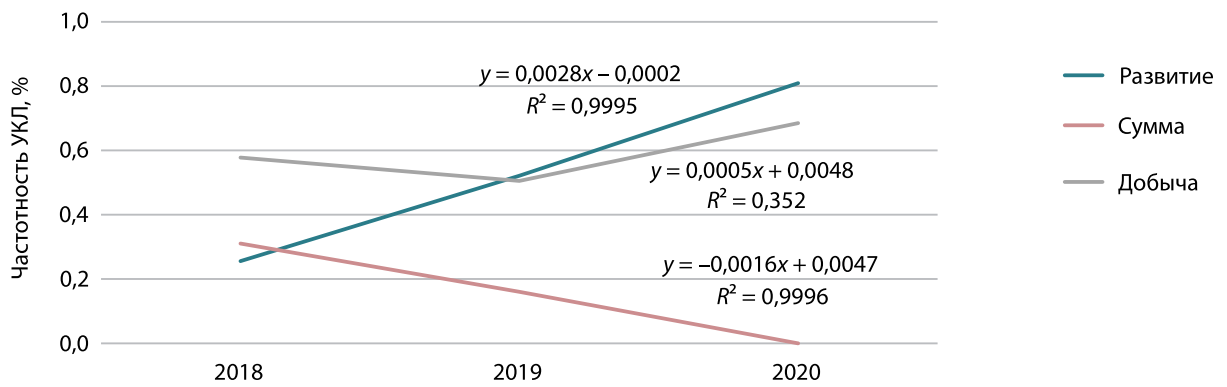


Рис. 3. Примеры динамики УКЛ в годовых отчетах ПАО «Лукойл», 2018–2020

Fig. 3. Dynamics of UKTs in PAO Lukoil annual reports in 2018–2020

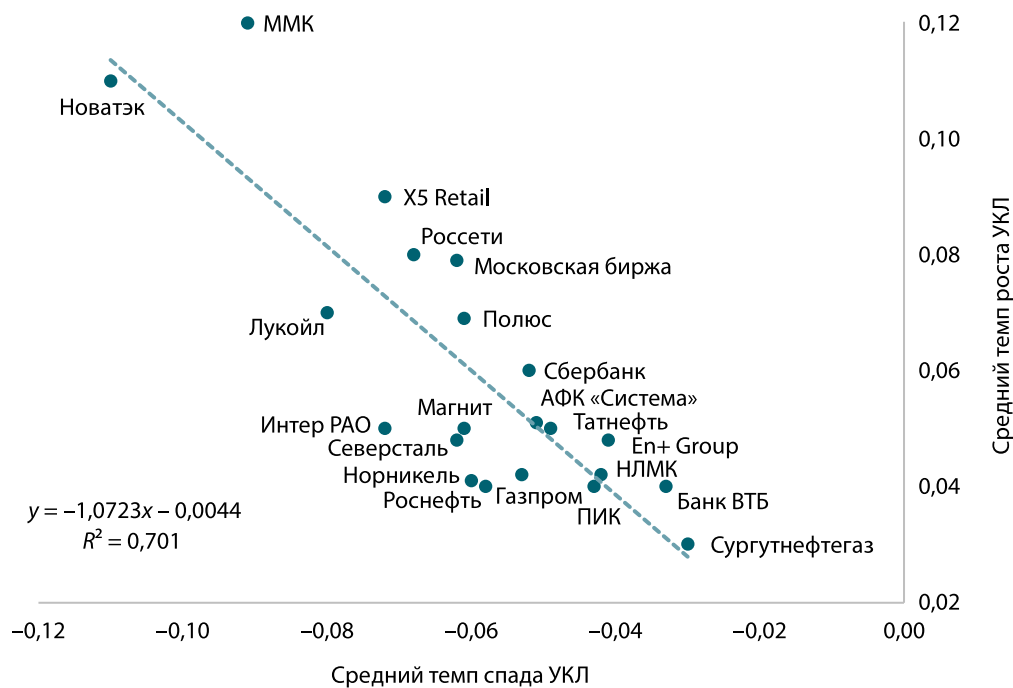


Рис. 4. Средняя динамика спада и роста уникальных ключевых лексем, процент в год

Fig. 4. Average decline and growth dynamics of unique key tokens, percentage per year

Согласно представленным данным, средний темп роста УКЛ всех компаний приблизительно равен среднему темпу спада. Это свидетельствует о трансформации лексики отчетов – обновлении корпуса уникальных ключевых лексем.

Заметная линейная регрессия ($R^2 = 0,701$) средних темпов спада и роста УКЛ позволила выделить предприятия, лидирующие по динамике трансформации лексики. Максимальную динамику продемонстрировали отчеты ПАО «Новатэк» ($-0,10; 0,11$ %). Также к группе лидеров по обновлению лексики можно отнести Магнитогорский металлургический комбинат, X5 Retail, «Россети», Московскую биржу. Относительная стабильность лексического состава ($-0,03; 0,03$ %) характерна для компаний «Сургутнефтегаз», «ПИК», «Роснефть», «Банк ВТБ» и др.

В табл. 2 приведены УКЛ с максимальной динамикой спада и роста для всех компаний.

Примером наиболее заметной трансформации является динамика спада лексемы «банк» и динамичный рост лексемы «Сбер» в отчетах ПАО «Сбербанк», о чем упоминалось выше. Однако столь заметные изменения продемонстрировали не все предприятия. Наибольший интерес представляет изменение лексического состава отчетов ПАО «Лукойл», X5 Retail, «Магнит», «Северсталь», «Татнефть» и «Банк ВТБ». Следует отметить, что самой быстрорастущей УКЛ в корпусе отчетов ПАО «Интер РАО» является акроним GRI – Global Reporting Initiative, что указывает на тенденцию декларирования принципов Глобальной инициативы по отчетности и раскрытия нефинансовых показателей деятельности.

Очевидно, что анализ отдельных УКЛ с максимальной динамикой роста и спада не позволяет делать выводы об общих тенденциях в трансформации лексики отчетов. Поэтому, согласно методике данного исследо-

Таблица 2 – Максимальная динамика роста и спада уникальных ключевых лексем
 Table 2 – Maximum growth and decline dynamics of unique key tokens

Компания	Убывающие УКЛ	Темп спада, %	Растущие УКЛ	Темп роста, %
Сбербанк	Банк	-0,24	«Сбер»	0,52
Россети	Рубль	-0,21	Отчет	0,39
Новатэк	Директор	-0,61	Рубль	0,35
Полюс	Финансовый	-0,14	Общество	0,31
Лукойл	Соблюдаться	-0,25	Развитие	0,28
X5 Retail	Совет	-0,39	Стратегический	0,25
Интер РАО	Рубль	-0,38	GRI	0,22
ММК	Рост	-0,27	Период	0,22
ПИК	Компания	-0,56	Застройщик	0,20
Магнит	Директор	-0,23	Развитие	0,19
Московская биржа	Соблюдаться	-0,24	Годовой	0,17
АФК «Система»	Годовой	-0,18	Управление	0,15
НЛМК	Деятельность	-0,11	Годовой	0,15
Газпром	Отчет	-0,18	Ввод	0,14
Норникель	Рынок	-0,17	Новый	0,14
En+ Group	Завод	-0,16	Область	0,13
Роснефть	Финансовый	-0,19	Группа	0,13
Северсталь	Актив	-0,16	Развитие	0,13
Татнефть	Финансовый	-0,13	Проект	0,12
Банк ВТБ	Группа	-0,13	Онлайн	0,10
Сургутнефтегаз	База	-0,10	Эксплуатация	0,10

вания, следующим этапом предварительной обработки данных стала классификация УКЛ с учетом направления (знака) их динамики.

1. Все анализируемые компании.
2. Компании в разбивке по укрупненным сферам деятельности (табл. 3).
3. Кластеры компаний (рис. 5).
4. Категория «развитие» – корпус УКЛ, отражающих процессы организационных изменений и стратегического развития предприятий.

Таблица 3 – Группы компаний согласно укрупненным сферам деятельности
 Table 3 – Companies consolidated according to the enlarged areas of activity

Сфера деятельности	Компании
Банки и инвестиции	Сбербанк, Банк ВТБ, АФК «Система», Московская биржа
Металлургия и энергетика	Норникель, Россети, Интер РАО, En+ Group, НЛМК, Северсталь, ММК
Сырьевой сектор	Газпром, Лукойл, Роснефть, Сургутнефтегаз, Татнефть, Новатэк, Полюс
Торговля и строительство	X5 Retail, Магнит, ПИК



Рис. 5. Кластеры исследуемых компаний
 Fig. 5. Clusters of the companies under study

Кластеризация исследуемых компаний осуществлялась на основе признака лексической близости отчетов с использованием виджетов Hierarchical Clustering, Distance Matrix и Distance Map модели Workflow

(см. рис. 2). Кластеры не тождественны группам компаний по укрупненным сферам деятельности.

Далее в работе релевантной называется УКЛ, соответствующая одному из классификационных признаков и описываемая кортежем $\{x, m, F, D, R^2\}$, где x – формулировка УКЛ; m – показатель консолидации, а именно процент компаний в рамках классификационного признака, в корпусе УКЛ которых используется данная лексема; F – средняя по числу компаний (в рамках классификационного признака) частотность общей УКЛ; D – средняя по числу компаний (в рамках классификационного признака) динамика общей УКЛ; R^2 – показатель достоверности линейной аппроксимации ряда частотностей УКЛ по годам как оценка устойчивости тренда УКЛ.

Например, в группе из семи металлургических и энергетических предприятий растущая лексема «риск» является общей для шести из них, т. е. показатель консолидации $m = 86\%$, средняя частотность $F = 0,53\%$, средняя динамика $D = +0,04\%$ с достоверностью линейной аппроксимации $R^2 = 0,94$. В той же группе УКЛ «финансовый» является общей только для трех предприятий ($m = 43\%$) со средней частотностью $F = 0,43\%$, средней динамикой $D = +0,11\%$ и $R^2 = 0,52$. Низкое значение показателя консолидации не позволяет рассматривать УКЛ «финансовый» в качестве релевантной растущей лексемы в данной классификационной группе. Кроме того, в зависимости от величины R^2 показатель D с разной точностью характеризует динамику УКЛ: оценка средней динамики лексемы «риск» точнее характеризует ее динамику в данной группе, в то время как оценка средней динамики УКЛ «финансовый» не является достаточно достоверной.

Далее релевантность каждой УКЛ оценивалась по трем критериям – двум количественным и одному качественному:

- *первый количественный критерий* – показатель консолидации m , демонстрирующий степень един-

ства компаний данной классификационной группы в использовании конкретной УКЛ;

- *второй количественный критерий* – показатель достоверности линейной аппроксимации ряда частотностей УКЛ по годам;

- *качественный критерий* – степень соответствия задаче исследования основных контекстов данной УКЛ в отчетах компаний в классификационной группе.

Степень релевантности УКЛ задаче исследования – выявлению тенденций организационных изменений – во многом определяется на основании качественного критерия, предполагающего анализ контекстов использования УКЛ в отчетах. Методика и результаты контекстного анализа описаны ниже.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты идентификации и классификации релевантных УКЛ. В этом подразделе представлены результаты анализа релевантных УКЛ по указанным классификационным признакам. Основной целью данного этапа стала идентификация наиболее релевантных УКЛ и их классификация с учетом динамики за исследуемый период.

Для визуализации результатов анализа использовались карты релевантных УКЛ, на которых вертикальная ось соответствует средней частотности лексем, их размещение слева от этой оси указывает на снижение (отрицательную динамику), а справа – на рост (положительную динамику) частоты их применения. Размер шрифта приблизительно соответствует величине показателя консолидации, полужирным шрифтом выделены лексемы с максимальной степенью консолидации.

Карта, построенная для всех исследуемых компаний, позволяет сделать вывод об уровне консолидации лексем выше среднего ($m = 62\text{--}71\%$), что с учетом существенных различий по видам экономической деятельности представляется достаточно показательным (рис. 6).

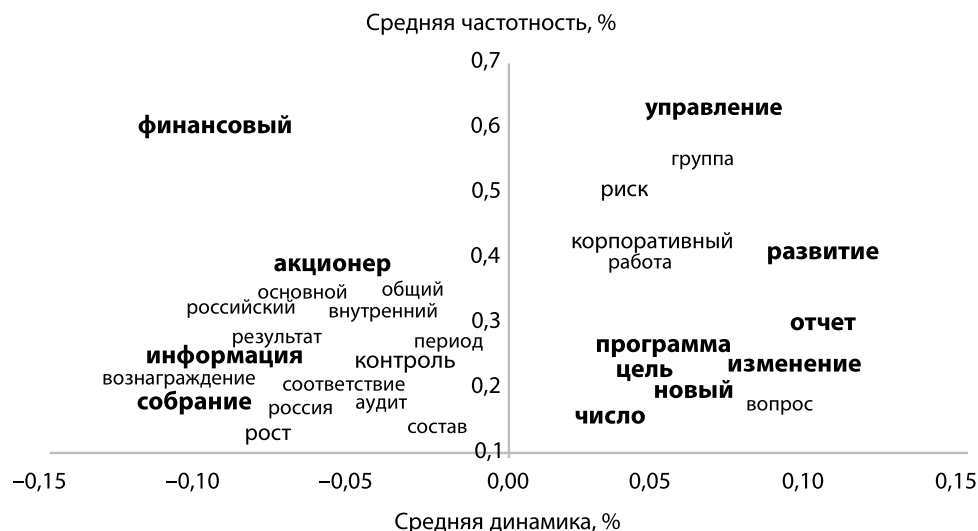


Рис. 6. Карта релевантных УКЛ для всех исследуемых компаний, 2018–2020

Fig. 6. Map of relevant UKTs for the companies under study in 2018–2020

Представленные данные показывают, что в отчетах крупнейших российских компаний за 2018–2020 гг. сформировался заметный тренд на спад терминов «финансовый», «акционер», «собрание», «контроль» и т. п., отражающих формальные паттерны и традиционные формулировки. Этот процесс сопровождался ростом частотности понятий «управление», «развитие», «программа», «цель» и «новый», указывающих на трансформацию лексики в направлении обсуждения организационных изменений и развития. Причем статус УКЛ с максимальной средней частотностью ($F \geq 0,6$ %) за три года перешел от слова «финансовый» к слову «управление».

Примечательно, что для условной выборки, включающей одиннадцать предприятий, парная регрессия частотности лексем «контроль» и показателя «стоимость компании в 2021 г. (млрд долл.)» демонстрирует их сильную стохастическую связь ($R^2 = 0,850$): высокие значения частотности данной УКЛ соответствуют низким значениям рыночной стоимости (рис. 7а).

Высокая частотность УКЛ «контроль» в отчетах компаний с низкой рыночной стоимостью может косвенно свидетельствовать о поиске административно-управленческих решений проблемы повышения величины этого показателя.

Для другой условной выборки тринадцати компаний характерна сильная стохастическая зависимость ($R^2 = 0,867$) темпа роста УКЛ «изменение» и показателя «выручка компании в 2021 г. (млрд долл.)»: высокая динамика этой лексики соответствует низким значениям выручки (рис. 7б). Эта стохастическая связь может от-

ражать возрастающее внимание менеджмента компаний, указанных в правой части рисунка, к обсуждению направлений изменений с целью повышения объемов выручки.

Разумеется, эти и другие частные примеры регрессий не позволяют обоснованно идентифицировать причинно-следственные связи, однако могут быть использованы для уточнения общих выводов о факторах и направлениях трансформации лексики крупнейших российских компаний.

Анализ карты релевантных УКЛ (см. рис. 6) позволяет предположить, что одним из факторов высокой экономической результативности и эффективности компаний является устойчивый тренд на планирование и обсуждение направлений деятельности, связанных с постановкой актуальных целей и управлением программами развития.

На рис. 8 представлены результаты анализа релевантных УКЛ по укрупненным сферам деятельности. Выделение компаний по этому признаку позволило идентифицировать релевантные УКЛ с более высоким показателем консолидации (от 67 до 100 %) ввиду меньшего количества предприятий в каждой выборке.

Для сферы «Банки и инвестиции» характерно наличие большого числа убывающих УКЛ, причем динамика спада понятий «система», «соблюдаться» и «вознаграждение» наблюдалась в отчетах всех компаний этой группы ($m = 100$ %). Однако существенный консолидированный рост в данной выборке не продемонстрировала ни одна УКЛ.

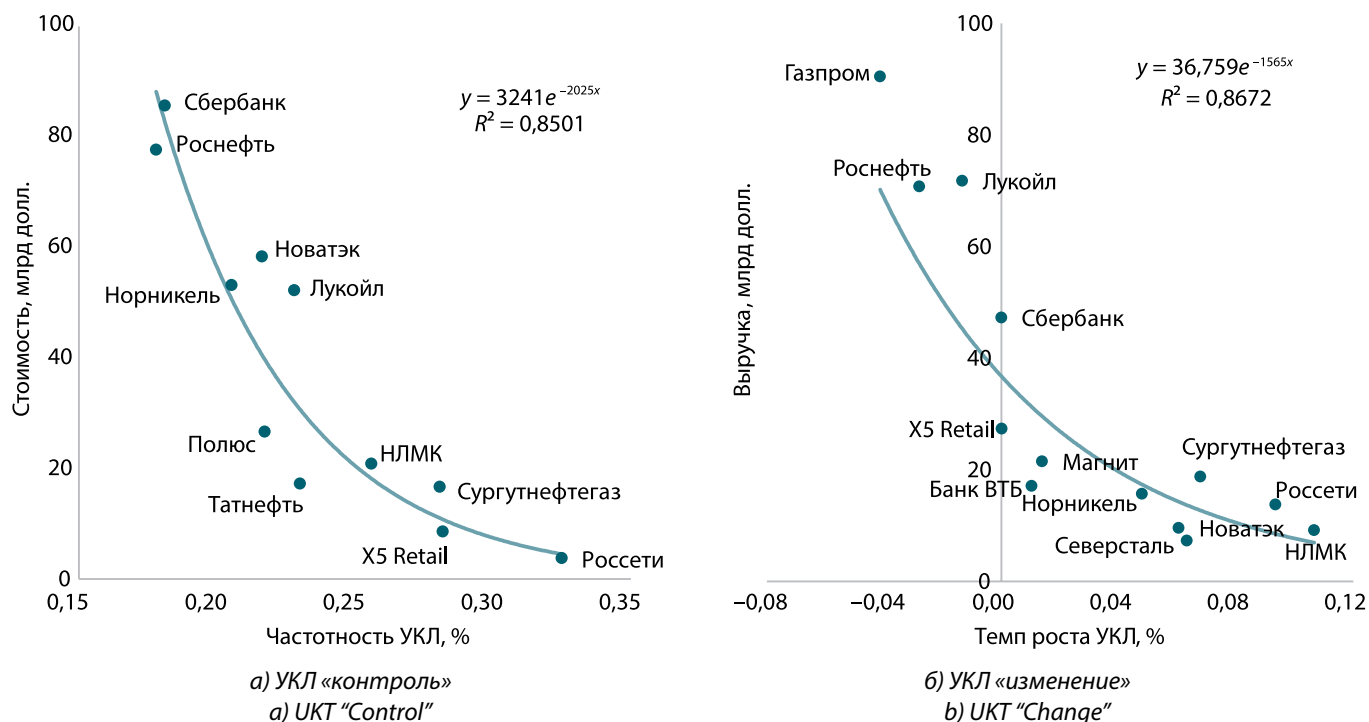


Рис. 7. Парные регрессии:

а) частотности УКЛ «контроль» и стоимости компаний в 2021 г.; б) темпа роста УКЛ «изменение» и выручки в 2021 г.

Fig. 7. Paired regressions:

a) occurrence of the UKT "Control" and the value of the companies in 2021;

b) the growth rate of the UKT "Change" and revenue in 2021

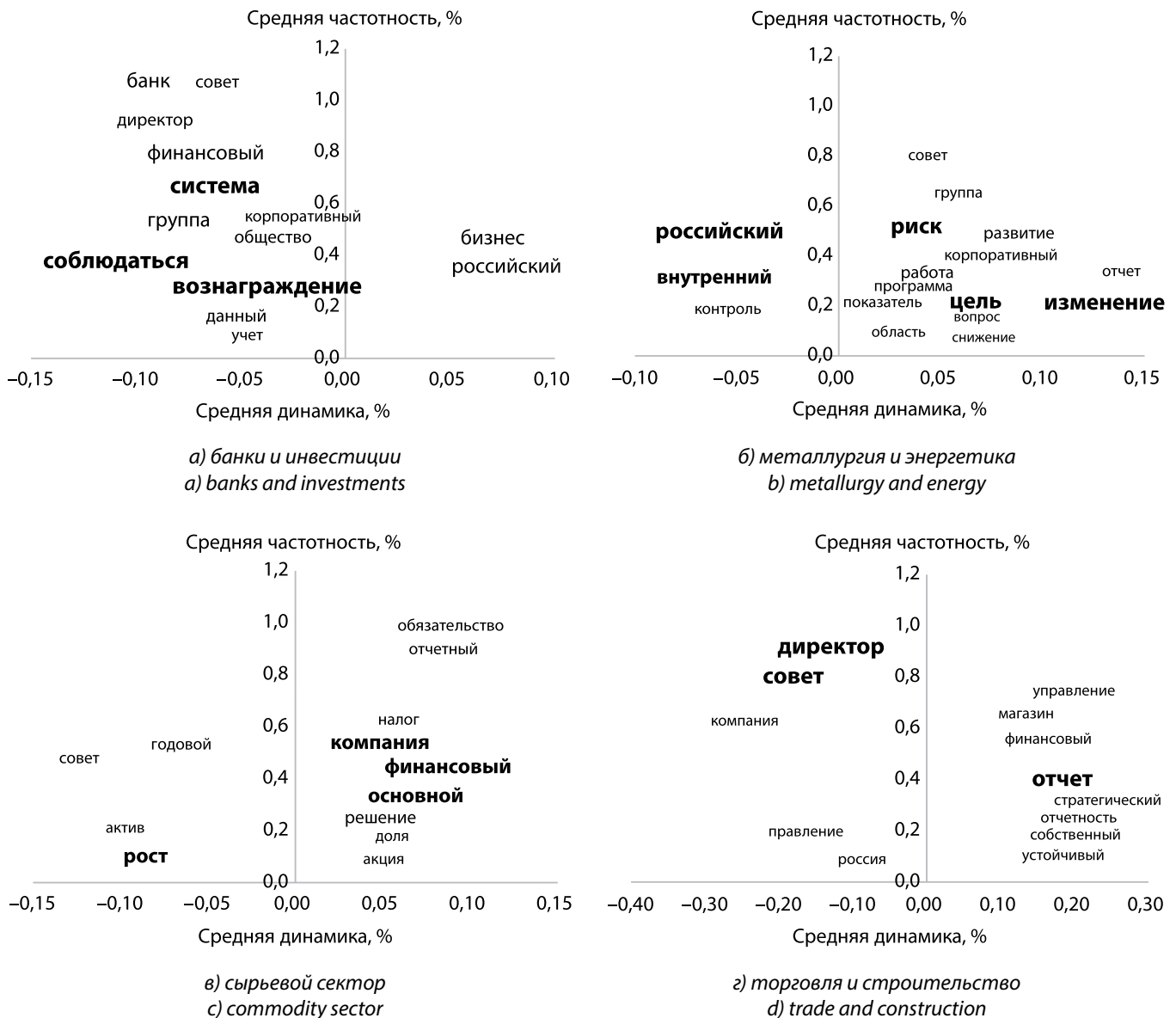


Рис. 8. Карты релевантных УКЛ по укрупненным сферам деятельности компаний
 Fig. 8. Maps of relevant UKTs by the enlarged areas of the companies' activities

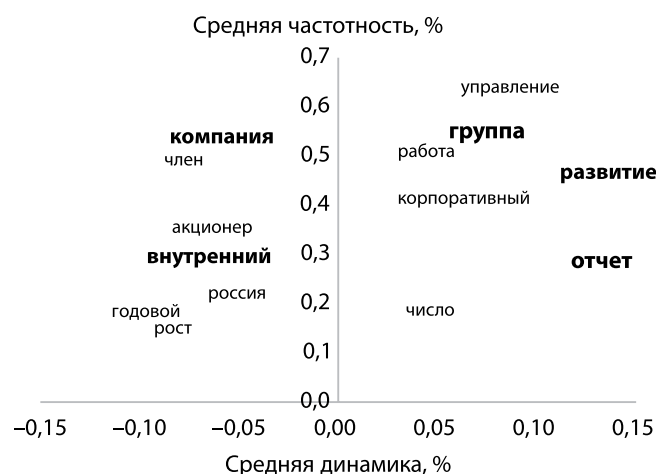
Тексты отчетов металлургических и энергетических предприятий заметно трансформировались в направлении спада частотности лексем «русский» и «внутренний» и положительной динамики УКЛ «цель», «риск» и «изменение». Последняя из них, имея низкую среднюю частотность (около 0,2 %), показала максимальный для выборки темп роста – около 0,13 % в год. Характер изменения корпуса релевантных УКЛ в этой сфере подтверждает общий тренд на отражение факторов развития, дополняя его проблемой риска.

В сырьевом секторе шесть из семи компаний ($m = 86$ %) продемонстрировали медленный спад частотности УКЛ «рост». Имеются основания полагать, что этот факт свидетельствует не о снижении интереса предприятий данного сектора к развитию, а о формирующейся тенденции отказа от описания его параметров исключительно количественными значениями роста производственных, экономических и финансо-

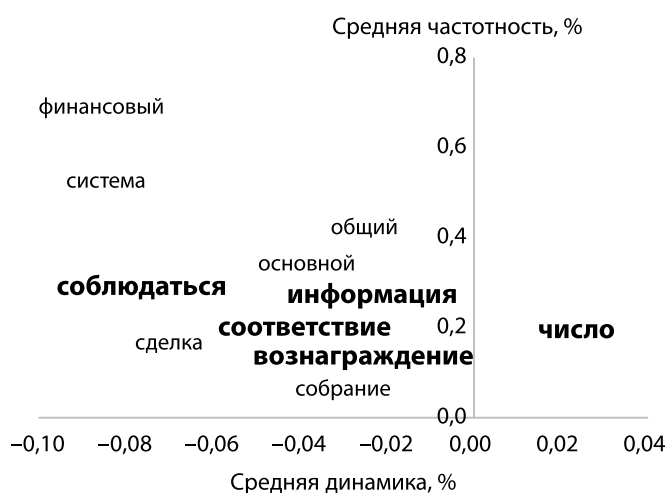
вых показателей и переходе к отражению характеристик качественных изменений.

Для предприятий сферы торговли и строительства характерен консолидированный спад высокочастотных УКЛ «директор» и «совет» (совместно составляющих термин «совет директоров»). Однако он сопровождался быстрым консолидированным ростом не менее формального понятия «отчет». Нельзя не обратить внимание на то, что общей «перегруппировке» формальных лексем сопутствовал в отдельных компаниях быстрый рост частотности терминов «управление», «стратегический» и «устойчивый».

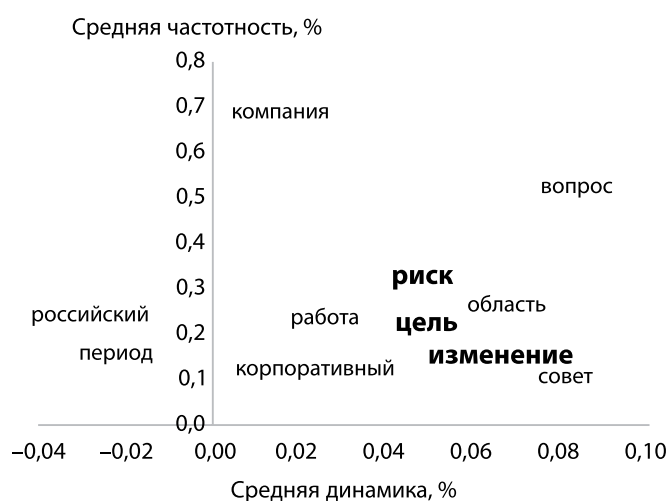
На рис. 9 показаны карты релевантных УКЛ по кластерам. Кластер «А» составили компании, продемонстрировавшие снижение интереса к описанию внутренних проблем и рост внимания к проблемам развития.



а) кластер «А»
а) cluster "A"



б) кластер «Б»
б) cluster "B"



в) кластер «В»
в) cluster "C"

Рис. 9. Карты релевантных УКЛ по кластерам компаний
Fig. 9. Maps of relevant UKTs by clusters of the companies

Отчеты компаний, вошедших в кластер «Б», характеризовались консолидированным спадом частотности традиционной формальной лексики: «соблюдаться», «информация», «соответствие», «вознаграждение», а также ростом частотности лексемы «число»¹.

В компаниях, которые сформировали кластер «В», обнаружился отчетливый тренд на использование терминов развития «риск», «цель» и «изменение», совпадающих с набором релевантных УКЛ в сфере деятельности «Металлургия и энергетика». Это объясняется составом данного кластера – пять из шести вошедших в него предприятий представляют эту сферу. Данная группа релевантных УКЛ была признана наиболее перспективным объектом для контекстного анализа, результаты которого описаны в следующем подразделе.

Наибольший аналитический интерес в соответствии с целью исследования представляют результаты картирования УКЛ, отражающих процессы развития предприятий (рис. 10).

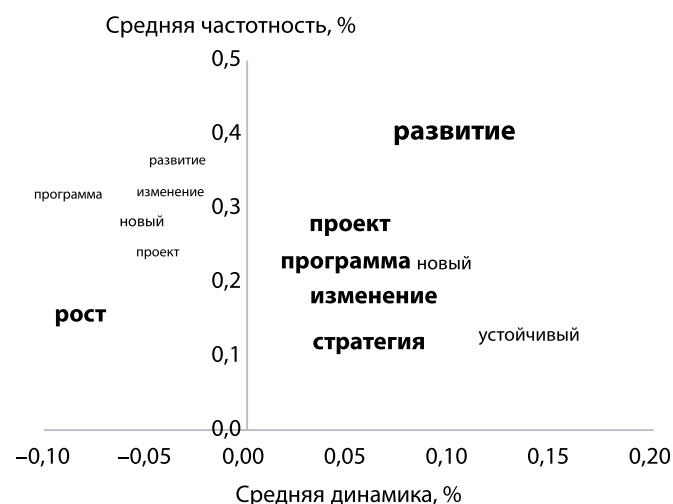


Рис. 10. Карта релевантных УКЛ в категории «Развитие»
Fig. 10. Map of relevant UKTs in the category "Development"

За исследуемый период в лексике отчетов крупнейших российских компаний сформировался устойчивый тренд на замещение понятия «рост» лексемой «развитие» в сочетании с терминами «проект», «программа», «изменение» и «стратегия». Текущие позиции лексем позволяют предположить, что в деловой лексике большинства компаний снизилась актуальность терминологии количественного роста показателей производственной и финансово-экономической деятельности и усилилось внимание к категориям качественной трансформации на основе стратегических проектов и программ. Примечателен и тот факт, что в лексике отчетов малой части компаний наметился

¹ Отметим, что последующий контекстный анализ УКЛ «число» (см. рис. 9б) не подтвердил предположение о содержательной значимости этой лексемы, поскольку в 87 % случаев она использовалась в форме союза «в том числе», что заставляет рассматривать ее в качестве стоп-слова.

тренд на снижение активности использования лексем, характеризующих проблему развития, в то время как большая часть предприятий продемонстрировала заметный рост частотности таких УКЛ.

Имеются основания полагать, что в перспективе научно-практический интерес представляет выявление трендов более длительного временного периода и построение их прогнозов. В качестве частного примера долгосрочных тенденций на рис. 11 приведены графики частотности трех УКЛ в отчетах ПАО «Газпром» за десятилетний период (2011–2020 гг.), а также прогноз динамики УКЛ «развитие» до 2023 г., построенный по методу экспоненциального сглаживания с доверительным интервалом 95 %.

Налицо рост выборки УКЛ, отражающий стремление предприятия к развитию на основе реализации программ в условиях риска.

Результаты контекстного анализа релевантных УКЛ. В данной работе широкие лексические контексты релевантных УКЛ определялись с использованием виджета «Concordance» Workflow-модели Data Mining на основе группировки по частотности их лексическо-

го окружения в текстах отчетов. Под широкими лексическими контекстами понимаются контексты лексем в масштабе целого предложения (иногда двух), в отличие от узких контекстов, выявляемых в границах словосочетания.

Результаты контекстного анализа представлены диаграммами «Облако основных контекстов». Размер шрифта на них приближенно соответствует частотности контекстов (в процентах от общего числа выявленных контекстов), а наиболее частотные из них расположены ближе к центру диаграммы.

На рис. 12 показаны облака основных контекстов выбранных релевантных УКЛ для сферы «Металлургия и энергетика». В подрисуночных подписях указан процент выделенных контекстов, а также направление динамики УКЛ – спад или рост.

Облако контекстов растущей УКЛ «риск» интерпретируется следующим образом: в отчетах металлургических и энергетических предприятий за 2018–2020 гг. эта лексема использовалась в разных контекстах – 79 % из них составляют данное облако, остальные не вошли в него по причине заметно меньшей частот-

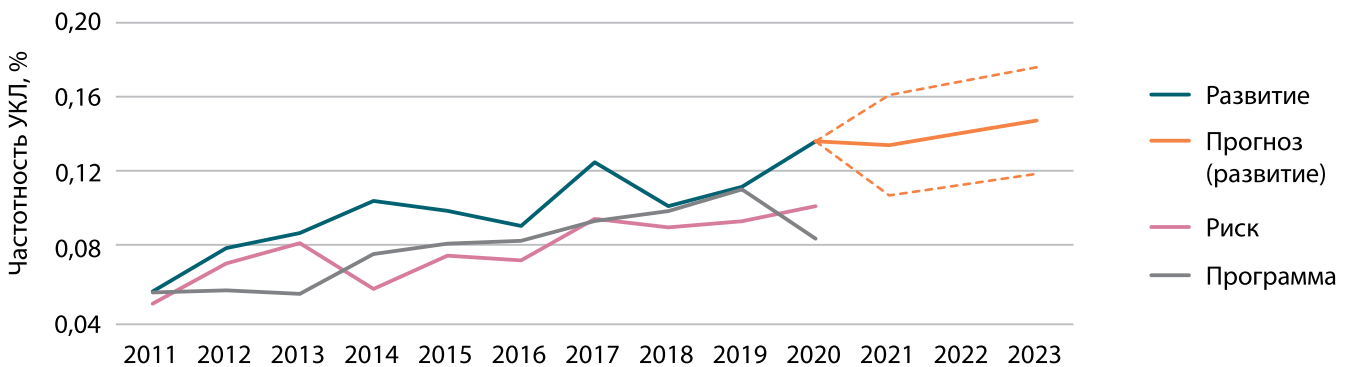
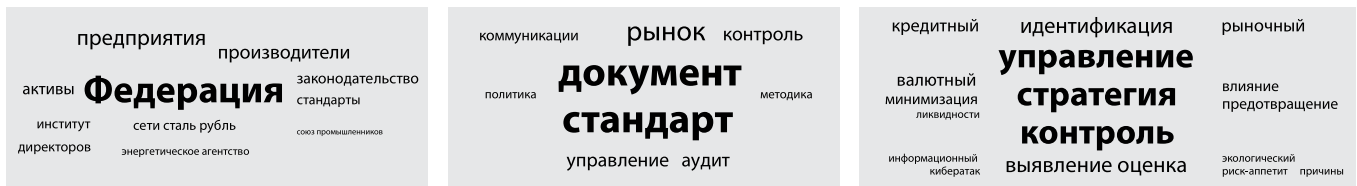


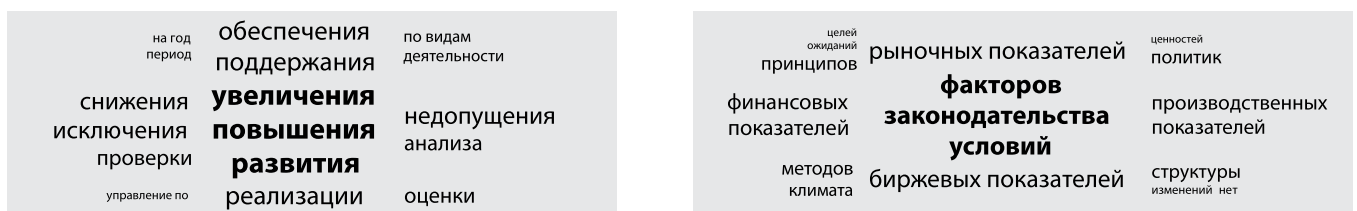
Рис. 11. УКЛ ПАО «Газпром»: динамика в период 2011–2020 гг. и прогноз
 Fig. 11. UKTs of PAO Gazprom: dynamics in 2011–2020 and forecast



а) УКЛ «российский» (89 %, спад)
 а) UKT “Russian” (89 %, decline)

б) УКЛ «внутренний» (91 %, спад)
 б) UKT «Internal» (91 %, decline)

в) УКЛ «риск» (79 %, рост)
 в) UKT «Risk» (79 %, growth)



г) УКЛ «цель» (96 %, рост)
 д) UKT «Goal» (96 %, growth)

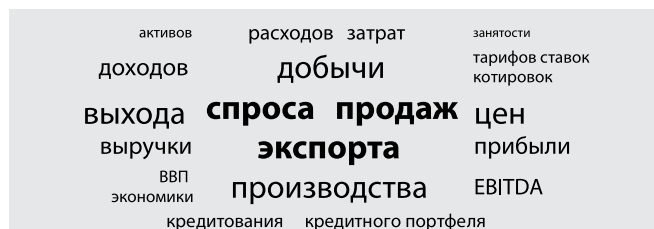
д) УКЛ «изменение» (95 %, рост)
 е) UKT «Change» (95 %, growth)

Рис. 12. Основные контексты релевантных УКЛ в сфере «Металлургия и энергетика»
 Fig. 12. Main contexts of relevant UKTs in the field of “Metallurgy and Energy”

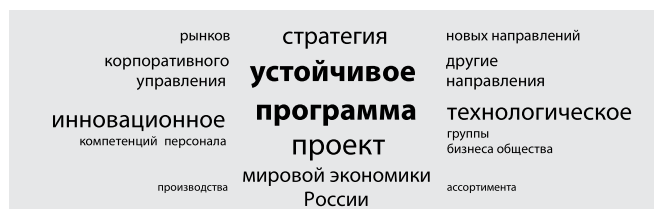
ности. Наиболее частотными оказались контексты «управление рисками», «стратегия управления рисками», «контроль рисков» (например, в предложении «Создание на предприятии системы внутреннего контроля и управления рисками и развитие подходов к риск-менеджменту»). Уступая перечисленным по частотности, в отчетах также использовались другие контексты: «идентификация рисков», «валютный риск», «оценка риска», «влияние риска на (тот или иной вид деятельности)» и т. п.

Анализ и сопоставление основных контекстов позволили выявить общую для металлургических и энергетических предприятий модель трансформации лексики: спад активности в использовании терминов, которые связаны с внутренними документами, разработанными на основе федеральных стандартов, и рост внимания к постановке целей развития в условиях изменений внутренних и внешних факторов, что обуславливает необходимость идентификации рисков и управления ими.

В категории «Развитие» (см. рис. 10) 62 % исследуемых компаний показали спад УКЛ «рост», 57 % – рост УКЛ «развитие». Для восьми из этих компаний («Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «Татнефть», «Россети», «Северсталь», «ММК» и «Банк ВТБ») характерен процесс «однозначного замещения» – спад понятия «рост» сопровождается возрастанием частотности лексики «развитие». Дальнейший контекстный анализ релевантных УКЛ «рост» и «развитие» был проведен на основе отчетов данных компаний (рис. 13).



а) УКЛ «рост» (89 %, *спад*)
а) УКТ «Growth» (89 %, *decline*)



б) УКЛ «развитие» (85,5 %, *рост*)
б) УКТ «Development» (85,5 %, *growth*)

Рис. 13. Основные контексты УКЛ «рост» и «развитие» в категории «Развитие» для выборки из восьми компаний, 2018–2020

Fig. 13. Main contexts of UKTs «Growth» and «Development» in the category «Development» for the sample of eight companies in 2018–2020

В отчетах компаний из этой выборки в 2018–2020 гг. сокращалось использование понятия «рост» в следующих контекстах: «Рост спроса на продукцию на рынке», «Рост объемов продаж готовой продукции», «Рост цен на ресурсы», «Рост чистой прибыли» и т. п. При этом теми же темпами увеличивалась интенсивность использования понятия «развитие» в контекстах «Устойчивое развитие мировой экономики», «Стратегия развития бизнеса», «Программа развития компании (по направлениям)», «Цели инновационного развития предприятия» и т. п.

Таким образом, результаты контекстного анализа позволили точнее определить основное содержание изменений в лексике отчетов компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деловая лексика годовых отчетов крупнейших российских публичных компаний в период 2018–2020 гг. заметно трансформировалась: снизилась активность обсуждения формальных аспектов отчетности, работы совета директоров, соблюдения внутренних регламентов и увеличилось применение терминов, отражающих постановку новых целей, совершенствование методов управления, разработку программ развития, осуществление изменений, реализацию разнообразных проектов и программ и т. п. Наиболее явно эти тенденции проявились в отчетности металлургических и энергетических предприятий. Кроме того, анализ УКЛ в категории «Развитие» продемонстрировал рост внимания большинства компаний к проблемам организационного развития.

В первом случае основными контекстами стали проблемы постановки целей развития, увеличения основных показателей, разработки и реализации стратегии управления рисками, учета изменений внешних факторов и условий, в том числе законодательства, во втором – контексты роста спроса, продаж, производства, а также реализации концепции устойчивого развития, в том числе за счет выполнения соответствующих программ.

Заметное отражение тенденций развития характерно для компаний, вошедших в кластер «А» («Газпром», «Лукойл», «Роснефть», «X5 Retail», «Магнит», «Сургутнефтегаз», «Россети», «Интер РАО», «Новатэк»). В лексике компаний кластера «В» («Норникель», «En+ Group», «НЛМК», «Северсталь», «ММК», «Полус») наметился тренд на обсуждение проблем целеполагания, изменений и риска. Несмотря на то, что акроним GRI стал в 2018–2020 гг. самой быстрорастущей УКЛ только в отчетах ПАО «Интер РАО», признаки использования основных положений Глобальной инициативы по отчетности заметны в отчетах большинства исследуемых российских компаний – они проявляются в описании принципов экологической, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG).

Результаты исследования подтверждают справедливость гипотезы о том, что трансформация лексики годовых отчетов крупнейших российских компаний, выраженная показателями динамики ключевых лексем и их основных контекстов, свидетельствует о наличии факторов и тенденций организационных изменений и стратегического развития. Данные показатели отражают наиболее общие признаки и тенденции развития компаний вне зависимости от их отраслевой принадлежности и других отличительных качеств. Динамика и основные контексты ключевых лексем обладают индикаторными свойствами, позволяющими рассматривать их в качестве перспективных индикаторов нечисловой природы в рамках инструментария мультимодальной бизнес-аналитики для осуществления многоаспектного сравнительного бизнес-анализа.

Предложенный метод анализа нефинансовой информации позволяет выявлять ключевые тенденции изменения содержания годовых отчетов российских компаний. Его оригинальность состоит в оценке динамических аспектов трансформации, а также контекстов использования релевантных ключевых лексем. Полученные результаты и выводы могут применяться для расширения границ сравнительного бизнес-ана-

лиза российских компаний и повышения его аналитической и прогнозной результативности.

К ограничениям метода относится его основное допущение, согласно которому содержание годовых отчетов достоверно отражает состояние дел в компаниях, а сочетание роста или спада частотности контекстно взаимосвязанных лексем свидетельствует о возрастании или снижении внимания менеджмента компаний к проблемам их развития. Устранению этого ограничения может способствовать учет статистически достоверных отклонений содержания отчетности от реальной ситуации.

К направлениям совершенствования предложенного метода можно отнести использование в качестве источников нечисловой информации других форм отчетности и информационных материалов: интегрированных отчетов, текстов программ развития, стратегий развития компаний и т. п.; охват более обширной выборки компаний в сочетании с анализом трендов трансформации их деловой лексики и прогнозированием на более длительные периоды; выявление статистически достоверных регрессий динамики релевантных УКЛ с финансово-экономическими показателями деятельности компаний. ■

Источники

- Афанасьев Д.О., Федорова Е.А., Демин И.С., Рогов О.Ю. (2020). О влиянии зарубежных СМИ на российский фондовый рынок: текстовый анализ // Экономика и математические методы. Т. 56, № 2. С. 77–89. DOI: 10.31857/S042473880008527-8.
- Батаева Б.С., Кокурина А.Д., Карпов Н.А. (2021). Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний // Управленец. Т. 12, № 6. С. 20–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2.
- Калабихина И.Е., Крикунов А.С. (2018). Новая методика оценки качества нефинансовой отчетности (на примере энергетических компаний) // Вестник СПбГУ. Менеджмент. Т. 17, вып. 3. С. 297–328. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2018.303.
- Корнилова А.В., Никоноров С.М. (2017). Методология оценки качества раскрытия информации о корпоративной социальной и экологической ответственности // Вестник Московского университета. Серия 6, Экономика. № 2. С. 3–21. DOI: 10.38050/01300105201721.
- Кузубов С.А., Евдокимова М.С. (2017). Повышает ли стоимость компании публикация нефинансовых отчетов по стандартам GRI (на примере стран БРИКС)? // Учет. Анализ. Аудит. № 2. С. 28–36. DOI: 10.26794/2408-9303-2017-2-28-36.
- Нехода Е.В., Арабов Н.У., Богданов А.Л., Герман М.В., Куклина Т.В. (2022). Достойный труд в нефинансовой отчетности российских компаний: оценка качества раскрытия информации // Управленец. Т. 13, № 2. С. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3.
- Пятов М.Л., Соловей Т.Н., Сорокина А.С., Гусниева А.А. (2018). Нефинансовая отчетность в экономике: опыт XIX – начала XXI в. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. Т. 34, вып. 3. С. 465–492. DOI: 10.21638/spbu05.2018.306.
- Теплова Т.В., Соколова Т.В., Томтосов А.Ф., Бучко Д.В., Никулин Д.Д. (2022). Сентимент частных инвесторов в объяснении различий в биржевых характеристиках акций российского рынка // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1 (53). С. 53–84. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-3.
- Федорова Е.А., Афанасьев Д.О., Нерсесян Р.Г., Ледяева С.В. (2020). Влияние нефинансовой информации на основные показатели российских компаний // Журнал Новой экономической ассоциации. № 2 (46). С. 73–96. DOI: 10.31737/2221-2264-2020-46-2-4.
- Федорова Е.А., Пыльцин И.В., Ковальчук Ю.А., Дроговоз П.А. (2022). Новости и социальные сети российских компаний: степень влияния на рынок ценных бумаг // Журнал Новой экономической ассоциации. № 1 (53). С. 32–52. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-2.
- Федорова Е.А., Хрустова Л.Е., Демин И.С. (2020). Влияние качества раскрытия нефинансовой информации российскими компаниями на их инвестиционную привлекательность // Российский журнал менеджмента. Т. 18, № 1. С. 51–72. DOI: 0.21638/spbu18.2020.103.

- Ширяев И.М., Курышева А.А., Вольчик В.В. (2021). Нарративный институциональный анализ и российская инновационная система // *Journal of Institutional Studies*. Т. 13, № 3. С. 81–101. DOI: 10.17835/2076-6297.2021.13.3.081-101.
- Adams C.A., Frost G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, no. 32, pp. 288–302. DOI: 10.1016/j.accfor.2008.05.002
- Ahmad K., Han J.G., Hutson E., Kearney C., Liu S. (2015). Media-expressed negative tone and firm-level stock returns. *Journal of Corporate Finance*, no. 37(C), pp. 152–172. DOI: 10.1016/J.JCORPFIN.2015.12.014
- Asif M., Searcy C., Santos P., Kenshal D. (2013). A review of Dutch corporate sustainable development reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 20, issue 6, pp. 321–339. DOI: 10.1002/csr.1284
- Baker M., Wurgler J. (2006). Investor sentiment and the cross-section of stock returns. *The Journal of Finance*, vol. LXI, no. 4, pp. 1645–1680. DOI: dx.doi.org/10.2139/ssrn.464843
- Berry M.J., Linoff G.S. (2004). *Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship management*. John Wiley & Sons.
- Bonsón E., Perea D., Azevedo G. (2021). Tone and content analysis in the president's letters to shareholders: Spanish evidence. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 78–90. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-6.
- Brennan N., Merkl-Davies D. (2013). *Accounting narratives and impression management*. The Routledge Companion to Communication in Accounting. London, Routledge, pp. 109–132. DOI: 10.4324/9780203593493.CH8
- Davis G., Searcy C. (2010). A review of Canadian corporate sustainable development reports. *Journal of Global Responsibility*, no. 1, pp. 316–329. DOI: 10.1108/20412561011079425
- Fedorova E., Druchok S., Drogovoz P. (2022). Impact of news sentiment and topics on IPO underpricing: US evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. 30, no. 1, pp. 73–94. DOI: 10.1108/IJAIM-06-2021-0117
- Lahat D., Adali T., Jutten C. (2015). Multimodal data fusion: An overview of methods, challenges, and prospects. *Proceedings of the IEEE*, vol. 103, no. 9, pp. 1449–1477. DOI: 10.1109/JPROC.2015.2460697
- Li M., Wang F., Jia X., Li W., Li T. (2021). Multi-source data fusion for economic data analysis. *Neural Computing and Applications*, no. 33, pp. 4729–4739. DOI: 10.1007/s00521-020-05531-0
- Piatetsky-Shapiro G. (2007). Data mining and knowledge discovery 1996 to 2005: Overcoming the hype and moving from “university” to “business” and “analytics”. *Data Mining and Knowledge Discovery*, no. 15, pp. 99–105. DOI: 10.1007/s10618-006-0058-2
- Renault T. (2017). Intraday online investor sentiment and return patterns in the U.S. stock market. *Journal of Banking and Finance*, no. 84, pp. 25–40. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2017.07.002
- Saber M., Weber A. (2019). Sustainable grocery retailing: Myth or reality? – A content analysis. *Business and Society Review*, vol. 124, issue 4, pp. 479–496. DOI: 10.1111/basr.12187
- Siltaoja M. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, no. 68, pp. 91–111. DOI: 10.1007/S10551-006-9042-4
- Skouloudis A., Evangelinos K.I., Kourmoussis F. (2010). Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: Evidence from Greece. *Journal of Cleaner Production*, no. 18, pp. 426–438. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2009.11.015
- Tschopp D., Huefner R.J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, vol. 127, issue 3, pp. 565–577. DOI: 10.1007/s10551-014-2054-6
- Yager R. (2004). A framework for multi-source data fusion. *Information Sciences*, vol. 163, issues 1–3, pp. 75–200. DOI: 10.1016/j.ins.2003.03.018

References

- Afanasyev D.O., Fedorova E.A., Demin I.S., Rogov O.Yu. (2020). On the influence of foreign media on the Russian stock market: Text analysis. *Ekonomika i matematicheskie metody / Economics and Mathematical Methods*, vol. 56, issue 2, pp. 77–89. DOI: 10.31857/S042473880008527-8. (in Russ.)
- Bataeva B.S., Kokurina A.D., Karpov N.A. (2021). The impact of ESG reporting on the financial performance of Russian public companies. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 6, pp. 20–32. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2. (in Russ.)
- Kalabikhina I.E., Krikunov A.S. (2018). A new method of assessing the quality of non-financial reporting (on the example of energy companies). *Vestnik SPbGU. Menedzhment / Vestnik of St Petersburg University. Management*, vol. 17, issue 3, pp. 297–328. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2018.303. (in Russ.)
- Kornilova A.V., Nikonov S.M. (2017). Methodology for assessing the disclosure quality of corporate social and environmental responsibility information. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika / Moscow University Economics Bulletin*, no. 2, pp. 3–21. DOI: 10.38050/01300105201721. (in Russ.)
- Kuzubov S.A., Evdokimova M.S. (2017). Does the company value increase through the publication of non-financial reports under GRI guidelines? (on the example of BRICS countries). *Uchet. Analiz. Audit / Accounting. Analysis. Auditing*, no. 2, pp. 28–36. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2017--2-28-36>. (in Russ.)
- Nekhoda E.V., Arabov N.U., Bogdanov A.L., German M.V., Kuklina T.V. (2022). Decent work in non-financial reporting of Russian companies: Assessing the disclosure quality. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 2, pp. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3. (in Russ.)
- Pyatov M.L., Solovey T.N., Sorokina A.S., Gusnieva A.A. (2018). Non-financial reporting in the economy: History of 19th – early 21st century. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika / St Petersburg University Journal of Economic Studies (SUJES)*, vol. 34, issue 3, pp. 465–492. DOI: 10.21638/spbu05.2018.306. (in Russ.)

- Teplova T.V., Sokolova T.V., Tomtosov A.F., Buchko D.V., Nikulin D.D. (2022). The sentiment of private investors in explaining the differences in the trade characteristics of the Russian market stocks. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii / Journal of the New Economic Association*, no. 1(53), pp. 53–84. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-3. (in Russ.)
- Fedorova E.A., Afanasev D.O., Nersesyan R.G., Ledyayeva S.V. (2020). Impact of non-financial information on key financial indicators of Russian companies. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii / Journal of the New Economic Association*, no. 2(46), pp. 73–96. DOI: 10.31737/2221-2264-2020-46-2-4. (in Russ.)
- Fedorova E.A., Pyltsin I.V., Kovalchuk Yu.A., Drogovoz P.A. (2022). News and social networks of Russian companies: Degree of influence on the securities market. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii / Journal of the New Economic Association*, no. 1(53), pp. 32–52. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-53-1-2. (in Russ.)
- Fedorova E.A., Khrustova L.E., Demin I.S. (2020). Completeness of non-financial disclosure by Russian companies: The influence on investment attractiveness. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta / Russian Management Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 51–72. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.103>. (in Russ.)
- Shiriaeov I.M., Kuryshcheva A.A., Volchik V.V. (2021). Narrative institutional analysis and the national innovation system in Russia. *Journal of Institutional Studies*, vol. 13, no. 3, pp. 81–101. DOI: 10.17835/2076-6297.2021.13.3.081-101. (in Russ.)
- Adams C.A., Frost G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, no. 32, pp. 288–302. DOI: 10.1016/j.accfor.2008.05.002
- Ahmad K., Han J.G., Hutson E., Kearney C., Liu S. (2015). Media-expressed negative tone and firm-level stock returns. *Journal of Corporate Finance*, no. 37(C), pp. 152–172. DOI: 10.1016/J.JCORPFIN.2015.12.014
- Asif M., Searcy C., Santos P., Kensah D. (2013). A review of Dutch corporate sustainable development reports. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 20, issue 6, pp. 321–339. DOI: 10.1002/csr.1284
- Baker M., Wurgler J. (2006). Investor sentiment and the cross-section of stock returns. *The Journal of Finance*, vol. LXI, no. 4, pp. 1645–1680. DOI: dx.doi.org/10.2139/ssrn.464843
- Berry M.J., Linoff G.S. (2004). *Data mining techniques: For marketing, sales, and customer relationship management*. John Wiley & Sons.
- Bonsón E., Perea D., Azevedo G. (2021). Tone and content analysis in the president's letters to shareholders: Spanish evidence. *Upravlenets / The Manager*, vol. 12, no. 1, pp. 78–90. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-1-6.
- Brennan N., Merkl-Davies D. (2013). *Accounting narratives and impression management*. The Routledge Companion to Communication in Accounting. London, Routledge, pp. 109–132. DOI: 10.4324/9780203593493.CH8
- Davis G., Searcy C. (2010). A review of Canadian corporate sustainable development reports. *Journal of Global Responsibility*, no. 1, pp. 316–329. DOI: 10.1108/20412561011079425
- Fedorova E., Druchook S., Drogovoz P. (2022). Impact of news sentiment and topics on IPO underpricing: US evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*, vol. 30, no. 1, pp. 73–94. DOI: 10.1108/IJAIM-06-2021-0117
- Lahat D., Adali T., Jutten C. (2015). Multimodal data fusion: An overview of methods, challenges, and prospects. *Proceedings of the IEEE*, vol. 103, no. 9, pp. 1449–1477. DOI: 10.1109/JPROC.2015.2460697
- Li M., Wang F., Jia X., Li W., Li T. (2021). Multi-source data fusion for economic data analysis. *Neural Computing and Applications*, no. 33, pp. 4729–4739. DOI: 10.1007/s00521-020-05531-0
- Piatetsky-Shapiro G. (2007). Data mining and knowledge discovery 1996 to 2005: Overcoming the hype and moving from "university" to "business" and "analytics". *Data Mining and Knowledge Discovery*, no. 15, pp. 99–105. DOI: 10.1007/s10618-006-0058-2
- Renault T. (2017). Intraday online investor sentiment and return patterns in the U.S. stock market. *Journal of Banking and Finance*, no. 84, pp. 25–40. DOI: 10.1016/j.jbankfin.2017.07.002
- Saber M., Weber A. (2019). Sustainable grocery retailing: Myth or reality? – A content analysis. *Business and Society Review*, vol. 124, issue 4, pp. 479–496. DOI: 10.1111/basr.12187
- Siltaoja M. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation – A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, no. 68, pp. 91–111. DOI: 10.1007/S10551-006-9042-4
- Skouloudis A., Evangelinos K.I., Kourmoussis F. (2010). Assessing non-financial reports according to the Global Reporting Initiative guidelines: Evidence from Greece. *Journal of Cleaner Production*, no. 18, pp. 426–438. DOI: 10.1016/J.JCLEPRO.2009.11.015
- Tschopp D., Huefner R.J. (2015). Comparing the evolution of CSR reporting to that of financial reporting. *Journal of Business Ethics*, vol. 127, issue 3, pp. 565–577. DOI: 10.1007/s10551-014-2054-6
- Yager R. (2004). A framework for multi-source data fusion. *Information Sciences*, vol. 163, issues 1–3, pp. 75–200. DOI: 10.1016/j.ins.2003.03.018

Информация об авторе

Information about the author

Михненко Павел Александрович

Pavel A. Mikhnenko

Доктор экономических наук, профессор кафедры предпринимательства и внешнеэкономической деятельности. МГТУ им. Н.Э. Баумана, г. Москва, РФ. E-mail: mpa69@yandex.ru

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Entrepreneurship and Foreign Economic Activity Dept. Bauman University, Moscow, Russia. E-mail: mpa69@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3

JEL Classification: J08, J28, J18

EDN: LLZBQQ

Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях

А.П. Багирова¹, А.С. Вавилова²¹ Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург, РФ² Новосибирский государственный университет экономики и управления, г. Новосибирск, РФ

Аннотация. Поддержка семей с детьми в рамках социального института бизнеса рассматривается как потенциальное усиление демографической политики государства, способное дополнить государственную помощь и сделать ее более адресной благодаря учету потребностей тех работников, которые наряду с профессиональными выполняют родительские функции. Статья посвящена изучению взаимосвязи между готовностью компании включать в политику социальной ответственности демографическое направление и наличием инновационной корпоративной культуры. Методология работы базируется на неинституциональном подходе, согласно которому организации и среда, в которой они функционируют, взаимосвязаны. Методами исследования выступили экспертный опрос, анализ документальных материалов, экономико-статистические методы одномерного и многомерного анализа. Информационную основу составили результаты: 1) социологического исследования, в ходе которого оценивались распространенность в российских регионах корпоративных мер поддержки семей работников и их эффективность; 2) экспертного опроса, предусматривающего выявление типа корпоративной культуры в крупной российской IT-компании, реализующей указанные меры. Участниками социологического исследования, выполненного в мае – июне 2020 г., стали 500 респондентов – представители всех федеральных округов России. В экспертном опросе, проведенном в ноябре 2021 г., приняли участие 7 HR-специалистов и бизнес-тренеров Сибирского федерального округа. Согласно выводам, пандемия способствовала внедрению на российских предприятиях международных практик поддержки семей с детьми. Полезность таких практик оценивается работниками достаточно высоко. В IT-компании выявлено наличие корпоративной культуры инновационного типа. Показано, что интеграция демографической политики в корпоративную культуру данного типа способствует повышению эффективности и производительности труда, формированию положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа компании и росту ее инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: корпоративная демографическая политика; корпоративная культура; государственная демографическая политика; концепция социальной ответственности; неинституциональный подход.

Финансирование: Статья подготовлена в рамках проекта «Институты поддержки российской пронаталистской политики: потенциал и перспективы влияния на рост рождаемости», поддержанного Советом по грантам Президента Российской Федерации на государственную поддержку ведущих научных школ Российской Федерации (НС-1327.2022.2).

Информация о статье: поступила 4 июля 2022 г.; доработана 11 августа 2022 г.; одобрена 5 сентября 2022 г.

Ссылка для цитирования: Багирова А.П., Вавилова А.С. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управленец. Т. 13, № 5. С. 34–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN: LLZBQQ.

Corporate demographic policy: The reality and development opportunities in Russian organizations

Anna P. Bagirova¹, Asya S. Vavilova²¹ Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia² Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

Abstract. Support for families with children within the social institution of business is viewed as a potential strengthening of the demographic policy of the state, which can add to public assistance and make it more targeted by taking into account the needs of the workers who, along with performing professional functions, also carry parental responsibilities. The article studies the relationship between the readiness of a company to cover demographic aspects in its social responsibility policy and the presence of an innovative corporate culture. The theoretical basis includes the new institutional approach, according to which organizations and the environment they operate in are interconnected. Among the research methods used in the paper are expert survey, document analysis, as well as economic and statistical methods of univariate and multivariate analysis. The empirical basis was the results of: (1) a sociological study involving 500 representatives of all Russian federal districts (May–June 2020), which assessed the prevalence of corporate demographic policy measures in Russian regions and their effectiveness, and (2) an expert survey of 7 HR specialists (November 2021), which identified the type of corporate culture in a large Russian IT company institut-

ing these measures. The findings show that the introduction of international practices at Russian enterprises to support families with children was accelerated by the outbreak of the COVID-19 pandemic. The usefulness of such practices is highly valued by employees. The case study of the IT company reveals that it uses an innovative type of corporate culture. We demonstrate that the integration of demographic policy into a corporate culture of this type increases labour productivity, forms a positive public and corporate image of the company and contributes to its investment attractiveness.

Keywords: corporate demographic policy; corporate culture; public demographic policy; social responsibility; new institutional approach.

Funding: The study was conducted as part of the project "Russian Pro-Natalist Policy Support Institutions: Potential and Prospects for Influencing Birth Rate Growth" supported by the Council for Grants of the President of the Russian Federation for State Support to Leading Scientific Schools of the Russian Federation.

Article info: received July 4, 2022; received in revised form August 11, 2022; accepted September 5, 2022

For citation: Bagirova A.P., Vavilova A.S. (2022). Corporate demographic policy: The reality and development opportunities in Russian organizations. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 34–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN: LLZBQQ.

ВВЕДЕНИЕ

В связи с распространением во многих странах мира негативных демографических тенденций разработка эффективных мер демографической политики приобретает особую актуальность. Анализ исследований, проведенных в последние годы, выявил рост интереса к проблемам реализации и оценкам эффективности данной политики¹ [Fore, 2019; Masterson, Sugiyama, Ladge, 2020].

В ряде экономик такие меры все чаще принимаются не только в государственных, но и в коммерческих организациях [Mullins, Chabonneay, Riccucci, 2020; Kim, Faerman, 2013]. В фокусе внимания авторов оказываются прежде всего следующие аспекты корпоративной демографической политики:

1) снижение гендерного неравенства в сферах построения карьеры и оплаты труда [Averett, 2020; Hodges, 2020];

2) формирование условий для поддержания баланса между семьей и карьерой [Magnusson, 2019];

3) организация рабочего пространства, комфортного для сотрудников с детьми (зоны кормления детей; обеспечение коллективного ухода за детьми и т. п.) [Stier, Lewin-Epstein, Braun, 2012; Samman, Lombardi, 2019];

4) рассмотрение возможностей гибкого графика труда [OECD, 2019], в том числе с использованием системы накопленного рабочего времени, гибкого графика отпусков и т. п. [Halinski, Duxbury, 2019];

5) применение современных информационных технологий для организации удаленной работы сотрудников с детьми.

Перечисленные направления включаются в широкий пласт ценностной (лежащей за пределами исключительно материальной) поддержки работников. Они находятся в русле таких современных тенденций, как уважение личного пространства, создание условий

достойного труда, трансформация труда в цифровом обществе и т. д. [Wong, Chan, Teh, 2020]. В этой связи становится актуальным определение уровня интеграции российских компаний в процессы формирования и реализации корпоративной политики, направленной на ценностную поддержку сотрудников и их семей. Кроме того, представляется своевременной оценка полноты и целостности реализации российскими предприятиями мер корпоративной демографической политики, получивших признание в зарубежной науке и практике.

Важность обозначенных задач усиливается еще и потому, что в России на государственном уровне реализуется активная пронаталистская политика. Ее механизмы были заложены в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года², а затем развиты в национальном проекте «Демография»³. Отмечая, что меры, перечисленные в соответствующих нормативных документах, являются взаимодополняющими, а задействованные механизмы – преемственными, исследователи признают, что акцент в них сегодня делается на экономической поддержке семей с детьми, которая пока, в силу разных причин, не обеспечивает достижение предусмотренных результатов⁴. Это обстоятельство заставляет искать всё новые и новые способы стимулирования рождаемости, востребованные российским населением.

С нашей точки зрения, указанная политика должна быть разветвленной: ее целесообразно выстраивать сразу на нескольких уровнях, предусматривая на каждом из них совокупность поддерживающих и усиливающих друг друга мер. В качестве институтов

² Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента РФ от 09.10.2007 № 1351.

³ Паспорт национального проекта «Демография». <http://government.ru/info/35559/>.

⁴ ВШЭ не увидела значимого влияния материнского капитала на рождаемость // РБК: официальный сайт. <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/56e7cf409a79472f2dd7ba9a>.

¹ На английском языке она называется family-friendly policy, что дословно переводится как «политика, дружественная к семьям».

стимулирования рождаемости на мезоуровне могут рассматриваться институты гражданского общества (например, общественные организации), институт религии, социальный институт бизнеса [Шубат, 2014] и т. д. Их включение в решение государственных задач, отчасти уже существующее, позволит говорить о формировании и реализации комплексного подхода к совершенствованию демографической политики.

Цель исследования – оценка возможностей интеграции применяющихся в развитых экономиках инструментов ценностной поддержки сотрудников и их семей в корпоративную политику российских организаций.

Для достижения указанной цели решались следующие задачи:

- выявление степени распространенности мер корпоративной социальной политики в период пандемии;
- оценка работниками полезности, достаточности, ценности услуг по поддержке их семей, предоставляемых работодателями;
- определение типа корпоративной культуры, релевантного для реализации корпоративной политики, ориентированной на семьи работников;
- разработка модели интеграции данной политики в корпоративную культуру организации и оценка ее потенциальных эффектов.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Постановка вопроса о научном рассмотрении возможностей распространения государственной демографической политики на политику социального института бизнеса, ориентированную на семьи работников, основывается на неинституциональном подходе. Согласно этому подходу, «организации структурируются явлениями окружающей их среды и обычно изоморфны этой среде» [Мейер, Роуэн, 2014, с. 144]. Организации и среда, в которой они функционируют, связаны между собой и участвуют в процессах взаимобмена. Следствием этого становится определенное соответствие организаций и среды.

Для среды, в которой функционирует социальный институт бизнеса, характерны неблагоприятные демографические тенденции. Вместе с тем указами Президента РФ от 07.05.2018, 21.06.2020 цели в области демографии, связанные с численностью российского населения, объявлены национальными. В Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, принятой 02.07.2021, сбережение народа России обозначено в качестве стратегического приоритета. Среди способов достижения этой цели в данном документе обозначены повышение рождаемости и формирование мотивации к многодетности.

Соответственно, полностью легитимизированными извне для организаций становятся аспекты политики, так или иначе направленные на улучшение современной российской демографической ситуации. Исследователи говорят о возможных механизмах

институциональных изоморфных изменений [Димаджио, Пауэлл, 2014, с. 170]. С нашей точки зрения, они могут оказаться действенными, во-первых, для «запуска» пилотных «демографических практик», а во-вторых, для их последующего распространения среди российских предприятий. Государство, проводящее активную пронаталистскую политику и заинтересованное в повышении уровня ее воздействия на население, может использовать механизм принудительного изоморфизма; далее возможно задействовать механизм подражания, который, с точки зрения П.Дж. Димаджио и У.В. Пауэлл, усиливается в условиях неопределенности.

Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников, – это система мер, направленных на поддержку потребностей тех работников организации, которые помимо профессионально-трудовых выполняют еще и семейные функции (родительские, уход за престарелыми родственниками и др.) [Vavilova, Bagirova, Shutova, 2021]. Интерес бизнеса к реализации политики социальной ответственности, направленной на достижение стоящих перед страной демографических задач, может быть и практическим. Так, он может быть связан с имиджевыми и репутационными преимуществами, которые, в свою очередь, потенциально влияют на рост инвестиционной привлекательности организации.

Проведенный нами анализ российских и зарубежных практик позволил выделить следующие традиционные форматы реализации корпоративной демографической политики.

1. *Обеспечение защиты жизни и здоровья работников* [Ростовская, Шабунова, Багирова, 2021]. Основными мерами в данном случае являются возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды), корпоративная медицина, профилактические кампании, регулярная диспансеризация, помощь штатных психологов, программы по организации спортивного досуга, организация комфортного рабочего места и т. д.

2. *Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки*. Это направление предусматривает не только выплату заработной платы, соответствующей требованиям рынка труда, но и использование эффективного и соизмеримого с успехами компании премиального фонда, а также оказание помощи сотрудникам в вопросах кредитования.

3. *Уважение семейных обязанностей работников* [Samman, Lombardi, 2019; Stier, Lewin-Epstein, Braun, 2012]. Данная категория относится к верхнему – филантропическому – уровню пирамиды А. Кэрлла [Бакша, Данилюк, 2013, с. 17], поскольку направлена на повышение качества жизни членов общества. Это становится возможным благодаря предоставлению таких корпоративных услуг, как организация образовательной детальной и досуга детей сотрудни-

ков; возмещение расходов на мероприятия по уходу за престарелыми родственниками и членами семьи, нуждающимися в постоянном присмотре; принятие мер, позволяющих поддерживать баланс между карьерой и семьей, и т. д.

4. *Эффективная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами компании* [Bagirova, Manukyan, 2020; Громова, 2020; Kim, 2020]. Рассматривая персонал как лиц, максимально заинтересованных в успешности компании, организации с высоким уровнем корпоративной социальной ответственности готовы предлагать им прозрачную систему взаимодействия, гибкий график работы и отпусков, возможность удаленной работы и т. д.

Перечисленные направления взаимодействия с сотрудниками отвечают принципам ESG-стратегии в части социальной ответственности. Они входят в корпоративную культуру организации, которая, в свою очередь, рассматривается нами как квазиактив, включающий в себя совокупность ценностей, поведенческих норм и правил; механизм воздействия на персонал; инструмент повышения стоимости материальных активов и получения организацией экономических выгод [Вавилова, 2013, с. 74]. В рамках рационально-прагматического подхода [Schein, 1992; Ансофф, 1999; Питерс, Уотерман, 2010] корпоративная культура трактуется как переменная, имеющая потенциал регулирования поведения сотрудников организации, а также как инструмент повышения эффективности деятельности организации и как управляемый процесс, который можно направить в ту или иную сторону в зависимости от преследуемых целей.

По Э. Шейну [Schein, 1992], иерархия уровней корпоративной культуры имеет следующий вид:

- культурные артефакты (формально-иерархическая структура, система лидерства, организационные церемонии, стиль одежды и т. д.);
- организационные ценности, осознаваемые самими членами организации и (или) поощряемые руководством;

- базовые представления, определяющие восприятие группой окружающего. Они отличаются априорностью и ультимативностью, а в совокупности образуют так называемую «культурную парадигму организации».

Согласно нашему предположению, существует возможность интеграции практик корпоративной демографической политики в корпоративную культуру на первых двух уровнях этой иерархии. Мы исходили также из того, что различные типы корпоративных культур могут обладать разным потенциалом для введения мер, направленных на поддержку семей сотрудников.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование практик поддержки семей работников и возможностей их интеграции в корпоративную культуру российских организаций состояло из двух этапов (рис. 1).

Охарактеризуем каждый из них подробнее.

Этап I. Сбор социологических данных осуществлялся в рамках реализации крупного межстранового проекта, предусматривающего оценку психологического стресса работников предприятий шести стран мира во время пандемии. Проект был инициирован социологами Католического университета Милана. Сбор данных в России осуществлялся авторами статьи в мае – июне 2020 г. по конформной выборке¹. Было опрошено 500 респондентов, квоты по федеральным округам были рассчитаны по полу и возрасту. Фрагмент анкеты, использованной для проведения исследования, представлен в приложении. Анкета распространялась с использованием платформы Qualtrics, анализ данных проводился в SPSS 21.0.

В ходе работы оценивалась распространенность в российских организациях мер корпоративной социальной политики в период пандемии. Мы исходили из того, что пандемия стала в определенном смысле

¹ Конформная выборка – разновидность неслучайного отбора респондентов в выборочную совокупность.

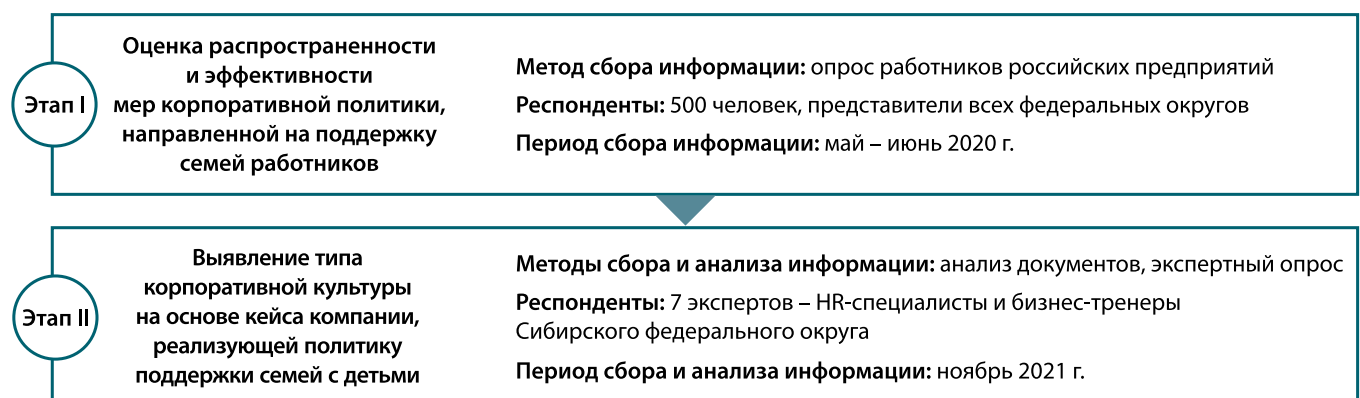


Рис. 1. Алгоритм исследования

Fig. 1. Research algorithm

катализатором введения практик социальной ответственности, связанных с демографической сферой [Günther-Bel, 2020]. В изменившихся реалиях трудового рынка на предприятиях многих стран мира, в том числе и в России, стали активно внедряться новые формы занятости, создаваться условия для поддержания эффективной деятельности сотрудников. Так, согласно данным ВЦИОМ, до распространения Covid-19 в формате удаленного режима трудились только 2 % опрошенных россиян¹, а в период пандемии эта доля возросла в десятки раз. Кроме того, для работодателей именно в это время стали очевидны различные

¹ <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/czirovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>.

виды затрат, которые дополнительно к профессиональным были вынуждены нести работники-родители [Нехода, 2022].

Этап II. В качестве инструмента определения степени предрасположенности к включению демографического аспекта в корпоративную культуру использовалась авторская методика определения типа этой культуры [Вавилова, 2013], основные этапы которой обозначены на рис. 2.

Применение представленной методики позволяет определить тип корпоративной культуры организации – стабильный, динамичный или инновационный. Основные характеристики этих типов представлены в табл. 1.

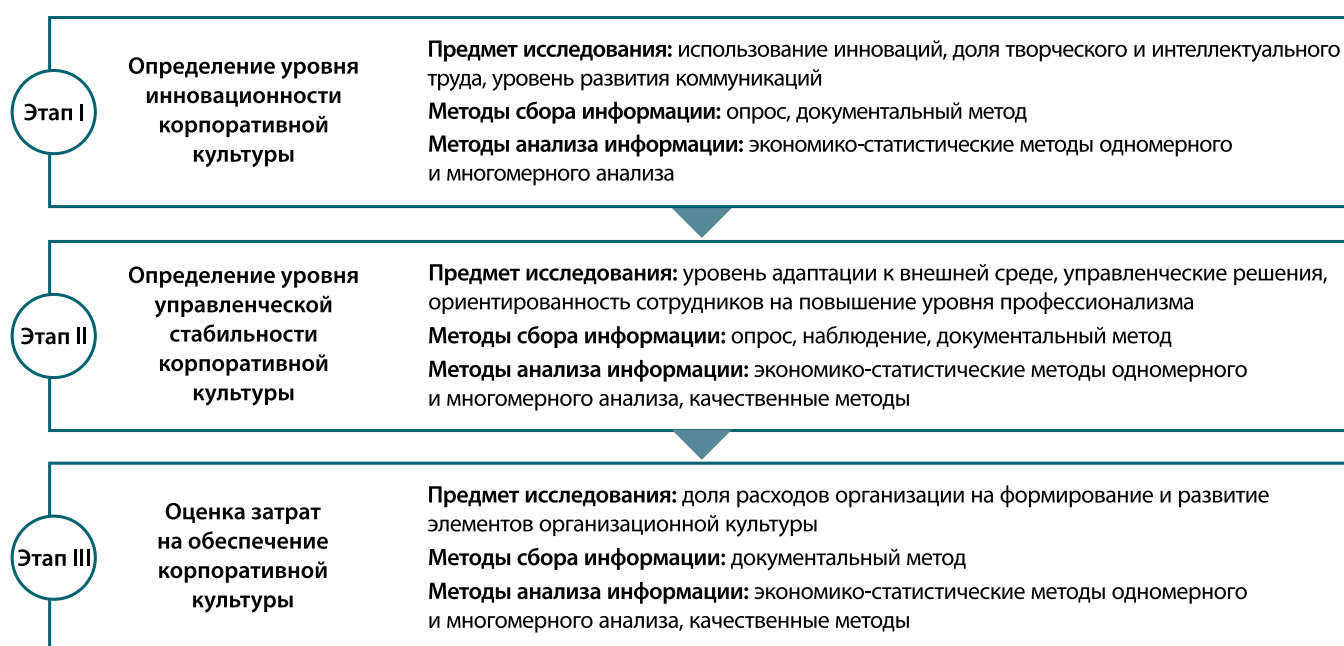


Рис. 2. Методика анализа корпоративной культуры: этапы реализации
Fig. 2. Methodology for analyzing corporate culture: stages of implementation

Таблица 1 – Типы корпоративной культуры: основные характеристики
Table 1 – Types of corporate culture: key characteristics

Характеристики	Тип корпоративной культуры		
	Стабильный	Динамичный	Инновационный
Доля затрат на обеспечение корпоративной культуры, %	Ниже 5	5–7	Выше 7
Преобладающий вид принимаемых управленческих решений	Алгоритмические	Структурированные	Контурные
Доля интеллектуального труда, %	До 20	21–60	от 61 и выше
Удельный вес творческих операций, %	До 30	31–50	От 51 и выше
Уровень коммуникаций	Невысокий: коммуникационные каналы не развиты на должном уровне, современные средства связи используются не повсеместно	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи	
Количество внедряемых инноваций	Инновации не применяются	1–3 инновационных проекта в год	От 3 инновационных проектов в год

В исследовании рассмотрен кейс сибирской региональной IT-компании, реализующей ряд направлений корпоративной демографической политики в рамках таких аспектов ESG-стратегии, как создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала; обеспечение соблюдения и защиты прав человека, равного доступа к продуктам и услугам; создание инклюзивной среды; поддержка местных сообществ и содействие социальному развитию.

В компании работает 2 800 сотрудников, их средний возраст составляет 30 лет. Дети есть у 920 человек (32 %), из них 54 человека (5,8 %) имеют статус многодетных родителей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Сведения о распространенности мер социальной политики в организациях, которых представляют респонденты, содержатся в табл. 2. Данные меры сгруппированы по направлениям, выявленным в ходе теоретического анализа распространенности соответствующих российских и зарубежных практик.

Как следует из представленных данных, самой популярной мерой поддержки работников на российских предприятиях в период пандемии была возможность удаленной работы. Мы рассматриваем эту меру как элемент потенциальной корпоративной демографической политики, поскольку, по данным исследования стран ОЭСР, проводящегося с 2007 г. и представленного в Family Database, именно гибкая система организации рабочего времени (удаленная работа с применением информационных технологий, гибкий график, работа на дому) благоприятна для сотрудни-

ков с детьми и способствует установлению баланса между работой и семьей.

Данные в табл. 2 свидетельствуют и о том, что на российских предприятиях в период пандемии достаточно активно принимались меры поддержки здоровья и благополучия работников. По аналогии с применением организационно-медицинских механизмов, заложенных в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года, возмещение расходов на медицинские услуги, деятельность корпоративного медицинского центра, профилактические кампании, обследования, договоры на спортивные услуги, психологическая помощь могут рассматриваться как инструменты корпоративной политики, применяемые для сохранения физического и психологического здоровья работников – потенциальных родителей и (или) уже имеющих детей. В то же время, по данным опроса, оказание такой помощи, как организация летнего отдыха детей сотрудников, оплата детского сада или услуг няни, открытие корпоративного детского сада и т. п., работодатели обеспечивали крайне редко.

Отметим, что наличие возможности удаленной работы на российских предприятиях чаще отмечали женщины (табл. 3).

Что касается корпоративных мер, направленных на поддержку семей с детьми, то приходится говорить об их нераспространенности в России даже в период пандемии. Большинство опрошенных указало, что работодателем не предлагались какие-либо услуги для детей сотрудников. Примечательно, однако, что среди таких респондентов преобладают мужчины (табл. 4).

Таблица 2 – Распространенность корпоративных мер поддержки работников
Table 2 – Prevalence of corporate measures to support employees

Направление	Меры	Мнение респондентов о реализации меры, % ответов		Итого
		осуществляется	отсутствует	
Эффективная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами компании	Удаленная работа с применением современных телекоммуникационных средств	85,8	14,2	100
Обеспечение защиты жизни и здоровья работников	Услуги, направленные на поддержание здоровья и благополучия	49,6	50,4	100
Уважение семейных обязанностей работников	Услуги по уходу за престарелыми членами семьи и / или членами семьи, требующими особого ухода	36,9	63,1	100
	Предложения, направленные на поддержание баланса между карьерой и личной жизнью	34,8	65,1	100
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Материальная поддержка	25,7	74,3	100
Уважение семейных обязанностей работников	Услуги для детей (организация летнего отдыха, доступа в детский сад, услуги няни и т. п.)	12,8	87,3	100

Таблица 3 – Возможность удаленной работы как услуга работодателя для сотрудников
Table 3 – Possibility of remote work as a service of the employer for employees

Мнение респондентов о наличии услуги	Количество ответов, %		
	Мужчины	Женщины	Все респонденты
Есть	75,3	91,4	85,8
Нет	24,7	8,6	14,2
Итого	100	100	100

Примечание. $\phi = 0,220$, $\alpha = 0,000$.

Таблица 4 – Распространенность услуг для детей сотрудников
Table 4 – Availability of services for employees' children

Мнение респондентов о наличии услуг	Количество ответов, %		
	Мужчины	Женщины	Все респонденты
Есть	19,5	9,5	12,8
Нет	80,5	90,5	87,2
Итого	100	100	100

Примечание. $\phi = 0,142$, $\alpha = 0,023$.

На наш взгляд, это может быть связано с тем, что подобные меры, как правило, включаются в пакет услуг для наиболее ценных сотрудников и сотрудников высшего звена, а в России такие должности чаще занимают мужчины. Отметим также, что о наличии дистанционной работы говорили преимущественно сотрудники с частичной занятостью, тогда как поддержку предприятием работников с детьми чаще отмечали сотрудники с полной занятостью.

На следующем этапе работы выявлялись мнения работников об эффективности мер, которые принимались на их предприятиях в период пандемии. Респондентам было предложено оценить по 6-балльной шкале полезность, достаточность и ценность услуг, направленных на их благосостояние (рис. 3). Наибольшее одобрение получила полезность услуг (4,22 при максимальном балле, равном 6), а оценки их достаточности и ценности составили примерно по две трети от максимального уровня. Отметим, что медианные значения оценок по всем параметрам были одинаковыми, равными 4.

Оценки респондентами услуг по указанным параметрам оказались достаточно сильно связаны между собой – чем выше оценивался один из них, тем более высокие оценки получали и два других параметра (табл. 5).

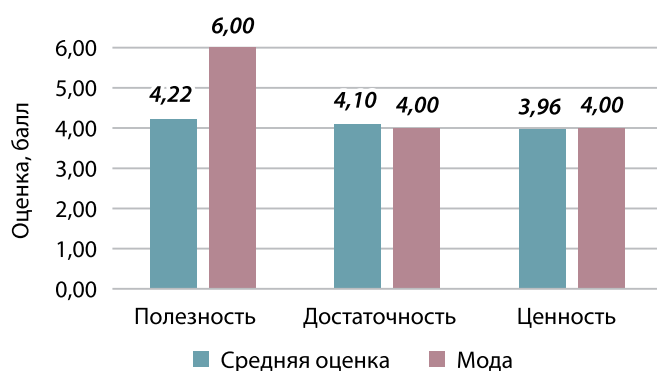


Рис. 3. Средние и модальные оценки полезности, достаточности, ценности услуг для сотрудников

Fig. 3. Average and modal evaluations of the usefulness, sufficiency and value of organizations' services for employees

Таблица 5 – Корреляционная матрица оценок полезности, достаточности, ценности услуг для сотрудников (коэффициент Спирмена)

Table 5 – Correlation matrix of evaluations of usefulness, sufficiency and value of organizations' services for employees (Spearman's coefficient)

Критерии оценки услуг работодателя	Полезность	Достаточность	Ценность
Полезность	1,000	0,793**	0,833**
Достаточность	0,793**	1,000	0,831**
Ценность	0,833**	0,831**	1,000

** – корреляция значима на уровне 0,01 (двусторонняя).

Анализ полученных данных показал, что отношение работников к предлагаемым работодателями услугам не зависит от их семейного положения, наличия детей, рода занятий, уровня должности и типа занятости. Статистические тесты не подтвердили значимости различий в оценках по группам респондентов, сформированных по этим параметрам. В то же время были обнаружены существенные различия в мнениях мужчин и женщин – последним рассматриваемые меры представляются более полезными, незаменимыми и ценными (рис. 4, табл. 6).

Такое отношение женщин можно объяснить рядом тенденций, характерных как для российского, так и для международного рынка труда. В научных публикациях, посвященных проблемам внедрения и реализации практик, ориентированных на семьи работников (см., например: [Hodges, 2020; Wong, Chan, Teh, 2020; Piszczek, Berg, 2020]), отмечается, что подобные пакеты дополнительных услуг предпочтительны для сотрудников женского пола, так как именно они выступают в качестве «основного родителя». Перспектива не потерять возможность карьерного роста, поддержать уровень квалификации и оплаты труда при совмещении

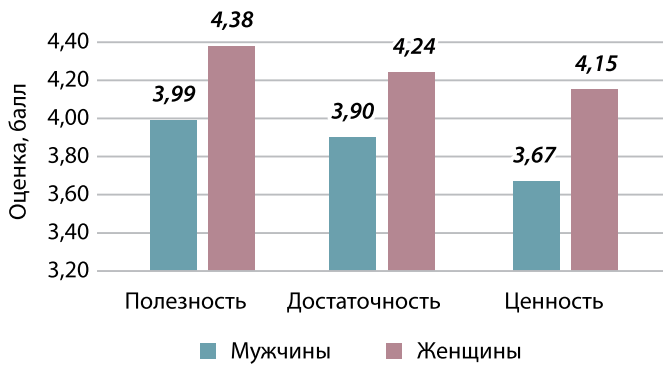


Рис. 4. Оценки полезности, достаточности и ценности мер корпоративной социальной политики в зависимости от пола респондентов

Fig. 4. Evaluations of the usefulness, sufficiency and value of corporate social policy measures depending on respondents' gender

Таблица 6 – Тесты на значимость различий в оценках респондентов в зависимости от их пола
Table 6 – Tests of significance of differences in respondents' estimates according to their gender

Критерии оценки услуг работодателя	Тест U Манна – Уитни		
	U	Z	p
Полезность	5 469,000	-1,918	0,050
Достаточность	4 902,000	-1,932	0,050
Ценность	4 983,500	-2,403	0,016

профессиональных обязанностей с родительством, с одной стороны, и интересы работодателей в сохранении квалифицированных сотрудников путем реализации таких мер, как гибкий рабочий график, возможности удаленной работы и смены деятельности в период отпуска по уходу за ребенком и т. д., с другой стороны, – актуальная проблематика работ, раскрыва-

ющих гендерные аспекты современного рынка труда [Nevin, Simge, Öznur, 2012]. Результаты ряда исследований, проведенных в странах Европы, демонстрируют, что женщинам важнее, чем мужчинам, иметь расширенный социальный пакет [Hodges, 2020]. Последние, в свою очередь, в меньшей степени реализуют свое право на использование подобных услуг, предпочитая реальную оплату реального труда [Fernández-Cornejo et al., 2020].

Еще одним фактором могло стать качество и содержание оказываемых работодателем услуг. В ходе исследования респондентам не предлагалось уточнить, о каких именно услугах идет речь. Однако мы понимаем, что в России они в большей степени востребованы женщинами, поскольку обычно ориентированы на поддержание баланса между работой и семейными обязанностями. Отметим и тот факт, что средний уровень доходов мужчин при прочих равных условиях, как правило, выше, чем у женщин (индекс гендерного равенства в России в 2020 г. составил 0,225 – среди 162 обследуемых стран она занимала 50-е место)¹.

Реализуемые в сибирской IT-компании меры поддержки семей сотрудников были распределены нами по аналогии с государственной концепцией демографической политики на экономико-финансовые, административно-правовые и организационно-медицинские механизмы (табл. 7).

В табл. 8 представлены результаты экспертной оценки параметров корпоративной культуры в анализируемой компании, а также (для сравнения) типичные характеристики культуры инновационного типа.

Таким образом, анализируемая IT-компания имеет корпоративную культуру инновационного типа. Эта культура характерна для организаций с высокой степенью ориентированности на инновационную эконо-

¹ Рейтинг стран мира по уровню гендерного неравенства. <https://gtmarket.ru/ratings/gender-inequality-index>.

Таблица 7 – Меры корпоративной демографической политики: кейс исследуемой компании
Table 7 – Measures of corporate demographic policy: the case of the company under study

Механизмы	Меры
Экономико-финансовые	Возможность ведения беременности и родов по ДМС для ключевых сотрудников. Распространение ДМС на супругов и детей ключевых сотрудников и сотрудников уровня директора департамента и выше. Доплата до 40 % от реального заработка сотрудницам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком. Компенсация сотрудникам в размере до 50 % оплаты услуг детского сада и школы. Подарок сотрудникам при рождении ребенка
Организационно-медицинские	Возможность ведения беременности и родов по ДМС для ключевых сотрудников. Распространение ДМС на супругов и детей ключевых сотрудников и сотрудников уровня директора департамента и выше. Прием терапевта в офисе. Ежегодная диспансеризация за счет компании
Административно-правовые	Летний пришкольный лагерь и лагерь детского сада для детей сотрудников. Каникулярные программы для школьников – детей сотрудников. Предоставление возможности сотрудницам с детьми до 3 лет работать вне офиса. Профориентационные стажировки в компании для детей сотрудников старшего школьного возраста

Таблица 8 – Характеристики инновационной организационной культуры и организационной культуры исследуемой компании
 Table 8 – Characteristics of innovative organizational culture and the organizational culture of the company under study

Показатель	Значения показателей	
	корпоративная культура исследуемой компании	инновационная корпоративная культура
Количество внедряемых инноваций	4 и более инновационных проекта в год	от 3 инновационных проектов в год
Уровень коммуникаций	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи	Высокий: развиты коммуникационные каналы между субъектами организации, активно используются современные технологии и средства связи
Удельный вес творческих операций, %	50–55	от 51 и выше
Доля интеллектуального труда, %	~ 60	от 61 и выше
Преобладающий вид принимаемых управленческих решений	Контурные	Контурные
Доля затрат на обеспечение организационной культуры, %	Более 10	Более 7

мику, обладающих или стремящихся обладать гибкой организационной структурой, отличающихся высоким содержанием интеллектуального труда и развитыми коммуникационными каналами. Эта культура – наиболее гибкая, легко подстраиваемая под внешние изменения, что особо актуально в быстро меняющихся экономических и социальных реалиях.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Как показали результаты исследования, несмотря на то, что пандемия стала определенным драйвером введения мер поддержки работников и их семей, система содействия реализации российской пронаталистской политики на мезоуровне так и не стала устойчивой. Однако очевидно, что меры демографической политики, принимаемые на государственном и корпоративном уровнях одновременно, будут иметь синергетический эффект.

На основании проведенного анализа можно предположить, что компании, в которых преобладает интеллектуальный труд и развиты коммуникационные сети, а управление характеризуется контурными управленческими решениями и партисипативностью, имеют большой потенциал для реализации практик корпоративной демографической политики.

Такое предположение, безусловно, требует дополнительных исследований в других компаниях, реализующих рассмотренные практики поддержки сотрудников. Однако и полученный результат не исключает возможности разработки модели интеграции политики поддержки семей работников в корпоративную культуру организации. Ранее мы отмечали, что внедрение аспектов подобной политики целесообразно, прежде всего, на первых двух уровнях корпоративной культуры – культурных артефактов и организационных ценностей. Рассмотрим основные меры, которые могут быть приняты на каждом из этих уровней.

На первом уровне представляется целесообразным:

- включение в организационную структуру компании элементов (отдел, управление, должностное лицо), осуществляющих поддержку мероприятий политики, дружественной семьям сотрудников;
- разработка официальных нормативных актов, закрепляющих формирование данной политики;
- размещение в открытом доступе подробных отчетов о реализации компанией ESG-стратегии, подтверждающих создание условий для эффективного труда и развития человеческого потенциала; обеспечение соблюдения и защиты прав человека, создание инклюзивной среды и предоставление работникам равного доступа к продуктам и услугам; содействие экономическому благополучию и процветанию сотрудников.

Второй уровень предположительно мог бы включать в себя следующие меры:

- разработка программ и мероприятий в рамках экономико-финансовых, организационно-медицинских, административно-правовых, идеологических и духовных механизмов пронаталистской политики;
- анализ и поддержка инициатив по выстраиванию баланса между семьей и работой, проявляемых как руководством, так и самими сотрудниками;
- реализация направлений политики, поддержки семей сотрудников на всех уровнях организационной структуры компании.

Представляется, что внедрение данной модели не только обеспечит системность и комплексность реализации политики, дружественной семьям сотрудников, в конкретной организации, но и усилит конкурентные преимущества этой организации [Saurabh, Modi, 2013]. Классификация возможных эффектов включения соответствующих мер в концепцию социальной ответственности компаний представлена в табл. 9.

Таблица 9 – Эффекты включения мер корпоративной политики, ориентированной на семьи работников, в концепцию социальной ответственности организаций через корпоративную культуру инновационного типа
 Table 9 – Effects of including corporate demographic policy measures in the concept of organizations' social responsibility through an innovative organizational culture

Эффект	Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Формирование положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа	Повышение уровня лояльности сотрудников к ценностям компании	Сохранение лояльности к компании со стороны уволившихся работников и их семей
	Рост мотивации сотрудников благодаря возможности поддерживать баланс между семьей и работой	Позитивное отношение общества к бренду компании
Повышение эффективности и производительности труда	Рост эффективности труда за счет возможности осуществлять заботу о семье с участием работодателя	Привлечение и удержание сильнейших специалистов на рынках труда узкой направленности; наличие конкурентных преимуществ перед зарубежными компаниями
		Рост деловой репутации и повышение места организации в рейтингах различных уровней
Повышение инвестиционной привлекательности компании	Создание стабильного внутрикорпоративного климата	Позитивное влияние на потребителей, рынок, инвесторов, рыночную стоимость акций

Системное представление об этих эффектах создает основу для тиражирования рассматриваемого аспекта социальной ответственности в российском бизнесе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет следующие выводы.

Пандемия может рассматриваться как определенный драйвер апробации на российских предприятиях международных практик поддержки семей работников. Полезность таких практик с точки зрения самих работников, особенно женщин, достаточно высока. В то же время реализация соответствующей политики в России еще не стала устойчивой, несмотря на растущую поддержку семей с детьми на государственном уровне.

Кейс крупной российской IT-компании показал, что в ней распространены практики содействия семьям с детьми и сформирована корпоративная культура инновационного типа. Для подтверждения связи между наличием указанных практик и типом корпоративной культуры требуются масштабные исследования компаний из различных сфер деятельности и регионов.

Нами разработана двухуровневая модель интеграции политики помощи семьям работников в корпоративную культуру инновационного типа. На уровне культурных артефактов предлагается включить в организационную структуру компании элементы поддержки мероприятий указанной политики; разработку официальных нормативных актов, закрепляющих

данную политику, и публикацию в открытом доступе отчетов о реализации компанией ESG-стратегии. На уровне организационных ценностей предусматривается разработка программ и мероприятий в рамках экономико-финансовых, организационно-медицинских, административно-правовых, идеологических и духовных механизмов пронаталистской политики; анализ и поддержка инициатив политики содействия семьям сотрудников.

Интеграция демографической политики в корпоративную культуру инновационного типа предполагает возникновение эффектов, которые проявляются во внутренней и внешней среде организации. К ним относятся формирование положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа; повышение эффективности и производительности труда; рост инвестиционной привлекательности компании и др.

Мы убеждены, что комплексное представление о преимуществах корпоративной демографической политики создает мотивацию для ее реализации в российских компаниях. Кроме того, совместная деятельность государства и организаций по поддержке и развитию демографической сферы общества может привести к повышению удовлетворенности участников трудовых отношений и усилению установок на родительство. Достижение этих целей, в свою очередь, способно обеспечить рост объема и качества человеческого капитала, так необходимого для решения существующих в России социальных, демографических и экономических проблем. ■

Приложение – Оценка распространенности в российских регионах корпоративных мер поддержки семей работников и их эффективности: фрагмент анкеты
Appendix – Evaluation of the prevalence of corporate demographic policy measures in the Russian regions and their effectiveness: a fragment of the questionnaire

1. Укажите Ваш род занятий

- Работаю по найму
- Занимаюсь индивидуальной трудовой деятельностью
- Фрилансер (юрист, архитектор, бизнес-консультант и т. д.)
- Являюсь единоличным учредителем организации
- Являюсь соучредителем организации
- Выполняю сезонные/единоразовые работы
- Занимаюсь ведением домашнего хозяйства
- Безработный (-ая) или нахожусь в поиске работы
- Пенсионер
- Студент
- Другое – пожалуйста, уточните: _____

2. Укажите должность, которую Вы занимаете в данный момент:

- Член совета директоров
- Руководитель высшего звена
- Руководитель направления
- Заместитель руководителя
- Руководитель среднего звена
- Сотрудник отдела
- Разнорабочий

3. Укажите тип занятости в соответствии с Вашим трудовым договором

- Полная
- Частичная

4. Продолжаете ли Вы работать во время распространения коронавирусной инфекции?

- Да
- Нет

5. Выберите верное утверждение:

- Я работаю на своем обычном рабочем месте
- Я работаю из дома

6. Укажите, как долго Вы работаете из дома:

- Меньше недели
- 1–2 недели
- Больше 2 недель

7. Предлагал ли Ваш работодатель использовать в этот период дни отпуска, выходные дни, отгулы и т. д.?

- Да
- Нет

8. Существуют различные способы, с помощью которых работодатели могут улучшить благосостояние своих работников. Пожалуйста, укажите, какие из следующих решений предложил Ваш работодатель и какими из них Вы пользовались до распространения коронавируса, а какие были реализованы после начала эпидемии.

Решение							
	Нет	Есть, но я никогда этим не пользовался	Есть, пользовался этим раньше, но не сейчас	Есть, я начал этим пользоваться до начала эпидемии	Есть, я начал этим пользоваться, когда началась эпидемия	Введено компанией не сколько недель назад и я пользуюсь этим	Введено компанией не сколько недель назад, но я пока не пользуюсь этим
Удаленная работа с применением современных телекоммуникационных средств							
Услуги для детей (организация летнего отдыха, доступа в детский сад, услуги няни и т. п.)							
Услуги по уходу за престарелыми членами семьи и / или членами семьи, требующими особого ухода (возмещение расходов по договору с домами престарелых, центрами дневного пребывания и т. д.)							
Услуги, направленные на поддержание здоровья и благополучия (возмещение расходов на медицинские услуги, корпоративный медицинский центр, профилактические кампании, обследования, договоры на спортивные услуги, психологическая помощь)							
Предложения, направленные на поддержание баланса между карьерой и личной жизнью (услуги секретаря/помощника, система накопления рабочих часов, гибкий график и т. п.)							
Материальная поддержка (субсидирование кредитов, помощь по оплате аренды, погашение процентов по ипотеке, денежные премии, коммерческие соглашения)							
Другое (пожалуйста, укажите)							

9. Оцените, пожалуйста, те услуги, которые Ваш работодатель предлагает для повышения уровня благосостояния сотрудников, по шестибалльной шкале (выберите соответствующую оценку в каждой строке):

Мнение об услугах	Оценка услуг						Иное
	1	2	3	4	5	6	
Полезные							Бесполезные
Незаменимые							Излишние
Имеют большую ценность							Не имеют ценности

Источники

- Ансофф И. (1999). Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер.
- Бакша Н.В., Данилюк А.А. (2013). Корпоративная социальная ответственность. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета.
- Вавилова А.С. (2013). Повышение эффективности управленческого труда на основе развития организационной культуры: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург.
- Громова Н.В. (2020). Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. Т. 14, № 2 (78). С. 60–78. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72.

- УПРАВЛЕНИЕЦ 2022. Том 13. № 5
- Димаджио П.Дж., Пауэлл У.В. (2014). Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // *Классика новой экономической социологии*. Москва: ИД ВШЭ. С. 164–191.
- Мейер Дж., Роуэн Б. (2014). Институционализованные организации: формальная структура как миф и церемониал // *Классика новой экономической социологии*. Москва: ИД ВШЭ. С. 133–163.
- Нехода Е.В., Арабов Н.У., Богданов А.Л., Герман М.В., Куклина Т.В. (2022). Достойный труд в нефинансовой отчетности российских компаний: оценка качества раскрытия информации // *Управленец*. Т. 13, № 2. С. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3.
- Питерс Т., Уотерман Роберт Х. (2010). В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. Москва: Альпина Паблишер. http://xstock.ru/piters_woterman.html.
- Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Багирова А.П. (2021). Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 14, № 5. С. 151–164. DOI: 10.15838/esc.2021.5.77.9.
- Шубат О.М. (2014). Российский бизнес как потенциальный субъект эффективной демографической политики // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. № 26. С. 45–53.
- Averett K.H. (2020). A feminist public sociology of the pandemic interviewing about a crisis, during a crisis. *Gender, Work and Organization*, vol. 28, issue 52, pp. 321–329. <https://doi.org/10.1111/gwao.12616>
- Bagirova A., Manukyan S. (2020). Corporate demographic policy as a response to country wide challenges for business. *Proceedings of the 16th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG*. Oxford, UK. Pp. 16–23.
- Fernández-Cornejo J., Del Pozo-García E., Escot L., Belope-Nguema S. (2020). Why do Spanish fathers still make little use of the family-friendly measures? *Social Science Information*, vol. 59, issue 2, pp. 355–379. <https://doi.org/10.1177/0539018420927153>
- Fore H. (2019). *Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them?* Materials of World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/>
- Günther-Bel C., Vilaregut A., Carratala E., Torras-Garat S., Pérez-Testor C. (2020). A mixed-method study of individual, couple, and parental functioning during the state-regulated COVID-19 lockdown in Spain? *Family Process*, vol. 59, issue 3, pp. 1-20. DOI: 10.1111/famp.12585
- Halinski M., Duxbury L. (2019). Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family. *Personnel Review*, vol. 49, no. 1, pp. 149–166. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048>
- Hodges L. (2020). Do female occupations pay less but offer more benefits? *Gender and Society*, vol. 34, issue 3, pp. 381–412. <https://doi.org/10.1177/0891243220913527>
- Kim J.S., Faerman S.R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea. *European Management Journal*, vol. 31, issue 5, pp. 505–521. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.012>
- Kim H., Rhou Y., Topcuoglu E., Kim E. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505>
- Magnusson C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: A test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, vol. 24, issue 3, pp. 291–314. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>
- Masterson C., Sugiyama K., Ladge J. (2020). The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, issue 2, pp. 118–138. <https://doi.org/10.1002/job.2442>
- Mullins L., Chabonneay E., Riccucci N. (2020). The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 41, issue 2. <https://doi.org/10.1177/0734371X19894035>
- Nevin D., Simge D., Öznur G.E. (2012). The woman-friendly organization- effects of demographic variables on women employees' perception about their companies on work and family-oriented woman-friendly HRM: A study in banking industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, pp. 477–484. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.058>
- Piszczek M.M., Berg P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, vol. 30, issue 2, 100701. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100701>
- Samman E., Lombardi J. (2019). Childcare and working families: New opportunity or missing link? An evidence brief. UNICEF – Childcare-Family-Friendly_Policies-2019. <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Childcare%20-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>
- Saurabh M., Modi S. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, issue 2, pp. 431–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1526-9>
- Schein E. (1992). *Organizational cultures and leadership* (pp.16–27). 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass.
- Stier H., Lewin-Epstein N., Braun M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 30, issue 3, pp. 265–279. <https://people.socsci.tau.ac.il/mu/noah/files/2018/01/Work-family-conflict-RSSM-2012.pdf>
- Vavilova A., Bagirova A., Shutova N. (2021). Supporting demographic policy in Russia: Business-level opportunities and advantages (pp. 1144–1153). *Conference proceedings of the 15th International Days of Statistics and Economics*, MSED, Prague.
- Wong K., Chan A.H.S., Teh P.-L. (2020). How is work-life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, issue 12, pp. 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>

References

- Ansoff I. (1999). *The new corporate strategy*. Saint Petersburg: Piter. (in Russ.)
- Baksha N.V., Danilyuk A.A. (2013). *Corporate social responsibility*. Tyumen: Tyumen State University Publ. (in Russ.)
- Vavilova A.S. (2013). *Improving the efficiency of managerial work based on the development of organizational culture*. Cand. sci. econ. diss. Ekaterinburg. (in Russ.)
- Gromova N.V. (2020). Personnel loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Sovremennaya konkurenciya / Modern Competition*, vol. 14, no. 2(78), pp. 60–78. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72. (in Russ.)
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (2014). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: V.V. Radaev, G.B. Yudin. (Eds.). *Classics of new economic sociology* (pp. 164–191). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Meyer J., Rowan B. (2014). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In: V.V. Radaev, G.B. Yudin. (Eds.). *Classics of new economic sociology* (pp. 133–163). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Nekhoda E.V., Arabov N.U., Bogdanov A.L., German M.V., Kuklina T.V. (2022). Decent work in non-financial reporting of Russian companies: Assessing the disclosure quality. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 2, pp. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3. (in Russ.)
- Piters T., Uoterman Robert Kh. (2010). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. Moscow: Alpina Publisher. http://xstock.ru/piters_woterman.html. (in Russ.)
- Rostovskaya T.K., Shabunova A.A., Bagirova A.P. (2021). The concept for corporate demographic policy of Russian enterprises in the framework of corporate social responsibility. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz / Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 14, no. 5, pp. 151–164. DOI: 10.15838/esc.2021.5.77.9. (in Russ.)
- Shubat O.M. (2014). Russian business as a potential subject of effective demographic policy. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' / National Interests: Priorities and Security*, no. 26, pp. 45–53. (in Russ.)
- Averett K.H. (2020). A feminist public sociology of the pandemic interviewing about a crisis, during a crisis. *Gender, Work and Organization*, vol. 28, issue S2, pp. 321–329. <https://doi.org/10.1111/gwao.12616>
- Bagirova A., Manukyan S. (2020). Corporate demographic policy as a response to country wide challenges for business. *Proceedings of the 16th European Conference on Management, Leadership and Governance ECLMG*. Oxford, UK. Pp. 16–23.
- Fernández-Cornejo J., Del Pozo-García E., Escot L., Belope-Nguema S. (2020). Why do Spanish fathers still make little use of the family-friendly measures? *Social Science Information*, vol. 59, issue 2, pp. 355–379. <https://doi.org/10.1177/0539018420927153>
- Fore H. (2019). *Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them?* Materials of World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/>
- Günther-Bel C., Vilaregut A., Carratala E., Torras-Garat S., Pérez-Testor C. (2020). A mixed-method study of individual, couple, and parental functioning during the state-regulated COVID-19 lockdown in Spain? *Family Process*, vol. 59, issue 3, pp. 1–20. DOI: 10.1111/famp.12585
- Halinski M., Duxbury L. (2019). Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family. *Personnel Review*, vol. 49, no. 1, pp. 149–166. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0048>
- Hodges L. (2020). Do female occupations pay less but offer more benefits? *Gender and Society*, vol. 34, issue 3, pp. 381–412. <https://doi.org/10.1177/0891243220913527>
- Kim J.S., Faerman S.R. (2013). Exploring the relationship between culture and family-friendly programs (FFPs) in the Republic of Korea. *European Management Journal*, vol. 31, issue 5, pp. 505–521. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.04.012>
- Kim H., Rhou Y., Topcuoglu E., Kim E. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102505>
- Magnusson C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: A test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, vol. 24, issue 3, pp. 291–314. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1697644>
- Masterson C., Sugiyama K., Ladge J. (2020). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, issue 2, pp. 118–138. <https://doi.org/10.1002/job.2442>
- Mullins L., Chabonney E., Riccucci N. (2020). The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: can flexible work arrangements help? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 41, issue 2. <https://doi.org/10.1177/0734371X19894035>
- Nevin D., Simge D., Öznur G.E. (2012). The woman-friendly organization- effects of demographic variables on women employees' perception about their companies on work and family-oriented woman-friendly HRM: A study in banking industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 41, pp. 477–484. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.058>
- Piszczek M.M., Berg P. (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, vol. 30, issue 2, 100701. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100701>
- Samman E., Lombardi J. (2019). Childcare and working families: New opportunity or missing link? An evidence brief. UNECEF – Childcare-Family-Friendly_Policies-2019. <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Childcare%20-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>
- Saurabh M., Modi S. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, vol. 117, issue 2, pp. 431–448. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1526-9>
- Schein E. (1992). *Organizational cultures and leadership* (pp.16–27). 2nd ed. San Francisco: Jossey-bass.

- Stier H., Lewin-Epstein N., Braun M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 30, issue 3, pp. 265–279. <https://people.socsci.tau.ac.il/mu/noah/files/2018/01/Work-family-conflict-RSSM-2012.pdf>
- Vavilova A., Bagirova A., Shutova N. (2021). Supporting demographic policy in Russia: Business-level opportunities and advantages (pp. 1144–1153). *Conference proceedings of the 15th International Days of Statistics and Economics*, MSED, Prague.
- Wong K., Chan A.H.S., Teh P.-L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, issue 12, pp. 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124446>

Информация об авторах**Information about the authors****Багирова Анна Петровна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления. **Уральский федеральный университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: a.p.bagirova@urfu.ru

Вавилова Ася Сергеевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления и финансов. **Новосибирский государственный университет экономики и управления**, г. Новосибирск, РФ. E-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru

Anna P. Bagirova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Sociology and Public and Municipal Administration Technologies Dept. **Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: a.p.bagirova@urfu.ru

Asya S. Vavilova

Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Corporate Governance and Finance Dept. **Novosibirsk State University of Economics and Management**, Novosibirsk, Russia. E-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-4

EDN: LMIQPM

JEL Classification: D23, I31, M12

Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model

Gökhan Kerse¹, Ahmet Burhan Çakıcı², Vural Deniz³¹ Kafkas University, Kars, Turkey² Karamanoğlu Mehmetbey University, Karaman, Turkey³ Selcuk University, Konya, Turkey

Abstract. In the face of growing stress in the workplace, employers are particularly interested in management practices focused on maintaining the psychological health of employees. This study examines the effect of the perception of health-oriented leadership (HoL) on the well-being of healthcare workers who have severe psychosocial working conditions in order to increase interest in employee well-being and provide leadership with a central role in this regard. The paper examined psychological well-being (PWB), job satisfaction, and life satisfaction together while attempting to determine whether HoL directly and indirectly (via PWB) affected work and life satisfaction based on the JD-R model. The methodological basis of the study was the provisions of the human resource theory management and the theory of leadership. Data was collected from 187 employees (convenience sampling) of a healthcare organization operating in a province in Turkey with the survey technique and analyzed using the SPSS and Smart PLS software. The findings revealed that HoL affects job satisfaction and life satisfaction both directly and through PWB. Therefore, the perception of HoL increased PWB, which in turn increased job satisfaction and life satisfaction. The study ultimately deducted that it was important to exhibit HoL behaviors for employee well-being. Among possible directions for further research could be a longitudinal design of analysis, as well as expanding the sample by including private healthcare organizations and additional locations.

Keywords: health-oriented leadership; employee well-being; psychological well-being; job satisfaction; life satisfaction; healthcare workers; Turkey.

Article info: received July 2, 2022; received in revised form August 8, 2022; accepted August 30, 2022

For citation: Kerse G., Çakıcı A.B., Deniz V. (2022). Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 49–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-4. EDN: LMIQPM.

Влияние модели HoL на благополучие работников здравоохранения: роль психологического равновесия

Г. Керсе¹, А.Б. Чакиси², В. Дениз³¹ Университет Кафкаса, г. Карс, Турция² Университет Караманоглу Мехметбей, г. Караман, Турция³ Университет Сельчук, г. Конья, Турция

Аннотация. В условиях растущего стресса на рабочем месте особый интерес работодателей вызывают управленческие практики, ориентированные на поддержание психофизиологического здоровья сотрудников. Наиболее целостной из таких практик является модель здоровье-ориентированного лидерства (HoL – health-oriented leadership). Исследование направлено на анализ влияния модели HoL на благополучие работников, включающее три компонента – психологическое равновесие (PWB), удовлетворенность работой и жизнью в целом. Наличие прямого и косвенного (посредством PWB) воздействия HoL определялось с помощью модели «спрос – ресурсы» на рабочем месте (JD-R). Методологическую основу работы составили теории управления человеческими ресурсами и лидерства. Использовались методы факторного анализа. Исследование проведено на примере сферы здравоохранения, характеризующейся сложными психосоциальными условиями. Информационной основой послужили результаты опроса 187 сотрудников одной из государственных клиник Турции. Обработка данных осуществлялась в статистических программах SPSS и Smart PLS. Полученные результаты свидетельствуют о наличии как прямого, так и косвенного влияния HoL на удовлетворенность респондентов работой и жизнью. Подтверждена роль психологического равновесия как медиатора в анализируемом взаимодействии. Показано, что следование принципам здоровье-ориентированного лидерства является определяющим фактором повышения общего благополучия работников. Возможным направлением дальнейших исследований является применение лонгитюдного метода, а также расширение выборки за счет клиник частной формы собственности и дополнительных локаций.

Ключевые слова: здоровье-ориентированное лидерство (HoL); благополучие сотрудников; психологическое благополучие; удовлетворенность работой; удовлетворенность жизнью; работники здравоохранения; Турция.

Информация о статье: поступила 2 июля 2022 г.; доработана 8 августа 2022 г.; одобрена 30 августа 2022 г.

Ссылка для цитирования: Kerse G., Çakıcı A.B., Deniz V. (2022). Health-oriented leadership's impact on the well-being of healthcare workers: Assessment with a mediated model // *Управленец*. Т. 13, № 5. С. 49–66. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-4. EDN: LMIQPM.

INTRODUCTION

As work environments become more and more stressful, issues regarding employee health and well-being have caused an important concern for organizations, because employee well-being is important not only for employees themselves, but also for organizations and even public life [Ilies, Schwind, Heller, 2007]. Since the concept of well-being refers to optimal psychological functionality, increased well-being leads to higher productivity, lower absenteeism rates and less turnover intention [Darr, Johns, 2008; Ford et al., 2011; Wright, Bonett, 2007]. Therefore, it is necessary to determine the variables that can improve well-being as well as the positive outcomes that increased well-being can lead to in work and private life. Examining the literature reveals that the efforts to ensure employee well-being are focused on leadership styles and are an important workplace resource [Montano et al., 2017; Nielsen et al., 2017]. One of these leadership styles, health-oriented leadership (HoL), is a more up-to-date and holistic approach which combines the mechanisms underlying leaders' impacts on the health and well-being of employees [Franke, Felfe, Pundt, 2014; Pundt, Felfe, 2017]. HoL is a leadership style that takes into account the behavioral aspects of leadership as well as leaders' values and awareness regarding their followers' health. Previous studies support the structure and validity of HoL while also suggesting that it improves employee health [Franke, Felfe, Pundt, 2014; Klug, Felfe, Krick, 2019; Köppe, Kammerhoff, Schütz, 2018]. Assessments made on the relationship between HoL and well-being are based solely on theoretical implications (arguments) or different indicators of processes that lead to well-being, such as stress, burnout and depression [Kaluza et al., 2021a; Santa Maria et al., 2019]. Therefore, the study holistically discusses psychological well-being (PWB), job satisfaction and life satisfaction, the most obvious indicators of employee well-being [Page, Vella-Brodrick, 2009] and examines HoL's effect on these variables.

The study aims to contribute to the literature on leadership and well-being in at least three ways. Firstly, the study examined the indicators of well-being (psychological well-being, job satisfaction and life satisfaction) that are particularly important in the healthcare industry. That is because the working environment in the healthcare industry inherently contains many negative and stressful conditions that may undermine employee well-being [Gomes, Teixeira, 2016]. Staff shortages, excessive workloads, shift work, violence, emotionally challenging tasks [Agarwal, Sharma, 2011; Rössler, 2012] and the additional burdens brought along by COVID-19 [Hao et al., 2021; Yan et al., 2020] have led employees working in this industry to have poor psychological well-being, job satisfaction, and life satisfaction [Bozdağ, Ergün, 2020; Gkliati, Saiti, 2022; Obadeji et al., 2018]. Therefore, these essential well-being indicators need to be increased for healthcare workers. Secondly, the study assumed that the well-be-

ing indicators could be increased with the perception of HoL and examined the relationships between these variables for the first time. Thirdly, it was thought that PWB, a psychological variable in the research model, could be a mediator in the relationships between HoL and job satisfaction and life satisfaction, leading to the creation of a research model based on the job demands-resources (JD-R) model. Therefore, the study attempted to determine how HoL affects job satisfaction and life satisfaction, which are indicators of well-being.

CONCEPTUAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

Health-oriented leadership (HoL). Franke, Felfe and Pundt [2014] defined HoL as leaders taking into account the health and stress levels of themselves and their followers, carrying out activities aimed at being healthy. This leadership style involves leaders directly affecting employee health through their behaviors and communication, as well as shaping their duties, business processes and working conditions to have an indirect effect on their health [Franke, Felfe, 2011; Franke, Felfe, Pundt, 2014]. Moreover, within the framework of social cognitive learning theory [Bandura, Walters, 1977], leaders act as role models through their own behaviors [Kaluza et al., 2021a]. Therefore, a leader exhibiting health-conscious behaviors aimed at improving health may encourage employees to behave in a way that improves their own health [Köppe, Kammerhoff, Schütz, 2018].

The concept of HoL is divided into leader-oriented (SelfCare) and employee-oriented (StafCare) HoL [Klug, Felfe, Krick, 2019]. The leader-oriented perspective is based on the leader's way of dealing with their own health and serves as a prerequisite for health-oriented leadership behavior [Franke, Ducki, Felfe, 2015]. This perspective includes behaviors related to both the leader's lifestyle (e.g., healthy nutrition, regular exercise) and work pattern (e.g., time management, delegation of authority) [Pundt, Felfe, 2017]. The employee-oriented perspective is related to the importance that leaders place on their followers' health in the workplace, their attitudes towards protection, and their actions [Klebe, Klug, Felfe, 2021]. Since this study focuses on the employee-oriented side of the model, it would be more accurate to define HoL as "the leader being aware of the conditions and activities that affect the health of the employees, taking into account their health and providing the necessary conditions and activities for their health" [Kerse, Soyalin, Özdemir, 2021, p. 1801].

HoL consists of three components: health awareness, health value and health behavior [Franke, Felfe, 2011]. *Health awareness* refers to leaders' attention and sensitivity towards health issues. It involves the leader concentrating their attention on health risks in the workplace and perceiving warning signals [Franke, Felfe, Pundt, 2014]. *Health value* relates to leaders' attitudes towards being

healthy. This component shows how much interest and care leaders express towards health problems in the workplace [Santa Maria et al., 2019]. Finally, *health behavior* refers to leaders' behavior patterns and activities aimed at improving employee health [Franke, Felfe, Pundt, 2014]. This behavior includes creating healthy working conditions and motivating followers to exhibit healthy behaviors in the workplace [Klug, Felfe, Krick, 2019]. Therefore, HoL is defined as recognizing the importance of health, being aware of health-related problems, and providing a healthy and appropriate environment in order to be a leader in a healthy environment.

Studies on HoL support the claim that HoL and its components have positive effects on employee health [Franke, Felfe, Pundt, 2014; Klug, Felfe, Krick, 2019; Vonderlin et al., 2020]. HoL has the potential not only to strengthen followers' health, but also to define the broader implications for followers' attitudes and behaviors related to work [Pundt, Felfe, 2017]. Indeed, a study by Santa Maria et al. [2019] concluded that HoL has a strong negative relationship with employees' levels of burnout, depression and physical complaints. Other recent studies have suggested that HoL reduces psychosomatic complaints [Köppe, Kammerhoff, Schütz, 2018] and turnover intention [Bregenzer et al., 2020], while increasing psychological capital [Arnold, Rigotti, 2020].

Relationship between HoL and psychological well-being. PWB is the positive individual perception of self and ability to use the current potential effectively and at the highest level [Ryff, Singer, 2006]. This includes the individual exhibiting self-acceptance, having a purpose in life, developing positive relationships with others, ensuring personal development, having a command of the environment and being able to act autonomously [Ryff, 1989; Ryff, Keyes, 1995]. An individual with PWB has a purpose in life and sees a potential in themselves to achieve this goal. Moreover, they have a positive sense of self and develop healthy relationships with others. These individuals can act independently and make their own decisions. They can constantly improve themselves and effectively manage the world around them in order to achieve their goals in life.

Since PWB affects both the individual's work life and personal life [Avey et al., 2010], studies attempting to determine the variables that affect well-being have become common. Many personal and organizational variables such as personality, psychological capital, organizational support, organizational justice, working environment, social support, physical health and stress level were determined to affect PWB [Loretto et al., 2005; Medzo-M'engone, 2021; Park et al., 2017]. Leadership is thought to be another one of these variables. Since leaders have the power to shape contextual conditions (e.g. interpersonal relationships and organizational climate) as well as working conditions (e.g. task and work design, HR practices), they have a significant impact on employees' PWB [Han-

nah et al., 2020]. Indeed, studies have shown that positive leadership behaviors and leadership support [Gilbreath, Benson, 2004; Skakon et al., 2010], transformational leaders [Arnold et al., 2007; Kelloway et al., 2012] and servant leaders [Erkutlu, Chafra, 2016] appear to positively affect employee PWB. Since HoL also affects employee well-being [Kaluza et al., 2021a; 2021b], it is likely to affect PWB, which is an indicator of well-being.

The relationship between HoL and PWB can be explained with reference to the JD-R model [Bakker, Demerouti, 2014]. JD-R is a model that provides a theoretical framework for work characteristics, psychological conditions and how their outcomes are associated while also providing insights into practices to improve employee well-being [Wingerden, Bakker, Derks, 2017]. In the model, job demands relate to aspects of the work that require effort and are associated with certain physiological and psychological costs [Demerouti et al., 2001], while job resources represent the physical, psychological, social or organizational aspects of the work used to achieve business goals and promote personal development [Schaufeli, Bakker, 2004]. While demands negatively affect employee health and well-being [Demerouti, Bakker, 2011], resources enable employees to improve their well-being and perform better [Bakker, Demerouti, 2007]. Taking into consideration that leadership is possibly be an important workplace demand or resource for affecting employee well-being [Bakker, Demerouti, 2016; Nielsen et al., 2017] and that HoL is also a job resource [Krick, Felfe, Pischel, 2021], employee well-being, and therefore PWB, are likely to increase with HoL behaviors. Examining the literature reveals that there have been no studies addressing the relationship between HoL and PWB, while there are studies that suggest that HoL affects employee well-being [Kaluza et al., 2021b]. On the other hand, although the relationship between HoL and PWB is not examined, there are studies that suggest that HoL positively affects psychological resilience, which is considered a psychological and internal resource (e.g. [Kerse, Soyayın, Özdemir, 2021]). Considering that PWB is also a psychological and personal resource [Tesi, Aiello, Giannetti, 2019] and an indicator of overall well-being [Hausler et al., 2017], it can be said that this relationship may also be present in the relationship between HoL and PWB. Therefore, the following hypothesis can be developed:

H₁: HoL positively and significantly affects PWB.

Relationship between HoL and job satisfaction. Job satisfaction is a positive emotional state that occurs as a result of an employee's evaluation of the job and organizational environment [Locke, 1969]. This reveals how the employee feels about different aspects of their job and how content they are with the conditions [Yuh, Choi, 2017]. Job satisfaction, which is one of the most popular subjects of research in the literature on management and organizational behavior, is closely related to many positive outcomes related to the job and the organization

[Aletraris, 2010; Ziegler, Hagen, Diehl, 2012]. Employees with high levels of job satisfaction are more committed to their organizations [Brown, Walters, Jones, 2019], build quality relationships with their colleagues, and encourage innovation and creativity [Bushra, Ahmad, Naveed, 2011]. They exhibit organizational citizenship behavior [Subardjo, Tentama, 2020] and increase organizational success [Voon et al., 2011]. Therefore, satisfaction is an important concept for organizations and should be addressed together with its precursors. Examining the literature reveals that these precursors have situational factors such as personality traits, working conditions, organizational practices, leadership, and relations with managers and colleagues [Bakotić, 2016]. This study takes HoL into account since leadership (i.e. leaders) is a factor that significantly impacts employee job satisfaction [Puni, Mohammed, Asamoah, 2018].

Psychosocial risk factors in the work environment such as excessive workload, work-life imbalance, value misfit, perception of injustice, and lack of control in business processes are important job demands that reduce employee well-being and satisfaction and increase work stress [Eriksson et al., 2008]. These job demands may be reduced through HoL behaviors. Indeed, leaders who exhibit these behaviors support employees by creating working conditions that provide more resources and change their perception of employees' work characteristics, enabling them to prevent the negative effects of job demands on job satisfaction [Jiménez, Winkler, Bregenzer, 2017]. Furthermore, a leader showing interest in employee health and well-being creates a sense of belonging in employees and improves the positive psychological climate as it reflects the organization's attitude towards them [Bregenzer et al., 2019]. In line with the JD-R model [Demerouti et al., 2001], this accumulation of resources at work helps reduce workload and stress. Moreover, having more resources increases employees' confidence in their ability to cope with job demands [Krick, Felfe, Pischel, 2021]. Ultimately, job satisfaction can be increased by making working conditions compatible with employees' expectations from the organization. As a matter of fact, findings in the literature [Krick, Felfe, Pischel, 2021] support this claim, which is that HoL increases job satisfaction. In light of these explanations and findings, the following hypothesis was proposed:

H₂: HoL positively and significantly affects job satisfaction.

Relationship between HoL and life satisfaction. Life satisfaction is the subjective assessment of an individual's own life based on certain criteria and a subjective judgment of how satisfied they are with current situations [Diener et al., 1985]. Life satisfaction, which is also an important indicator of psychological health, is a large structure that shows whether the individual likes life in general [Heller, Watson, Ilies, 2004] and different habitats [Levine et al., 2017]. Human life has many different but

closely connected aspects such as family, work, social life, health, and leisure time [Lambert et al., 2018]. Since life satisfaction is a complex function of the satisfaction received from these aspects of life [Pavot, Diener, 2008], it is affected by. Since individuals spend most of their lives at work, business life represents an important part of life for most [Heller, Judge, Watson, 2002]. Therefore, some factors related to work and the organization are likely to affect life satisfaction (or vice versa) [Erdogan et al., 2012]. HoL is one of these factors related to the organization that has effects on life satisfaction.

Life satisfaction requires creating positive working conditions as well as removing negative ones [Erdogan et al., 2012]. However, working conditions can be quite challenging and contain many sources of stress [Urquijo, Extremera, Villa, 2016]. This can be reduced through HoL behavior. Since leaders' main responsibilities include providing the resources necessary for employees to successfully complete their work [Perry et al., 2010] and health-oriented leaders provide the conditions and factors to ensure employees' physical and psychological well-being [Kerse, Soyali, Özdemir, 2021], HoL behaviors help create a suitable, low-stress work environment. In other words, these leaders care about employee health and improve work life by designing a health-oriented (low stress) working environment [Franke, Felfe, Pundt, 2014]. The positive effect brought on by an organizational climate in which health is prioritized and the factors causing stress are removed is also reflected on employees' lives outside of the organization. They can pay more attention to other aspects of their lives such as family, social life and leisure. Therefore, these resources obtained in the working environment are not only limited to the work environment, but also spread to different aspects of life, ultimately increasing life satisfaction levels [Li et al., 2018]. This is consistent with the spillover model, which suggests that satisfaction in a certain aspect of an individual's life will also spread to other aspects of their life [Heller, Judge, Watson, 2002]. Therefore, it is likely that HoL increases job satisfaction [Krick, Felfe, Pischel, 2021] and that this increase is ultimately reflected on private life. Therefore, the following hypothesis was proposed:

H₃: HoL positively and significantly affects life satisfaction.

Relationship between PWB and job satisfaction. It may be possible to relieve the pressure of job demands on employees in an organizational environment with sufficient resources [Bakker, Demerouti, 2007]. According to the JD-R model, PWB is an important personal resource for overcoming adverse conditions and challenges at work [Wright, Bonet, 2007]. Individuals with a high level of PWB are more optimistic, more resistant to problems, and have higher self esteem [Mayordomo et al., 2016]. They feel more competent in controlling the work environment and are, therefore, ready to realize their potential to achieve their goals [Esen, Besdil, Erkmen, 2021].

Therefore, PWB is likely to improve job satisfaction, as an employee's ability to overcome problems in the workplace and positively assess the working environment may depend on their PWB [Wright, Bonet, 2007]. As a matter of fact, findings in the literature also support this claim [Esen, Besdil, Erkmen, 2021; Jones, Hill, Hen, 2015]. Therefore, the following hypothesis was developed:

H₄: PWB positively and significantly affects job satisfaction.

Relationship between PWB and life satisfaction.

Research on well-being and happiness is divided into two perspectives: hedonic and eudaimonic [Ryan, Deci 2001]. Hedonic well-being (i.e., subjective well-being) emphasizes the experience of pleasure and includes life satisfaction and positive and negative affection [Kahneman, Diener, Schwarz, 1999], while eudaimonic well-being (i.e., PWB) focuses on the individual's ability to overcome challenges in life and the virtuous actions they take towards achieving their full potential [Ryff, 1989; Ryff, Keyes 1995]. Life satisfaction, which is an indicator of subjective well-being, is an individual evaluating their quality of life based on their own criteria and concluding that their life is as they want it to be [Diener et al., 1985]. PWB, which is a personal resource [Bakker, Demerouti, 2007], enables the individual to maintain their mental well-being and feel alive [Wilkinson, Walford, 1998], while acting as the motivation for the individual to achieve the life they aim for. PWB, which strengthens the individual's potential to attain the life they desire, can increase the likelihood of an individual positively evaluating their habitat [Fredrickson, 2001], thereby increasing their life satisfaction. Although PWB and life satisfaction are known to have a strong relationship in the literature [Diener et al., 1999], there is an uncertainty about which one affects the other. While some studies suggest that the level of life satisfaction affects PWB [Delhom et al., 2017; Kardas et al., 2019], other studies argue that the level of PWB has a positive effect on life satisfaction [Jung, 2017; Sharbafshaaer, 2019; Randall et al., 2021]. This study assumed that PWB affects life satisfaction. That is to say, when PWB, which reflects the individual's level of happiness and its positive effect on the individual [Wilkinson, Walford, 1998], is high, the individual has a high level of positive feelings regarding their life [Garcia, Moradi, 2013]. Therefore, the individual evaluates their expectations and present conditions positively. Therefore, PWB increases life satisfaction. Thus, the following hypothesis can be developed:

H₅: PWB positively and significantly affects life satisfaction.

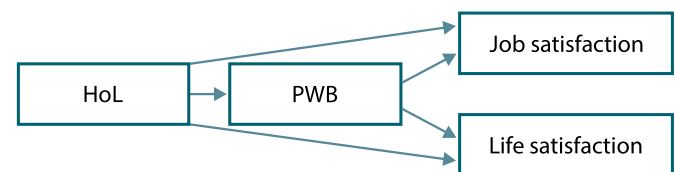
Mediating role of the PWB. To summarize the relationships between the variables discussed in the study within the framework of the JD-R model: HoL behavior, which is a positive job resource [Jiménez, Winkler, Dunkl, 2017], will stimulate positive attitudes and behaviors by increasing PWB [Kaluza et al., 2021a], which is a personal employee resource [Tesi, Aiello, Giannetti, 2019], ultimately result-

ing in job satisfaction [Wright, Cropanzano, 2000]. From a spillover model perspective [Heller, Judge, Watson, 2002], this process will not only be limited to business life but will also be reflected on private life and affect life satisfaction. In other words, the positive experience caused by the increase in resources in work life will be reflected on life in general and lead employees to make more positive evaluations on their lives [Fredrickson et al., 2008] ultimately leading to life satisfaction. Therefore, PWB has a mediating role in HoL's effect on job satisfaction and life satisfaction. In light of these explanations, the following hypotheses regarding mediation will be tested:

H₆: PWB has a mediating role in HoL's effect on job satisfaction.

H₇: PWB has a mediating role in HoL's effect on life satisfaction.

The research model tested in line with the hypotheses is presented in Figure.



The research model
Модель исследования

METHODS AND MEASURES

Research data was obtained from healthcare workers working in a hospital in a province in Turkey using the survey method. Due to the ongoing COVID-19 pandemic, data was obtained with the convenience sampling method and voluntary participation. Surveys were handed out and collected approximately 10 days later. Survey data from 187 participants was evaluated. The majority of the participants were female (52.9 %) and married employees (50.8 %). Employees in the 26–35 age range (64.2 %), with an undergraduate education level (52.4 %) and an employment period between 1–4 years (44.4 %) was the majority. In terms of profession, among the participants were nurses (49.2 %), technicians (12.8 %), other (11.8 %), healthcare professionals (6.4 %), medical secretaries (6.4 %), midwives (5.9 %), and doctors (10 %). Data was analyzed using the smart PLS 3.3.7 statistics software.

HoL perception was evaluated using 10 items of the positive health behavior dimension in the HoL StaffCare (followers) scale developed by Franke, Felfe and Pundt [2014] and Pundt and Felfe [2017] and adapted by Kerse, Soyalin and Özdemir [2021]. The scale includes items such as “My supervisor sees to it that I have enough relaxation and recovery” and “My supervisor makes sure that the topic of health receives sufficient attention in our team”. Scale items were created using a 5-point Likert scale.

The level of PWB was determined using the 8-item scale developed by Diener et al. [2009]. There scale in-

cludes items such as “I lead a purposeful and meaningful life” and “I am optimistic about my future”. The items in the scale were answered using a 5-point Likert scale.

The level of job satisfaction was evaluated using the 4-item scale developed by Way, Sturman and Raab [2010]. The scale includes items such as “All in all, I am satisfied with my job” and “In general, I like working here”. The items in the scale were answered using a 5-point Likert scale.

The level of life satisfaction was evaluated using the 5-item scale developed by Diener et al. [1985]. The scale includes items such as “In most ways my life is close to my ideal” and “I am satisfied with my life”. The items in the scale were answered using a 5-point Likert scale.

VALIDITY AND RELIABILITY ANALYSES

Internal consistency reliability, convergent validity and discriminant validity analyses were carried out in order to determine the reliability and validity of the scales in the study. The Cronbach Alpha, rho_A and CR (Composite Reliability) values were examined for the internal consistency reliability of the scales (see Table 1). The scale’s internal consistency reliability was ensured since these

values (Cronbach Alpha, rho_A and CR) were greater than 0.70 [Hair et al., 2017]. Then, the factor loads (confirmatory factor load) and AVE (Average Variance Extracted) values of the scale items were examined to determine the convergent validity. The examination revealed that the factor loads (JS2, PWB2 and PWB6) of the items of some scales were lower than the reference value of 0.40 and decreased the AVE value, leading them to be excluded from the analysis. Carrying out the analysis again revealed that the factor loads and AVE values of all the remaining items in the scales were higher than 0.40 and 0.50, respectively [Hair et al., 2017]. Therefore, convergent validity was ensured. Finally, the Fornell-Larcker criterion and HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) values were examined to determine divergent validity (Table 2). Since the Fornell-Larcker criterion values (AVE values are square root values) are greater than the existing correlation coefficients with other variables [Fornell, Larcker, 1981], the first condition for divergent validity was met. Examining the HTMT values revealed that these values were lower than 0.90 [Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015]. Therefore, divergent validity was ensured.

Table 1 – Findings on internal consistency reliability and convergent validity
Таблица 1 – Результаты анализа надежности внутренней согласованности и конвергентной валидности

Indicators	Factor loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
HoL1	0.847	0.971	0.972	0.971	0.770
HoL2	0.942	–	–	–	–
HoL3	0.871	–	–	–	–
HoL4	0.916	–	–	–	–
HoL5	0.875	–	–	–	–
HoL6	0.773	–	–	–	–
HoL7	0.892	–	–	–	–
HoL8	0.870	–	–	–	–
HoL9	0.892	–	–	–	–
HoL10	0.890	–	–	–	–
JS1	0.854	0.873	0.880	0.872	0.579
JS3	0.755	–	–	–	–
JS4	0.767	–	–	–	–
LS1	0.871	0.867	0.870	0.865	0.519
LS2	0.649	–	–	–	–
LS3	0.817	–	–	–	–
LS4	0.735	–	–	–	–
LS5	0.713	–	–	–	–
PWB1	0.752	0.838	0.839	0.835	0.629
PWB3	0.701	–	–	–	–
PWB4	0.777	–	–	–	–
PWB5	0.590	–	–	–	–
PWB7	0.706	–	–	–	–
PWB8	0.778	–	–	–	–

Note: HoL is health-oriented leadership; PWB is psychological well-being; JS is job satisfaction; LS is life satisfaction.

Table 2 – Discriminant validity results using the Fornell-Larcker criterion and HTMT
Таблица 2 – Проверка дискриминантной валидности с использованием критерия Форнелла – Ларкера и соотношения «гетеротрейт – монотрейт»

Scales	Mean	S.D.	Fornell-Larcker Criterion				HTMT			
			1	2	3	4	1	2	3	4
1. HoL	2.999	1.088	(0.878)	–	–	–	–	–	–	–
2. JS	3.087	0.901	0.630	(0.793)	–	–	0.625	–	–	–
3. LS	3.412	0.845	0.473	0.631	(0.761)	–	0.472	0.624	–	–
4. PWB	3.526	0.675	0.400	0.567	0.542	(0.720)	0.395	0.565	0.535	–

Note: HoL is health-oriented leadership; PWB is psychological well-being; JS is job satisfaction; LS is life satisfaction.

HYPOTHESIS TEST

After confirming that our research model meets psychometric characteristics, the hypothesis was analyzed. The partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) and bootstrapping (5,000 bootstrap samples) methods were used for the analyses (Table 3). Before examining the findings regarding the direct and indirect effects, values such as those indicating a problem of multicollinearity between variables, the magnitude of the effect, and predictive power were examined (Table 4). It was confirmed that there was no problem regarding multicollinearity connections due to the fact that the VIF values were lower than 5 [Hair et al., 2017]. The R^2 values were found to be 0.515 for job satisfaction, 0.372 for life satisfaction,

and 0.160 for PWB. Due to the f^2 values indicating the magnitude of the effect between the structures being higher than 0.02 [Sarstedt, Ringle, Hair, 2017], the effect was concluded to be present in the model. Finally, the Q^2 values, which indicate the predictive power of the findings regarding the research model, were checked. Due to these values (JS = 0.303; LS = 0.195; PWB = 0.076) being higher than 0 [Hair et al., 2017], the model was confirmed to ensure support regarding predictive power. In addition, the SRMR value for the research model was found to be 0.061, supporting model fit due to the value being lower than 0.07 [Bagozzi, Yi, 2012].

Examining the findings on direct effects in Table 4, HoL positively affected PWB ($\beta = 0.400$; $p < 0.05$), job satisfac-

Table 3 – Findings on the direct and indirect (mediation) effects
Таблица 3 – Результаты анализа прямых и косвенных эффектов медиации

Effects	Path coefficient	S.D.	T Statistics	P Values	Status
<i>Direct effects</i>					
HoL → JS	0.479	0.073	6.589	0.000	H2 is supported
HoL → LS	0.305	0.095	3.218	0.001	H3 is supported
HoL → PWB	0.400	0.081	4.955	0.000	H1 is supported
PWB → JS	0.375	0.083	4.508	0.000	H4 is supported
PWB → LS	0.420	0.092	4.573	0.000	H5 is supported
<i>Indirect effects</i>					
HoL → PWB → JS	0.150	0.048	3.142	0.002	H6 is supported
HoL → PWB → LS	0.168	0.058	2.919	0.004	H7 is supported

Note: HoL is health-oriented leadership; PWB is psychological well-being; JS is job satisfaction; LS is life satisfaction.

Table 4 – Research model results
Таблица 4 – Выводы по модели

Scales	VIF	f^2	Scales	R^2	Q^2
HoL → JS	1.191	0.398	JS	0.515	0.303
HoL → LS	1.191	0.124			
HoL → PWB	1.000	0.191	LS	0.372	0.195
PWB → JS	1.191	0.244	PWB	0.160	0.076
PWB → LS	1.191	0.235			

Note: HoL is health-oriented leadership; PWB is psychological well-being; JS is job satisfaction; LS is life satisfaction.

tion ($\beta = 0.479$; $p < 0.05$) and life satisfaction ($\beta = 0.305$; $p < 0.05$). Therefore, H_1 , H_2 and H_3 are supported. Moreover, PWB positively affected job satisfaction ($\beta = 0.375$; $p < 0.05$) and life satisfaction ($\beta = 0.420$; $p < 0.05$); therefore, H_4 and H_5 were accepted.

This study used the mediation criteria of Zhao, Lynch and Chen [2010] as reference for the mediation hypotheses. The study followed the steps of the mediation effect decision tree for this purpose. In addition to the direct effects (Table 4), the findings revealed that HoL indirectly affected job satisfaction ($\beta = 0.150$; $p < 0.05$) and life satisfaction ($\beta = 0.168$; $p < 0.05$) through PWB. Moreover, it was concluded that the mediation was partial due to the path coefficients being positive in the relevant findings. Therefore, hypotheses H_6 and H_7 , which were developed for mediation, are supported.

DISCUSSION

The increase in psychosocial risk factors in work life has been negatively reflected in the health and well-being of employees. On the other hand, the development of positive organizational behaviors understanding has increased interest in issues relating to health and well-being. Therefore, this study attempted to explain the effect of HoL on employee well-being in the specific case of a public hospital in Turkey. The model was developed based on the JD-R model and used cross-sectional data to investigate the basic mechanism that connects HoL, PWB, job satisfaction and life satisfaction. Furthermore, the study examined whether PWB has a mediating role in HoL's impact on job satisfaction and life satisfaction. The findings revealed that HoL increased employee job satisfaction and life satisfaction both directly and through PWB. Therefore, the obtained findings support and expand on results of previous studies investigating the effect of HoL on different indicators of well-being [Arnold, Rigotti, 2020; Kaluza et al. 2021a; 2021b; Klug, Felfe, Krick, 2019; Santa Maria et al., 2019; Vonderlin et al., 2021]. Although there are no studies in the literature that address the relationship between HoL, PWB and life satisfaction, our findings were in line with similar studies that adopted a human-oriented positive leadership approach [Chughtai, 2018; Nielsen et al., 2008; Vincent-Höper et al., 2017]. The theoretical and practical implications are outlined below along with some recommendations for future studies.

Theoretical implications. This study contributes to the literature on leadership and well-being for the following reasons. Our initial findings supported the assumption that HoL not only strengthens employee health, but also has far-reaching results regarding employees' perceptions on and attitudes towards work and overall life [Klebe, Klug, Felfe, 2021; Pundt, Felfe, 2017]. Therefore, the study expanded and enriched the literature on HoL, which still requires further investigation [Rudolph, Murphy, Zacher, 2020; Vonderlin et al., 2021].

The second contribution is a detailed examination of the relationship between HoL and well-being, which is an important goal in life. When studies investigating the relationship between HoL and employee well-being are examined [Grimm, Bauer, Jenny, 2021; Kaluza et al., 2021a; 2021b, Santa Maria et al., 2019], it is seen that comments pointing at HoL improving employee well-being are made using theoretical implications or different indicators that lead to well-being. Employee well-being is claimed to consist of three key components: subjective well-being (life satisfaction), well-being in the workplace (job satisfaction) and PWB [Page, Vella-Brodrick, 2009]. This study is the first holistic study to examine the impact of HoL on employee well-being by addressing the indicators of these key components of employee well-being all together. Thus, the study clarified the view that HoL improves employee well-being and how the relationships between the indicators of well-being emerged.

The third contribution of this paper is that it is a study that addresses the relationship between leadership behavior and well-being. In their studies, Inceoglu et al. [2018] stated that studies investigating the relationship between leadership and well-being often focus on job satisfaction, which is a component of well-being, and that other indicators of well-being in particular should also be taken into account. Our study responded to this call by addressing different indicators of well-being (PWB, job satisfaction, and life satisfaction) all together and associating them with leadership. PWB was examined as a mediator variable and revealed the mechanism for how HoL affects other indicators of well-being (job satisfaction and life satisfaction). Therefore, the study has revealed that PWB is not only a result of different psychosocial relationships, but can also act as a mediator in the relationship between workplace factors (i.e. HoL) and employee attitudes (job satisfaction and life satisfaction).

This study also made a contribution to the literature on well-being. Research on well-being is based on two different perspectives, which are hedonic and eudaimonic. Although highly interrelated, these two perspectives focus on different areas of well-being [Keyes, Shmotkin, Ryff, 2002]. While there are numerous studies that examine different criteria for well-being together, studies that investigate the relationship that exists between each other are limited [Burns, Machin, 2010; Jones, Hill, Henn, 2015; Keyes, Shmotkin, Ryff, 2002]. Therefore, the direction and level of the relationship between these two types of well-being remains uncertain. This study found that PWB positively affects job satisfaction and life satisfaction, in line with Waterman's claim [1990; 1993] that an individual experiencing eudaimonic life will necessarily experience hedonic pleasure. Therefore, our study concluded that eudaimonic well-being affects hedonic well-being.

Practical implications. Some practical implications can be made based on the study's findings. The findings

confirm that HoL is a valuable resource for improving well-being in healthcare workers. In the literature on leadership, the issue of well-being is not seen as an important result in itself, but mainly as a secondary result variable related to performance [Inceoglu et al., 2018]. Since well-being is associated with self-realization and living in the best way, it also has the potential to contribute to many other attitudes and outcomes. PWB, life satisfaction, and job satisfaction can be seen as an important indicator of current well-being as well as an important resource for future well-being [Marcionetti, Castelli, 2022]. Therefore, well-being should be taken as an ultimate goal and not as a performance tool.

While employees' work can be a source of well-being that increases life satisfaction because it is an important part of their lives, it can also be a factor that reduces well-being if work-related problems spread to life outside of work. PWB is an important resource that enables employees to tackle difficulties at work and meet their expectations from work [Wright, Bonett, 2007]. The findings of our study have shown that health-oriented leaders can increase employee job and life satisfaction through practices that increase PWB. The momentum provided by PWB in work life will lead to an increase in an employee's job satisfaction, which will in turn increase life satisfaction by spreading to the employee's life outside of work. Therefore, since PWB brings along many positive outcomes, the individual and organizational factors that will increase PWB need to be identified.

The study's findings indicate that it is very important for leaders in healthcare organizations to be health-oriented. As previously stated, the healthcare industry has one of the highest rates of burnout and turnover due to factors such as staff shortages, work overload, and shift work [Agarwal, Sharma, 2011; Rössler, 2012]. For this reason, the factors affecting the burnout and turnover of employees in this industry, which are psychological well-being and job and life satisfaction [Ledikwe et al., 2018; Lorber, Treven, Mumel, 2020], need to be increased. This study concluded that these indicators of well-being can

be increased with HoL approaches and practices. Therefore, efforts should be made to develop a health-conscious culture, since this type of leadership behavior will only be made effective through its integration into the organizational culture. Leaders, on the other hand, should develop policies and practices that will create a suitable psychosocial working environment to protect and improve the well-being of employees. In leadership training, leaders should be aware of their responsibilities for the health and well-being of their employees.

CONCLUSION

Our study is one of the most comprehensive studies examining HoL's effect on employee well-being with a holistic perspective and has, therefore, made important contributions to the literature on leadership and well-being. But the findings and implications need to be evaluated with their potential limitations in consideration. Although the data was obtained from the healthcare industry due to employees with higher health values having a higher tendency to be affected from HoL behaviors [Franke, Felfe, Pundt, 2014], the data being collected from a single city and healthcare organization reduces the possibility to make generalizations. Moreover, cross-sectional acquisition of data in the study is another limitation that prevents generalization and restricts the examination of causal relationships between variables. Therefore, future studies can use longitudinal or experimental designs and collect data from public / private health organizations in different provinces. Another limitation is that the data were collected during the COVID-19 pandemic, and, therefore, reflect the perceptions of the period. For these reasons, it may be recommended to obtain the data again in the post-pandemic period and to expand the model by adding different mediator and moderator variables. Additionally, PWB, job satisfaction and life satisfaction were the only indicators of well-being discussed in this study. Future studies may develop a research model that involves more indicators of well-being, also taking into account the types of mental or physical well-being. ■

References

- Agarwal M., Sharma A. (2011). Effects of hospital workplace factors on the psychological well-being and job satisfaction of health care employees. *Journal of Health Management*, vol. 13, issue 4, pp. 439–461. <https://doi.org/10.1177/097206341101300405>
- Aletraris L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, vol. 63, no. 8, pp. 1129–1155. <https://doi.org/10.1177/0018726709354131>
- Arnold M., Rigotti T. (2020). Is it getting better or worse? Health-oriented leadership and psychological capital as resources for sustained health in newcomers. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 70, no. 2, pp. 709–737. <https://doi.org/10.1111/apps.12248>
- Arnold K.A., Turner N., Barling J., Kelloway E.K., McKee M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no. 3, pp. 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avey J.B., Luthans F., Smith R.M., Palmer N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no. 1, pp. 17–28. DOI: 10.1037/a0016998

- Bagozzi R.P., Yi Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 40, pp. 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014). Job demands-resources theory. In P.Y. Chen, C.L. Cooper (Eds.). *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakotić D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 29, no. 1, pp. 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bandura A., Walters R.H. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bozdağ F., Ergün N. (2020). Psychological resilience of healthcare professionals during COVID-19 pandemic. *Psychological Reports*, vol. 124, no. 6, pp. 2567–2586. DOI: 10.1177/0033294120965477
- Bregenzer A., Felfe J., Bergner S., Jiménez P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 1, pp. 307–336. DOI: 10.1177/2397002218823300
- Bregenzer A., Milfelner B., Žižek S.Š., Jiménez P. (2020). Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business Communication*, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1177/23294884209637>
- Brown A.R., Walters J.E., Jones A.E. (2019). Pathways to retention: Job satisfaction, burnout, & organizational commitment among social workers. *Journal of Evidence-Based Social Work*, vol. 16, no. 6, pp. 577–594. DOI: 10.1080/26408066.2019.1658006
- Burns R.A., Machin M.A. (2010). Identifying gender differences in the independent effects of personality and psychological well-being on two broad affect components of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, vol. 48, no. 1, pp. 22–27. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.08.007>
- Bushra F., Ahmad U., Naveed A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. 18, pp. 261–267.
- Chughtai A.A. (2018). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, vol. 13, no. 4, pp. 873–889. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9564-1>
- Darr W., Johns G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no. 4, pp. 293–318. <https://doi.org/10.1037/a0012639>
- Delhom I., Gutierrez M., Lucas-Molina B., Meléndez J.C. (2017). Emotional intelligence in older adults: Psychometric properties of the TMMS-24 and relationship with psychological well-being and life satisfaction. *International Psychogeriatrics*, vol. 29, no. 8, pp. 1327–1334. <https://doi.org/10.1017/S1041610217000722>
- Demerouti E., Bakker A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 01–09. DOI: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener E.D., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, vol. 49, no. 1, pp. 71–75. DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 2, pp. 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener E., Wirtz D., Biswas-Diener R., Tov W., Kim-Prieto C., Choi D.W., Oishi S. (2009). *New measures of well-being*. In: *Assessing Well-Being* (pp. 247–266). Springer, Dordrecht.
- Erdogan B., Bauer T.N., Truxillo D.M., Mansfield L.R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, vol. 38, no. 4, pp. 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Eriksson A., Jansson B., Haglund B.J., Axelsson R. (2008). Leadership, organization and health at work: A case study of a Swedish industrial company. *Health Promotion International*, vol. 23, no. 2, pp. 127–133. DOI: 10.1093/heapro/dan015
- Erkutlu H., Chafra J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 369–386. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Esen E., Besdil G.E., Erkmen T. (2021). Moderating role of psychological well-being on the relationship between psychological capital and job satisfaction. *Management Research and Practice*, vol. 13, no. 4, pp. 26–40.
- Ford M.T., Cerasoli C.P., Higgins J.A., Decesare A.L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, vol. 25, no. 3, pp. 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franke F., Ducki A., Felfe J. (2015). Health-Promoting Management. In: J. Felfe (Ed.). *Trends in Psychological Leadership Research* (pp. 253–264). Göttingen, Hogrefe. DOI: 10.13140/RG.2.1.3998.1287

- Franke F., Felfe J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument Health oriented leadership. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schroder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011*, pp. 3–13. DOI: 10.1007/978-3-642-21655-8_1
- Franke F., Felfe J., Pundt A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1-2, pp. 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Fredrickson B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, vol. 56, no. 3, pp. 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson B.L., Cohn M.A., Coffey K.A., Pek J., Finkel S.M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 95, no. 5, pp. 1045–1062. DOI: 10.1037/a0013262
- Garcia D., Moradi S. (2013). The affective temperaments and well-being: Swedish and Iranian adolescents' life satisfaction and psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 689–707. DOI: 10.1007/s10902-012-9349-z
- Gilbreath B., Benson P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, vol. 18, no. 3, pp. 255–266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Gkliati A., Saiti A. (2022). Job satisfaction and support in the medical profession: The foundations of efficient organizational healthcare performance. *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 15, no. 2, pp. 131–153. DOI: 10.1108/IJWHM-10-2020-0172
- Gomes A.R., Teixeira P.M. (2016). Stress, cognitive appraisal and psychological health: Testing instruments for health professionals. *Stress and Health*, vol. 32, no. 2, pp. 167–172. DOI: 10.1002/smi.2583
- Grimm L.A., Bauer G.F., Jenny G.J. (2021). Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multi-level mediation study. *BMC Public Health*, vol. 21, no. 1, pp. 1–11.
- Hair Jr, J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage publications.
- Hannah S.T., Perez A.L., Lester P.B., Quick J.C. (2020). Bolstering workplace psychological well-being through transactional and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 27, no. 3, pp. 222–240. <https://doi.org/10.1177/1548051820933623>
- Hao Q., Wang D., Xie M., Tang Y., Dou Y., Zhu L., Wu Y., Dai M., Wu H., Wang Q. (2021). Prevalence and risk factors of mental health problems among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*, vol. 12, pp. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.567381>
- Hausler M., Strecker C., Huber A., Brenner M., Höge T., Höfer S. (2017). Distinguishing relational aspects of character strengths with subjective and psychological well-being. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, pp. 1159. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01159>
- Heller D., Judge T.A., Watson D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 23, no. 7, pp. 815–835. <https://doi.org/10.1002/job.168>
- Heller D., Watson D., Ilies R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: A critical examination. *Psychological Bulletin*, vol. 130, no. 4, pp. 574–600. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.574>
- Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 43, pp. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ilies R., Schwind K.M., Heller D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, no. 3, pp. 326–341. <https://doi.org/10.1080/13594320701363712>
- Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., Gerbasi A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jiménez P., Winkler B., Dunkl A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 17, pp. 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Jones N., Hill C., Henn C. (2015). Personality and job satisfaction: Their role in work-related psychological well-being. *Journal of Psychology in Africa*, vol. 25, no. 4, pp. 297–304. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078086>
- Jung M.-H. (2017). The effect of psychological well-being on life satisfaction for employees. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, vol. 8, no. 5, pp. 35–42. <https://doi.org/10.13106/ijidb.2017.vol8.no5.35>
- Kahneman D., Diener E., Schwarz N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kaluza A.J., Weber F., van Dick R., Junker N.M. (2021a). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being – The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 51, pp. 404–424. <https://doi.org/10.1111/jasp.12744>
- Kaluza A.J., Junker N.M., Schuh S.C., Raesch P., von Rooy N.K., van Dick R. (2021b). A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied Psychology*, vol. 71, issue 4, pp. 1347–1384. <https://doi.org/10.1111/apps.12359>
- Kardas F., Zekeriya C.A.M., Eskisu M., Gelibolu S. (2019). Gratitude, hope, optimism and life satisfaction as predictors of psychological well-being. *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 19, no. 82, pp. 81–100. DOI: 10.14689/ejer.2019.82.5

- Kelloway E.K., Turner N., Barling J., Loughlin C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, vol. 26, no. 1, pp. 39–55. DOI: 10.1080/02678373.2012.660774
- Kerse G., Soyalin M., Özdemir Ş. (2021). Turkish adaptation of the health-oriented leadership scale and effect of health-oriented leadership on emotional exhaustion: The mediating role of psychological resilience. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 9, no. 6, pp. 1799–1818.
- Keyes C.L.M., Shmotkin D., Ryff C.D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Klebe L., Klug K., Felfe J. (2021). The show must go on, the effects of crisis on health-oriented leadership and follower exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, vol. 65, no. 4, pp. 231–243. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000369>
- Klug K., Felfe J., Krick A. (2019). Caring for oneself or for others? How consistent and inconsistent profiles of health-oriented leadership are related to follower strain and health. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, pp. 2456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02456>
- Köppe C., Kammerhoff J., Schütz A. (2018). Leader-follower crossover: Exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 33, no. 3, pp. 297–310. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2017-0367>
- Krick A., Felfe J., Pischel S. (2021). Health-oriented leadership as a job resource: Can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 139–152. DOI: 10.1108/jmp-02-2021-0067
- Lambert E.G., Jiang S., Liu J., Zhang J., Choi E. (2018). A happy life: Exploring how job stress, job involvement, and job satisfaction are related to the life satisfaction of Chinese prison staff. *Psychiatry, Psychology and Law*, vol. 25, no. 4, pp. 619–636. DOI: 10.1080/13218719.2018.1473174
- Ledikwe J.H., Kleinman N.J., Mpho M., Mothibedi H., Mawandia S., Semo B.W., O'Malley G. (2018). Associations between health-care worker participation in workplace wellness activities and job satisfaction, occupational stress and burnout: A cross-sectional study in Botswana. *BMJ Open*, vol. 8, no. 3, pp. e018492. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-018492>
- Levine R., Boniwell I., Osin E., de Graaf J. (2017). Time use and balance. In: *Happiness: Transforming the Development Landscape* (pp. 297–328). Thimphu, Bhutan: The Centre for Bhutan Studies and GNH.
- Li Y., Li D., Tu Y., Liu J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, vol. 47, no. 5, pp. 1077–1093. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0223>
- Locke E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 4, pp. 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lorber M., Treven S., Mumel D. (2020). Well-being and satisfaction of nurses in Slovenian hospitals: A cross-sectional study. *Slovenian Journal of Public Health*, vol. 59, no. 3, pp. 180–188. DOI: 10.2478/sjph-2020-0023
- Loretto W., Popham F., Platt S., Pavis S., Hardy G., MacLeod L., Gibbs J. (2005). Assessing psychological well-being: A holistic investigation of NHS employees. *International Review of Psychiatry*, vol. 17, no. 5, pp. 329–336. DOI: 10.1080/09540260500238371
- Marcionetti J., Castelli L. (2022). The job and life satisfaction of teachers: A social cognitive model integrating teachers' burnout, self-efficacy, dispositional optimism, and social support. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, pp. 1–23.
- Mayordomo T., Viguer P., Sales A., Satorres E., Meléndez J.C. (2016). Resilience and coping as predictors of well-being in adults. *The Journal of Psychology*, vol. 150, no. 7, pp. 809–821. DOI: 10.1080/00223980.2016.1203276
- Medzo-M'engone J. (2021). Job demands and psychological well-being among Gabonese civil servants: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 36, no. 4, pp. 335–350. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1971538>
- Montano D., Reeske A., Franke F., Hüffmeier J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no. 3, pp. 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Nielsen K., Nielsen M.B., Ogbonnaya C., Känsälä M., Saari E., Isaksson K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, vol. 31, no. 2, pp. 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, vol. 22, no. 1, pp. 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Obadeji A., Oluwole L., Dada M., Oshatimi M. (2018). Alcohol use and psychological wellbeing of health workers in a Nigerian Hospital: An exploratory study. *Malawi Medical Journal*, vol. 30, no. 1, pp. 31–36. DOI: 10.4314/mmj.v30i1.7
- Page K.M., Vella-Brodrick D.A. (2009). The 'what,' 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, vol. 90, no. 3, pp. 441–458. DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3
- Park J.G., Kim J.S., Yoon S.W., Joo B.K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Pavot W., Diener E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>

- Perry S.J., Witt L.A., Penney L.M., Atwater L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 6, pp. 1145–1153. <https://doi.org/10.1037/a0020538>
- Pundt F., Felfe J. (2017). *Health oriented leadership*. Instrument zur Erfassung Gesundheitsförderlicher Führung. Göttingen: Hogrefe. DOI: 10.1688/ZfP-2014-01-Franke
- Puni A., Mohammed I., Asamoah E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Randall K., Ford T.G., Kwon K.A., Sisson S.S., Bice M.R., Dinkel D., Tsotsoros J. (2021). Physical activity, physical well-being, and psychological well-being: Associations with life satisfaction during the COVID-19 pandemic among early childhood educators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, no. 18, pp. 9430. DOI: 10.3390/ijerph18189430
- Rössler W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, vol. 262, no. 2, pp. 65–69. DOI: 10.1007/s00406-012-0353-4
- Rudolph C.W., Murphy L.D., Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on “healthy leadership”. *The Leadership Quarterly*, vol. 31, no. 1, Article 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>
- Ryan R.M., Deci E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no. 1, pp. 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff C.D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no. 6, pp. 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff C.D., Keyes C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no. 4, pp. 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff C.D., Singer B.H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, vol. 35, no. 4, pp. 1103–1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>
- Santa Maria A., Wolter C., Gusy B., Kleiber D., Renneberg B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, vol. 13, no. 2, pp. 186–200. DOI: 10.1093/police/pay067
- Sarstedt M., Ringle C.M., Hair J.F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In: C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg. (Eds.). *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315. DOI: 10.1002/job.248
- Sharbafshaaer M. (2019). Correlation between dimensions of psychological well-being with life satisfaction and self-regulation. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, vol. 21, no. 3, pp. 160–166.
- Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, vol. 24, no. 2, pp. 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Subardjo S., Tentama F. (2020). The role of job satisfaction towards organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol. 9, no. 2, pp. 6089–6091.
- Tesi A., Aiello A., Giannetti E. (2019). The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work*, vol. 19, no. 1, pp. 121–141. <https://doi.org/10.1177/1468017318757397>
- Urquijo I., Extremera N., Villa A. (2016). Emotional intelligence, life satisfaction, and psychological well-being in graduates: The mediating effect of perceived stress. *Applied Research in Quality of Life*, vol. 11, no. 4, pp. 1241–1252. <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9432-9>
- Vincent-Höper S., Teetzen F., Gregersen S., Nienhaus A. (2017). Leadership and employee well-being. In: R.J. Burke, K.M. Page. (Eds.). *Research Handbook on Work and Well-being* (pp. 269–291). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vonderlin R., Schmidt B., Müller G., Biermann M., Kleindienst N., Bohus M., Lyssenko L. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: A multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, pp. 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>
- Voon M.L., Lo M.C., Ngui K.S., Ayob N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, vol. 2, no. 1, pp. 24–32.
- Waterman A.S. (1990). The relevance of Aristotle's conception of eudaimonia for the psychological study of happiness. *Theoretical and Philosophical Psychology*, vol. 10, issue 1, pp. 39–44. <https://doi.org/10.1037/h0091489>
- Waterman A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, issue 4, pp. 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Way S.A., Sturman M.C., Raab C. (2010). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, issue 3, pp. 379–397. <https://doi.org/10.1177/1938965510363783>
- Wilkinson R.B., Walford W.A. (1998). The measurement of adolescent psychological health: One or two dimensions? *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 27, no. 4, pp. 443–455. <https://doi.org/10.1023/A:1022848001938>
- Wingerden J.V., Bakker A.B., Derks D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 100, pp. 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Wright T.A., Bonett D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, vol. 33, no. 2, pp. 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>

- Wright T.A., Cropanzano R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, pp. 84–94.
- Yan A.F., Sun X., Zheng J., Mi B., Zuo H., Ruan G., Hussain A., Wang Y., Shi Z. (2020). Perceived risk, behavior changes and health-related outcomes during COVID-19 pandemic: Findings among adults with and without diabetes in China. *Diabetes research and clinical practice*, vol. 167, pp. 108350. DOI: 10.1016/j.diabres.2020.108350
- Yuh J., Choi S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal*, vol. 54, no. 4, pp. 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2017.08.002>
- Zhao X., Lynch Jr J.G., Chen Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, vol. 37, issue 2, pp. 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Ziegler R., Hagen B., Diehl M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 42, no. 8, pp. 2019–2040. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>

Источники

- Agarwal M., Sharma A. (2011). Effects of hospital workplace factors on the psychological well-being and job satisfaction of health care employees. *Journal of Health Management*, vol. 13, issue 4, pp. 439–461. <https://doi.org/10.1177/097206341101300405>
- Aletraris L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, vol. 63, no. 8, pp. 1129–1155. <https://doi.org/10.1177/0018726709354131>
- Arnold M., Rigotti T. (2020). Is it getting better or worse? Health-oriented leadership and psychological capital as resources for sustained health in newcomers. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 70, no. 2, pp. 709–737. <https://doi.org/10.1111/apps.12248>
- Arnold K.A., Turner N., Barling J., Kelloway E.K., McKee M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no. 3, pp. 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avey J.B., Luthans F., Smith R.M., Palmer N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 15, no. 1, pp. 17–28. DOI: 10.1037/a0016998
- Bagozzi R.P., Yi Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 40, pp. 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014). Job demands-resources theory. In P.Y. Chen, C.L. Cooper (Eds.). *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakotić D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 29, no. 1, pp. 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bandura A., Walters R.H. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bozdağ F., Ergün N. (2020). Psychological resilience of healthcare professionals during COVID-19 pandemic. *Psychological Reports*, vol. 124, no. 6, pp. 2567–2586. DOI: 10.1177/0033294120965477
- Bregenzler A., Felfe J., Bergner S., Jiménez P. (2019). How followers' emotional stability and cultural value orientations moderate the impact of health-promoting leadership and abusive supervision on health-related resources. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 1, pp. 307–336. DOI: 10.1177/2397002218823300
- Bregenzler A., Milfelner B., Žižek S.Š., Jiménez P. (2020). Health-promoting leadership and leaders' listening skills have an impact on the employees' job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Business Communication*, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1177/23294884209637>
- Brown A.R., Walters J.E., Jones A.E. (2019). Pathways to retention: Job satisfaction, burnout, & organizational commitment among social workers. *Journal of Evidence-Based Social Work*, vol. 16, no. 6, pp. 577–594. DOI: 10.1080/26408066.2019.1658006
- Burns R.A., Machin M.A. (2010). Identifying gender differences in the independent effects of personality and psychological well-being on two broad affect components of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, vol. 48, no. 1, pp. 22–27. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.08.007>
- Bushra F., Ahmad U., Naveed A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. 18, pp. 261–267.
- Chughtai A.A. (2018). Examining the effects of servant leadership on life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, vol. 13, no. 4, pp. 873–889. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9564-1>
- Darr W., Johns G. (2008). Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, no. 4, pp. 293–318. <https://doi.org/10.1037/a0012639>
- Delhom I., Gutierrez M., Lucas-Molina B., Meléndez J.C. (2017). Emotional intelligence in older adults: Psychometric properties of the TMMS-24 and relationship with psychological well-being and life satisfaction. *International Psychogeriatrics*, vol. 29, no. 8, pp. 1327–1334. <https://doi.org/10.1017/S1041610217000722>
- Demerouti E., Bakker A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 01–09. DOI: 10.4102/sajip.v37i2.974

- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener E.D., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, vol. 49, no. 1, pp. 71–75. DOI: 10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, vol. 125, no. 2, pp. 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Diener E., Wirtz D., Biswas-Diener R., Tov W., Kim-Prieto C., Choi D.W., Oishi S. (2009). *New measures of well-being*. In: *Assessing Well-Being* (pp. 247–266). Springer, Dordrecht.
- Erdogan B., Bauer T.N., Truxillo D.M., Mansfield L.R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, vol. 38, no. 4, pp. 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Eriksson A., Jansson B., Haglund B.J., Axelsson R. (2008). Leadership, organization and health at work: A case study of a Swedish industrial company. *Health Promotion International*, vol. 23, no. 2, pp. 127–133. DOI: 10.1093/heapro/dan015
- Erkutlu H., Chafra J. (2016). Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract breach. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 369–386. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0129>
- Esen E., Besdil G.E., Erkmén T. (2021). Moderating role of psychological well-being on the relationship between psychological capital and job satisfaction. *Management Research and Practice*, vol. 13, no. 4, pp. 26–40.
- Ford M.T., Cerasoli C.P., Higgins J.A., Decesare A.L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, vol. 25, no. 3, pp. 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Fornell C., Larcker D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franke F., Ducki A., Felfe J. (2015). Health-Promoting Management. In: J. Felfe (Ed.). *Trends in Psychological Leadership Research* (pp. 253–264). Göttingen, Hogrefe. DOI: 10.13140/RG.2.1.3998.1287
- Franke F., Felfe J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument Health oriented leadership. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schroder, J. Klose, K. Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011*, pp. 3–13. DOI: 10.1007/978-3-642-21655-8_1
- Franke F., Felfe J., Pundt A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 1-2, pp. 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Fredrickson B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, vol. 56, no. 3, pp. 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson B.L., Cohn M.A., Coffey K.A., Pek J., Finkel S.M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 95, no. 5, pp. 1045–1062. DOI: 10.1037/a0013262
- Garcia D., Moradi S. (2013). The affective temperaments and well-being: Swedish and Iranian adolescents' life satisfaction and psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, vol. 14, no. 2, pp. 689–707. DOI: 10.1007/s10902-012-9349-z
- Gilbreath B., Benson P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, vol. 18, no. 3, pp. 255–266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>
- Gkliati A., Saiti A. (2022). Job satisfaction and support in the medical profession: The foundations of efficient organizational healthcare performance. *International Journal of Workplace Health Management*, vol. 15, no. 2, pp. 131–153. DOI: 10.1108/IJWHM-10-2020-0172
- Gomes A.R., Teixeira P.M. (2016). Stress, cognitive appraisal and psychological health: Testing instruments for health professionals. *Stress and Health*, vol. 32, no. 2, pp. 167–172. DOI: 10.1002/smi.2583
- Grimm L.A., Bauer G.F., Jenny G.J. (2021). Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multi-level mediation study. *BMC Public Health*, vol. 21, no. 1, pp. 1–11.
- Hair Jr, J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M., Sarstedt M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage publications.
- Hannah S.T., Perez A.L., Lester P.B., Quick J.C. (2020). Bolstering workplace psychological well-being through transactional and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 27, no. 3, pp. 222–240. <https://doi.org/10.1177/1548051820933623>
- Hao Q., Wang D., Xie M., Tang Y., Dou Y., Zhu L., Wu Y., Dai M., Wu H., Wang Q. (2021). Prevalence and risk factors of mental health problems among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*, vol. 12, pp. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.567381>
- Hausler M., Strecker C., Huber A., Brenner M., Höge T., Höfer S. (2017). Distinguishing relational aspects of character strengths with subjective and psychological well-being. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, pp. 1159. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01159>
- Heller D., Judge T.A., Watson D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 23, no. 7, pp. 815–835. <https://doi.org/10.1002/job.168>
- Heller D., Watson D., Ilies R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: A critical examination. *Psychological Bulletin*, vol. 130, no. 4, pp. 574–600. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.574>
- Henseler J., Ringle C.M., Sarstedt M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 43, pp. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Ilies R., Schwind K.M., Heller D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, no. 3, pp. 326–341. <https://doi.org/10.1080/13594320701363712>
- Inceoglu I., Thomas G., Chu C., Plans D., Gerbasi A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 1, pp. 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jiménez P., Winkler B., Dunkl A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 17, pp. 2430–2448. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Jones N., Hill C., Henn C. (2015). Personality and job satisfaction: Their role in work-related psychological well-being. *Journal of Psychology in Africa*, vol. 25, no. 4, pp. 297–304. <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1078086>
- Jung M.-H. (2017). The effect of psychological well-being on life satisfaction for employees. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, vol. 8, no. 5, pp. 35–42. <https://doi.org/10.13106/ijidb.2017.vol8.no5.35>
- Kahneman D., Diener E., Schwarz N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kaluza A.J., Weber F., van Dick R., Junker N.M. (2021a). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being – The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 51, pp. 404–424. <https://doi.org/10.1111/jasp.12744>
- Kaluza A.J., Junker N.M., Schuh S.C., Raesch P., von Rooy N.K., van Dick R. (2021b). A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied Psychology*, vol. 71, issue 4, pp. 1347–1384. <https://doi.org/10.1111/apps.12359>
- Kardas F., Zekeriya C.A.M., Eskisu M., Gelibolu S. (2019). Gratitude, hope, optimism and life satisfaction as predictors of psychological well-being. *Eurasian Journal of Educational Research*, vol. 19, no. 82, pp. 81–100. DOI: 10.14689/ejer.2019.82.5
- Kelloway E.K., Turner N., Barling J., Loughlin C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, vol. 26, no. 1, pp. 39–55. DOI: 10.1080/02678373.2012.660774
- Kerse G., Soyalm M., Özdemir Ş. (2021). Turkish adaptation of the health-oriented leadership scale and effect of health-oriented leadership on emotional exhaustion: The mediating role of psychological resilience. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 9, no. 6, pp. 1799–1818.
- Keyes C.L.M., Shmotkin D., Ryff C.D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, no. 6, pp. 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Klebe L., Klug K., Felfe J. (2021). The show must go on, the effects of crisis on health-oriented leadership and follower exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, vol. 65, no. 4, pp. 231–243. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000369>
- Klug K., Felfe J., Krick A. (2019). Caring for oneself or for others? How consistent and inconsistent profiles of health-oriented leadership are related to follower strain and health. *Frontiers in Psychology*, vol. 10, pp. 2456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02456>
- Köppe C., Kammerhoff J., Schütz A. (2018). Leader-follower crossover: Exhaustion predicts somatic complaints via StaffCare behavior. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 33, no. 3, pp. 297–310. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2017-0367>
- Krick A., Felfe J., Pischel S. (2021). Health-oriented leadership as a job resource: Can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 139–152. DOI: 10.1108/jmp-02-2021-0067
- Lambert E.G., Jiang S., Liu J., Zhang J., Choi E. (2018). A happy life: Exploring how job stress, job involvement, and job satisfaction are related to the life satisfaction of Chinese prison staff. *Psychiatry, Psychology and Law*, vol. 25, no. 4, pp. 619–636. DOI: 10.1080/13218719.2018.1473174
- Ledikwe J.H., Kleinman N.J., Mpho M., Mothibedi H., Mawandia S., Semo B.W., O'Malley G. (2018). Associations between health-care worker participation in workplace wellness activities and job satisfaction, occupational stress and burnout: A cross-sectional study in Botswana. *BMJ Open*, vol. 8, no. 3, pp. e018492. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2017-018492>
- Levine R., Boniwell I., Osin E., de Graaf J. (2017). Time use and balance. In: *Happiness: Transforming the Development Landscape* (pp. 297–328). Thimphu, Bhutan: The Centre for Bhutan Studies and GNH.
- Li Y., Li D., Tu Y., Liu J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, vol. 47, no. 5, pp. 1077–1093. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0223>
- Locke E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, no. 4, pp. 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lorber M., Treven S., Mumel D. (2020). Well-being and satisfaction of nurses in Slovenian hospitals: A cross-sectional study. *Slovenian Journal of Public Health*, vol. 59, no. 3, pp. 180–188. DOI: 10.2478/sjph-2020-0023
- Loretto W., Popham F., Platt S., Pavis S., Hardy G., MacLeod L., Gibbs J. (2005). Assessing psychological well-being: A holistic investigation of NHS employees. *International Review of Psychiatry*, vol. 17, no. 5, pp. 329–336. DOI: 10.1080/09540260500238371
- Marcionetti J., Castelli L. (2022). The job and life satisfaction of teachers: A social cognitive model integrating teachers' burnout, self-efficacy, dispositional optimism, and social support. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, pp. 1–23.
- Mayordomo T., Viguer P., Sales A., Satorres E., Meléndez J.C. (2016). Resilience and coping as predictors of well-being in adults. *The Journal of Psychology*, vol. 150, no. 7, pp. 809–821. DOI: 10.1080/00223980.2016.1203276

- Medzo-M'engone J. (2021). Job demands and psychological well-being among Gabonese civil servants: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 36, no. 4, pp. 335–350. <https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1971538>
- Montano D., Reeske A., Franke F., Hüffmeier J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 38, no. 3, pp. 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Nielsen K., Nielsen M.B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E., Isaksson K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, vol. 31, no. 2, pp. 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen K., Randall R., Yarker J., Brenner S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, vol. 22, no. 1, pp. 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Obadeji A., Oluwole L., Dada M., Oshatimi M. (2018). Alcohol use and psychological wellbeing of health workers in a Nigerian Hospital: An exploratory study. *Malawi Medical Journal*, vol. 30, no. 1, pp. 31–36. DOI: 10.4314/mmj.v30i1.7
- Page K.M., Vella-Brodrick D.A. (2009). The 'what,'why'and 'how'of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, vol. 90, no. 3, pp. 441–458. DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3
- Park J.G., Kim J.S., Yoon S.W., Joo B.K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Pavot W., Diener E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Perry S.J., Witt L.A., Penney L.M., Atwater L. (2010). The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 6, pp. 1145–1153. <https://doi.org/10.1037/a0020538>
- Pundt F., Felfe J. (2017). *Health oriented leadership*. Instrument zur Erfassung Gesundheitsförderlicher Führung. Göttingen: Hogrefe. DOI: 10.1688/ZfP-2014-01-Franke
- Puni A., Mohammed I., Asamoah E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Randall K., Ford T.G., Kwon K.A., Sisson S.S., Bice M.R., Dinkel D., Tsotsoros J. (2021). Physical activity, physical well-being, and psychological well-being: Associations with life satisfaction during the COVID-19 pandemic among early childhood educators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 18, no. 18, pp. 9430. DOI: 10.3390/ijerph18189430
- Rössler W. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, vol. 262, no. 2, pp. 65–69. DOI: 10.1007/s00406-012-0353-4
- Rudolph C.W., Murphy L.D., Zacher H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, vol. 31, no. 1, Article 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>
- Ryan R.M., Deci E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no. 1, pp. 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff C.D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no. 6, pp. 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff C.D., Keyes C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no. 4, pp. 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Ryff C.D., Singer B.H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, vol. 35, no. 4, pp. 1103–1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>
- Santa Maria A., Wolter C., Gusy B., Kleiber D., Renneberg B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, vol. 13, no. 2, pp. 186–200. DOI: 10.1093/police/pay067
- Sarstedt M., Ringle C.M., Hair J.F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In: C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg. (Eds.). *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315. DOI: 10.1002/job.248
- Sharbafshaaer M. (2019). Correlation between dimensions of psychological well-being with life satisfaction and self-regulation. *Journal of Fundamentals of Mental Health*, vol. 21, no. 3, pp. 160–166.
- Skakon J., Nielsen K., Borg V., Guzman J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, vol. 24, no. 2, pp. 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Subardjo S., Tentama F. (2020). The role of job satisfaction towards organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Scientific and Technology Research*, vol. 9, no. 2, pp. 6089–6091.
- Tesi A., Aiello A., Giannetti E. (2019). The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work*, vol. 19, no. 1, pp. 121–141. <https://doi.org/10.1177/1468017318757397>
- Urquijo I., Extremera N., Villa A. (2016). Emotional intelligence, life satisfaction, and psychological well-being in graduates: The mediating effect of perceived stress. *Applied Research in Quality of Life*, vol. 11, no. 4, pp. 1241–1252. <https://doi.org/10.1007/s11482-015-9432-9>

- Vincent-Höper S., Teetzen F., Gregersen S., Nienhaus A. (2017). Leadership and employee well-being. In: R.J. Burke, K.M. Page. (Eds.). *Research Handbook on Work and Well-being* (pp. 269–291). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vonderlin R., Schmidt B., Müller G., Biermann M., Kleindienst N., Bohus M., Lyssenko L. (2021). Health-oriented leadership and mental health from supervisor and employee perspectives: A multilevel and multisource approach. *Frontiers in Psychology*, vol. 11, pp. 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>
- Voon M.L., Lo M.C., Ngui K.S., Ayob N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, vol. 2, no. 1, pp. 24–32.
- Waterman A.S. (1990). The relevance of Aristotle's conception of eudaimonia for the psychological study of happiness. *Theoretical and Philosophical Psychology*, vol. 10, issue 1, pp. 39–44. <https://doi.org/10.1037/h0091489>
- Waterman A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, issue 4, pp. 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Way S.A., Sturman M.C., Raab C. (2010). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, issue 3, pp. 379–397. <https://doi.org/10.1177/1938965510363783>
- Wilkinson R.B., Walford W.A. (1998). The measurement of adolescent psychological health: One or two dimensions? *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 27, no. 4, pp. 443–455. <https://doi.org/10.1023/A:1022848001938>
- Wingerden J.V., Bakker A.B., Derks D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 100, pp. 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Wright T.A., Bonett D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, vol. 33, no. 2, pp. 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wright T.A., Cropanzano R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 1, pp. 84–94.
- Yan A.F., Sun X., Zheng J., Mi B., Zuo H., Ruan G., Hussain A., Wang Y., Shi Z. (2020). Perceived risk, behavior changes and health-related outcomes during COVID-19 pandemic: Findings among adults with and without diabetes in China. *Diabetes research and clinical practice*, vol. 167, pp. 108350. DOI: 10.1016/j.diabres.2020.108350
- Yuh J., Choi S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal*, vol. 54, no. 4, pp. 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2017.08.002>
- Zhao X., Lynch Jr J.G., Chen Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, vol. 37, issue 2, pp. 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Ziegler R., Hagen B., Diehl M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: Job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 42, no. 8, pp. 2019–2040. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00929.x>

Information about the authors

Информация об авторах

Gökhan Kerse

PhD (Management and Organization), Associate Professor of Management Information Systems Dept. **Kafkas University**, Kars, Turkey. E-mail: gokhankerse@hotmail.com; gokhankerse@kafkas.edu.tr

Ahmet Burhan Çakıcı

PhD (Management and Organization), Associate Professor of Social Work Dept. **Karamanoğlu Mehmetbey University**, Karaman, Turkey. E-mail: ahmetburhan2003@gmail.com; ahmetburhan@kmu.edu.tr

Vural Deniz

Lecturer of Office Services and Secretarial Practice, Hadim Vocational School. **Selcuk University**, Konya, Turkey. E-mail: vdeniz@selcuk.edu.tr

Керсе Гохан

PhD (Менеджмент и Организация), доцент кафедры информационных систем управления. **Университет Кафкаса**, г. Карс, Турция. E-mail: gokhankerse@hotmail.com; gokhankerse@kafkas.edu.tr

Чакиси Ахмед Бурхан

PhD (Менеджмент и Организация), доцент кафедры социальной работы. **Университет Караманоглу Мехметбей**, г. Караман, Турция. E-mail: ahmetburhan2003@gmail.com; ahmetburhan@kmu.edu.tr

Дениз Вурал

Преподаватель кафедры офисного сервиса и секретарской практики, Профессиональное училище Хадим. **Университет Сельчук**, г. Конья, Турция. E-mail: vdeniz@selcuk.edu.tr

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5

EDN: HPJANH

JEL Classification: R50, R58

Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты

И.А. Антипин¹, Н.Ю. Власова¹¹Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, РФ

Аннотация. Муниципальное стратегирование актуально в Российской Федерации, в том числе в связи с отсутствием единой методики разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований. В настоящее время качество данных стратегий и их результативность существенно различаются. Статья посвящена изучению методических, практических и управленческих аспектов оценки стратегического планирования в муниципальных образованиях РФ. Методология исследования основывается на теоретических положениях стратегического менеджмента, региональной и муниципальной экономики. Использовались методы статистического анализа (рейтингование и метод группировок). Информационную базу составили данные Росстата, а также стратегии социально-экономического развития крупнейших российских городов. Предложена методика комплексной оценки стратегического планирования регионов различных иерархических уровней, которая позволяет оценить качество как процесса формирования, так и содержания стратегии, а также ее фактическую реализуемость. Результаты апробации данной методики позволили распределить исследуемые города в зависимости от результативности их социально-экономического развития и обозначить основные недостатки соответствующих стратегий: отсутствие анализа среды, миссии и главной цели, непроработанность стратегических направлений, декларативность методов и механизмов контроля, несвоевременность корректировок и др. Доказана зависимость социально-экономического развития территорий от качества стратегического планирования и управления. Практическая значимость исследования обусловлена высокой потребностью в своевременном управлении стратегическим развитием различных территорий, в том числе муниципальных образований.

Ключевые слова: стратегическое планирование; стратегическое управление; стратегия социально-экономического развития; оценка стратегий социально-экономического развития, муниципальное образование; муниципальное стратегирование.

Информация о статье: поступила 31 мая 2022 г.; доработана 4 августа 2022 г.; одобрена 18 августа 2022 г.

Ссылка для цитирования: Антипин И.А., Власова Н.Ю. (2022). Оценка стратегического планирования в муниципальных образованиях: методические, практические и управленческие аспекты // *Управленец*. Т. 13, № 5. С. 67–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5. EDN: HPJANH.

Assessing strategic planning in municipalities: Methodological, practical and managerial aspects

Ivan A. Antipin¹, Natalya Yu. Vlasova¹¹Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. The topicality of municipal strategizing in the Russian Federation is due to, among other things, the lack of a unified methodology for devising and implementing strategies of municipal socio-economic development. The quality of these strategies and their effectiveness vary significantly. The article examines methodological, practical and managerial aspects of the assessment of strategic planning in Russian municipalities. The research methodology is based on the theoretical principles of strategic management, regional and municipal economics. The methods of statistical analysis (ranking and grouping) are used. The empirical basis includes Rosstat statistical data and socio-economic development strategies of the largest Russian cities. In the research, we formulate and test the methodology for a comprehensive assessment of the strategic planning of regions at various hierarchical levels, which allows evaluating the formation process of a strategy, as well as its content and practical feasibility. The results of the assessment have allowed us to distribute the municipalities in question by the effectiveness of their socio-economic development and identify the main drawbacks of the corresponding strategies: lack of analysis of the environment, the mission and the main goal; poorly elaborated strategic avenues; ineffective methods and control mechanisms; untimely adjustments, etc. The socio-economic development of territories is proved to be dependent on the quality of strategic planning and management. The practical value of the study is due to the strong need for timely management of the strategic development of various territories, including municipalities.

Keywords: strategic planning; strategic management; socio-economic development strategy; assessment of socio-economic development strategies; municipality; municipal strategizing.

Article info: received May 31, 2022; received in revised form August 4, 2022; accepted August 18, 2022

For citation: Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2022). Assessing strategic planning in municipalities: Methodological, practical and managerial aspects. *Upravlenets/The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 67–84. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-5. EDN: HPJANH.

ВВЕДЕНИЕ

С принятием Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в стране начала выстраиваться комплексная система стратегического планирования, ориентированная на решение долгосрочных задач повышения качества жизни населения, роста экономики и обеспечения безопасности. Ключевой принцип работы создаваемой системы – регулярное оценивание стратегий социально-экономического развития и иных документов стратегического планирования, а также эффективности их реализации. В русле следования данному принципу был законодательно закреплён ряд рекомендаций по оценке эффективности отдельных сфер управления¹. Правительством РФ и органами исполнительной власти субъектов РФ разработаны комплексные методики оценки регионального развития, эффективности деятельности органов исполнительной власти, отдельных программ.

Несмотря на это, до сих пор не сформировано системное видение всех аспектов оценки эффективности реализации стратегий развития регионов и муниципальных образований, отсутствует проработанный инструментарий для завершения полного цикла стратегического управления (от разработки и исполнения инициативы до ее оценки и составления рекомендаций по корректировке). На современном этапе стратегического планирования (разработки стратегий социально-экономического развития регионов до 2030 г. и на более длительный период времени) наиболее острой проблемой представляется отсутствие действенного инструментария мониторинга результатов каждой стадии реализации стратегии.

В зарубежной и отечественной науке и практике сложился ряд подходов к оценке эффективности стратегий, однако в ходе их применения возникает множество вопросов относительно методологии, философии, блоков и показателей оценки, ее процедуры, целей и задач. За последние десятилетия вследствие развития концепции New public management внимание к оценке стратегического планирования в государственном секторе усилилось [Guyadeen, Seasons, 2016].

Цель исследования – изучение методических, практических и управленческих аспектов оценки стратегического планирования в муниципальных образованиях Российской Федерации.

Достижение данной цели предполагало решение нескольких задач:

1) рассмотреть методические подходы к оценке качества стратегии социально-экономического развития территории;

2) доказать взаимосвязь между качеством стратегического планирования и управления и результативностью социально-экономического развития территории;

3) выявить основные недостатки современных стратегий развития российских городов с населением свыше одного миллиона человек.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

В российских и зарубежных исследованиях и в практике регионального и муниципального управления применяются различные подходы к оценке проводимой политики или к реализуемым документам стратегического планирования. Можно отметить блок публикаций, посвященных методологии и методикам оценки региональной или муниципальной политики и отдельных программ [Lichfield, 1970; Berke, Godschalk, 2009; Laurian et al., 2010]. Исследователи рассматривают эволюцию методов оценки в зависимости от изменения внешней среды [Voogd, 1997], выделяют школы, ориентированные на оценку городского и регионального планирования [Dadashpoor, Heydari, 2022].

Ряд авторов подчеркивает разницу подходов к оценке стратегических планов и программ, отмечая, что план является более сложным и менее формализованным документом, чем программа [Mastop, Faludi, 1997; Guyadeen, Seasons, 2018].

Весомый вклад в развитие оценки стратегий внесли известные общественные организации:

- МЦСЭИ «Леонтьевский центр» (основные представители – Б.С. Жихаревич, Н.Б. Жунда, И.А. Карелина, Л.Э. Лимонов, О.В. Русецкая),
- фонд «Институт экономики города» (Г.Ю. Ветров, Д.В. Визгалов, Д.В. Шанин, Н.И. Шеверова);
- Кубанская школа развития местных сообществ (Т.Т. Авдеева, Ю.В. Филиппов, С.Н. Железко, Б.Б. Педапов).

Методика оценивания результативности стратегического планирования, разработанная МЦСЭИ «Леонтьевский центр», базируется на экспертной оценке четырех составляющих: процесса стратегического планирования и системы стратегического партнерства, содержания стратегического плана, его оформления и продвижения, результатов процесса стратегического планирования и реализации стратегического плана [Жихаревич, 2002]. Сильными сторонами данной методики являются, по нашему мнению, практикоориентированность и комплексность проведения анализа. К слабым сторонам можно отнести высокие финансовые и временные затраты, связанные с

¹ Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607; Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ: Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199; Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ: постановление Правительства РФ от 02.08.2010 № 588.

привлечением высококвалифицированных экспертов и поиском информации, а также вероятностью субъективизма экспертных оценок.

Предложенный фондом «Институт экономики города» методический подход основан на анализе статистических данных¹. Он достаточно прост в использовании и не требует больших затрат (ни финансовых, ни временных), но стратегия рассматривается авторами методики как программа социально-экономического развития, без учета специфики стратегирования.

Методический подход Кубанской школы развития местных сообществ позволяет оценить эффективность управления муниципальными образованиями с помощью индикаторов оценки динамики их социально-экономического развития, а также управления этими процессами [Авдеева, Железко, Филиппов, 1996]. К достоинствам этого подхода можно отнести следующее: анализ не ограничивается сферой экономики (затрагивается развитие социальной сферы, состояние экологии и др.); перечень индикаторов сведен к минимуму; степень объективности высокая. В числе недостатков – слабая связь первого и второго блоков параметров; не учтена специфика стратегирования; сложность сбора информации.

Анализ известных методик оценки эффективности реализации стратегий социально-экономического развития территорий позволяет заключить, что, несмотря на различия в наборах рассчитываемых индикаторов, периодах проведения оценок, используемых критериях, требованиях к показателям, методах их группировки и ранжирования, порядке интерпретации результатов, методики в основном тяготеют к сравнению динамики фактических и прогнозных значений показателей социально-экономического развития.

Еще одной характерной особенностью большинства методик является вычисление интегрального показателя, количественно отражающего степень эффективности реализации стратегии. Как правило, используются средние арифметические, средневзвешенные величины или простые суммы, делаются попытки перехода к темповым показателям (индексам). Преимуществом интегральных показателей является наглядность, концентрация результата в цифровом виде. Тем не менее трансформация частных показателей в процессе агрегирования зачастую упрощает представление об исследуемом объекте и не позволяет во всей содержательной полноте оценить причины неэффективного выполнения стратегии.

Исследователями проведен анализ содержания стратегий социально-экономического развития южных старопромышленных регионов России (Волгоградской, Ростовской и Астраханской областей) на

предмет соответствия принимаемых в них мер задачам обеспечения конкурентоспособности, устойчивости, безопасности и сбалансированности развития региональных социально-экономических систем. Критерии определялись исходя из следующего:

«а) конкурентоспособность региона обеспечивается наличием эффективных институтов развития, стимулирующих экспортоориентированность промышленного производства, его импортозамещающий характер, инновационную активность предприятий и организаций, инвестиционную привлекательность территории;

б) устойчивость базируется на методологических позициях концепции устойчивого развития;

в) безопасность должна оцениваться на основе показателей развития экономической, финансовой и социальной сферы, отражающих способность экономики функционировать в режиме расширенного воспроизводства;

г) под сбалансированностью развития понимается согласованное функционирование и развитие объектной, средовой и проектно-процессной подсистем региона» [Митрофанова, Чернова, Тюпакова, 2021, с. 16].

Метод рейтингования апробирован при оценке стратегического развития регионов России по социально-экономическим показателям за периоды 2009–2018 гг. и 2014–2018 гг. [Миросников, 2020, с. 68–82].

Группой исследователей Воронежского государственного лесотехнического университета им. Г.Ф. Морозова выполнена оценка устойчивости социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области [Яковенко и др., 2021, с. 87–97]: рассчитан соответствующий интегральный индекс и сделан вывод о наличии пяти групп муниципальных образований с разным уровнем социально-экономической устойчивости – от высокого до кризисного. Проведенная оценка, по мнению авторов, позволила определить основные стратегические задачи на пути достижения единой стратегической цели – улучшения качества жизни населения.

Рассмотрены вопросы определения показателей результативности реагирования на стратегические риски и препятствия для экономического развития. К таким показателям отнесены рост промышленного производства, душевой внутренний региональный продукт, инвестиционный климат, уровень безработицы, объемы ввода и доступности жилья, уровень криминогенности, эффективность управления регионом и др. [Ерзнкян, Иванова, 2019]. Обоснован выбор системы критериев комплексной оценки сценариев регионального развития, охватывающих экологический, экономический и социальный аспекты [Коковин, Мезенина, 2015].

Выполнено комплексное исследование состояния процессов стратегического планирования в российских муниципальных образованиях [Жихаревич, При-

¹ Методика оценки муниципальных программ социально-экономического развития. Москва: Фонд Институт экономики города, 2002.

бышин, 2019]. Исследователи представили формализованные результаты анализа текстов 82 стратегий социально-экономического развития, разработанных и принятых в городах с населением более 100 тыс. человек за пять лет после введения в действие Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (с середины 2014 г. до середины 2019 г.). В отношении каждой стратегии перечислены характеристики преимущества, сбалансированности, амбициозности, выявлены заявленные и реальные приоритеты, наличие флагманских проектов, оценен масштаб намеченных преобразований в структуре экономики, зафиксированы отраслевые приоритеты. Отдельное внимание уделено вопросам отражения в стратегиях аспектов пространственного развития. Согласно заключению авторов, принятие указанного федерального закона привело к увеличению количества стратегий по сравнению с периодом 2005–2014 гг., к большей унификации, повышению внимания к проектному подходу и уменьшению амбициозности стратегий.

Для анализа качества региональных планов управления природными ресурсами, внедренных в австралийском штате Квинсленд за 13-летний период (2004–2016 гг.), авторы использовали систему из 62 показателей, позволяющих определить, в какой степени эти планы являются совместными, адаптивными, ориентированными на действия, основанными на фактических данных [Lukasiewicz et al., 2020].

Следует отметить, что помимо отдельных формализованных методов или комплексных методик применяются и методы экспертных оценок. Привлечение экспертов позволяет повысить качество диагностики, оценки, мониторинга и своевременно провести корректировку управленческих решений, но содержит в себе риски субъективности. В роли экспертов могут выступать представители различных профессиональных групп. В частности, в одном из исследований выявлялось мнение практикующих специалистов из 290 муниципалитетов южного Онтарио (Канада) о важности качества плана [Guyadeen, 2018].

Опрос основных стейкхолдеров позволяет выявить внутренние проблемы процесса планирования и сформулировать рекомендации по его улучшению. Так, на основе наблюдения, анализа документов и углубленных интервью на примере муниципалитетов Индонезии сделан вывод о том, что многие документы стратегического планирования вовсе не являются стратегическими и зачастую не связаны с программами развития. Проблемы в этой сфере обусловлены качеством данных, слабой переговорной позицией муниципалитетов во взаимодействии с администрацией более высокого уровня, формальным вовлечением заинтересованных сторон и др. [Retnandari, 2022].

Существуют также научные исследования, в рамках которых оцениваются отдельные составляющие стра-

тегического планирования: человеческий капитал [Яковенко и др., 2022], слагаемые «умного города» [Попов, Семячков, 2020; Попов, Семячков, 2022], уровень устойчивого развития [Berke, Conroy, 2000; Conroy, Berke, 2004] и др. Многие ученые отмечают, что мониторинг и оценка эффективности планов и программ должны стать необходимым этапом планирования, однако на потенциал такой практики помимо других факторов влияют особенности организационной культуры и конкурирующие требования к ограниченным ресурсам [Seasons, 2003].

Исследователи подчеркивают важность согласованности этапов стратегического планирования как при переходе от одного документа к другому, так и при межведомственном взаимодействии, в том числе для предотвращения возможных конфликтов [Loh, 2012]. Рассмотрены отдельные аспекты или этапы процессов стратегического планирования, например вовлеченность и взаимодействие стейкхолдеров при разработке и реализации стратегий социально-экономического развития муниципалитетов Норвегии [Johnsen, 2018]. На примере муниципалитетов Фламандского региона выявлены факторы успешного выполнения стратегий: уровень подготовки специалистов, качество процесса планирования и разработанного документа стратегического планирования [George, 2021].

Оценив муниципальный план развития Лиссабона и его выполнение, авторы предлагают применять методологический подход «план – процесс – результаты» (PPR) [Oliveira, Pinho, 2010]. Такой подход сочетается с инкрементальным подходом к стратегическому планированию, предусматривающему взаимосвязь между всеми этапами этого процесса и их непрерывность, что обязательно должно найти отражение в методологии и методике оценки [Antipin, Vlasova, 2020].

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В КРУПНЕЙШИХ ГОРОДАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В соответствии со статьей 39 Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» с 10 ноября 2017 г. стратегия социально-экономического развития муниципально-образовательного образования может разрабатываться, утверждаться (одобряться) и реализовываться по решению органов местного самоуправления муниципального образования (в предыдущей редакции – органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов). Соответственно, сохраняется потребность совершенствования стратегического планирования в городских округах и муниципальных районах, а также становятся всё более актуальными процессы стратегирования и в иных типах муниципальных образований.

Особое место в социально-экономическом развитии страны и макроэкономическом планировании

в РФ занимают крупнейшие города, которые являются пионерами в стратегическом планировании и первыми сталкиваются с глобальными урбанизационными процессами [Анимича, 2013]. В каждом из таких городов стратегическое планирование имеет свои особенности. В некоторых мегаполисах, например Екатеринбург, Новосибирске, Казани и др., практически 20 лет назад завершилась разработка первой редакции стратегии социально-экономического развития и в дальнейшем осуществлена актуализация этого документа. Однако существуют и города, которые совсем недавно впервые утвердили соответствующие стратегии, например Нижний Новгород, Уфа и Красноярск. Стратегическое планирование в мегаполисах Российской Федерации отличается по временному горизонту, методическим подходам и степени проработанности рассматриваемых документов. Информация о действующих редакциях стратегий социально-экономического развития крупнейших городов Российской Федерации представлена в табл. 1.

Оценка стратегического планирования в мегаполисах проведена по авторской методике, включающей оценивание процесса формирования, качества и фак-

тической реализуемости стратегии (рисунок). Данная методика, по мнению авторов, является унифицированной и может применяться к регионам различных иерархических уровней – от муниципального образования до страны в целом.

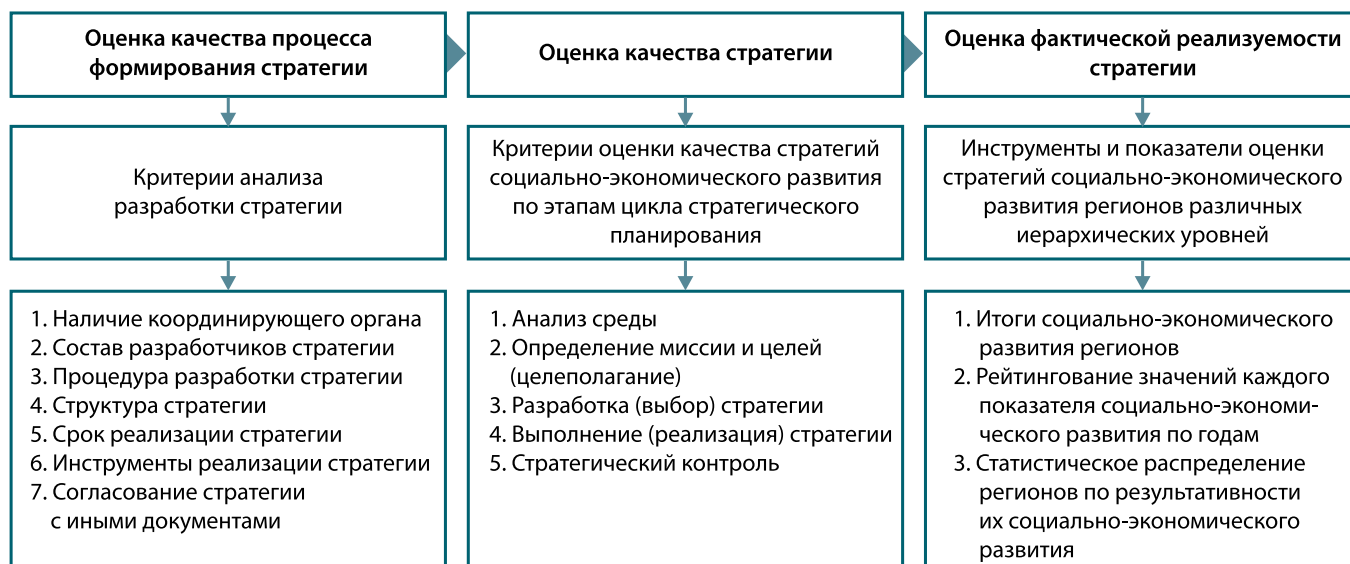
В данной статье в большей степени сконцентрируем внимание на блоке «Оценка фактической реализуемости стратегии», придерживаясь гипотезы о том, что грамотное выстраивание процессов стратегического планирования генерирует положительные импульсы в сфере социально-экономического развития. Информация об итогах социально-экономического развития городов РФ с населением более миллиона человек в 2021 г. представлена в приложении 1. Выбор перечня показателей обусловлен спецификой российского статистического учета.

По итогам 2021 г. количество городов указанного типа не изменилось и составило 14 единиц (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга). Для того, чтобы оценить результативность их социально-экономического развития и при этом не учитывать различные единицы измерения показателей, применен метод рейтингования, где 1 – наилучшее значение показателя

Таблица 1 – Стратегии социально-экономического развития крупнейших городов Российской Федерации: действующие редакции

Table 1 – Socio-economic development strategies of the largest cities in the Russian Federation: latest editions

Город	Наименование документа
Волгоград	Стратегия социально-экономического развития Волгограда до 2030 года (решение Волгоградской городской Думы от 25.01.2017 № 53/1539)
Воронеж	Стратегия социально-экономического развития городского округа город Воронеж на период до 2035 года (решение Воронежской городской Думы от 19.12.2018 № 1032-IV)
Екатеринбург	Стратегический план развития Екатеринбурга (решение Екатеринбургской городской Думы от 25.05.2018 № 12/81)
Казань	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года (решение Казанской городской Думы от 14.12.2016 № 2-12)
Краснодар	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Краснодар до 2030 года (решение городской Думы Краснодара от 19.11.2020 № 4 п.10)
Красноярск	Стратегия социально-экономического развития города Красноярск до 2030 года (решение Красноярского городского Совета депутатов от 18.06.2019 № 3-42)
Нижний Новгород	Стратегия социально-экономического развития города Нижнего Новгорода на 2017–2022 годы (постановление Администрации города Нижнего Новгорода от 25.01.2017 № 190)
Новосибирск	Стратегия социально-экономического развития города Новосибирска на период до 2030 года (решение Совета депутатов города Новосибирска от 24.12.2018 № 726)
Омск	Стратегия социально-экономического развития города Омска до 2030 года (решение Омского городского Совета от 19.12.2018 № 101)
Пермь	Стратегия социально-экономического развития муниципального образования город Пермь до 2030 года (решение Пермской городской Думы от 22.04.2014 № 85)
Ростов-на-Дону	Стратегия социально-экономического развития города Ростова-на-Дону на период до 2035 года (решение Ростовской-на-Дону городской Думы от 21.12.2018 № 603)
Самара	Стратегия комплексного развития городского округа Самара на период до 2025 года (решение Думы городского округа Самара от 26.09.2013 № 358)
Уфа	Стратегия социально-экономического развития городского округа город Уфа Республики Башкортостан до 2030 года (решение Совета городского округа город Уфа Республики Башкортостан от 19.12.2018 № 35/2)
Челябинск	Стратегия социально-экономического развития города Челябинска на период до 2035 года (решение Челябинской городской Думы от 29.06.2021 № 20/2)



Методика комплексной оценки стратегического планирования регионов различных иерархических уровней

Methodology for a comprehensive assessment of the strategic planning of regions at different hierarchical levels

теля, а 14 – наихудшее. Если значения были равными, городам присваивался одинаковый «двойной» рейтинг, а при расчете показателя учитывалось среднее значение баллов. Например, если города делят 5-е и 6-е места, их рейтинг отображается как «5-6», а при расчете суммы рейтинговых баллов учитывается 5,5 балла. На основе суммы баллов по всем показателям был установлен интегральный рейтинг результативности социально-экономического развития.

Применив метод статистических группировок, на основании данных в приложении 1 мы установили пять типов результативности социально-экономического развития: высокий, выше среднего, средний, ниже среднего, низкий. Критерием анализа является сумма баллов интегрального рейтинга. Распределение исследуемых городов по типам результативности социально-экономического развития представлено в табл. 2.

Таблица 2 – Распределение крупнейших городов Российской Федерации по результативности социально-экономического развития, 2021

Table 2 – Largest cities of the Russian Federation distributed by the effectiveness of the socio-economic development in 2021

Тип результативности	Шаг интервала, баллы	Город
Высокий	36–57	Екатеринбург
Выше среднего	58–78	Казань, Краснодар, Нижний Новгород
Средний	79–99	Уфа, Новосибирск, Красноярск, Ростов-на-Дону, Самара
Ниже среднего	100–120	Челябинск, Пермь, Омск
Низкий	121–141	Воронеж, Волгоград

Лидер среди крупнейших российских городов Екатеринбург занимает высокие позиции в различных рейтингах. Для получения более объективных выводов интерес представляет исследование не только за один год, но и за более длительный период. В открытом доступе на сайте Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации доступны значения показателей социально-экономического развития крупнейших городов Российской Федерации с 2002 г. по 2021 г., т. е. за 20 лет. Учитывая, что в начале 2000-х гг. российские мегаполисы лишь вставали на путь стратегического развития, мы делим двадцатилетний период на два: 2002–2011 гг. и 2012–2021 гг. Об этапах стратегирования в городах-миллионниках Российской Федерации также писал Б.С. Жихаревич [2007, с. 53–61]. Еще одним аргументом в пользу установления выбранных этапов анализа процессов стратегирования является тот факт, что Воронеж и Красноярск учитываются Росстатом именно с 2012 г. Развитие Краснодара не анализируется ввиду того, что в исследуемый период его население не превышало миллиона человек.

Для оценки результативности социально-экономического развития мегаполисов Российской Федерации использовался метод рейтингования значений соответствующих показателей. В качестве оцениваемых были выбраны показатели, доступные в статистических изданиях, а также на официальных сайтах Росстата и его территориальных органов, – «численность населения на конец года, тыс. чел.», «естественный прирост (+), естественная убыль (–) населения за год, чел.», «объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по предприятиям обрабатывающей промышленности, млрд руб.», «среднесписочная численность работников крупных и средних организаций,

тыс. чел.», «инвестиции в основной капитал, млрд руб.», «розничный товароборот, млрд руб.», «оборот общественного питания, млрд руб.», «ввод жилья, тыс. м²», «численность безработных граждан, зарегистрированных в государственных учреждениях службы занятости населения на конец года, чел.», «сальдированный финансовый результат крупных и средних предприятий, млрд руб.», «удельный вес убыточных организаций, %».

Значения суммарных рейтинговых баллов и интегрального рейтинга представлены в приложениях 2, 3.

Данные в приложении 2 показывают следующее.

Безусловным лидером в сфере социально-экономического развития в 2002–2011 гг. являлся Екатеринбург. Однако его отрыв от городов, занимающих 2-е место рейтинга в 2002–2006 гг. (Уфы и Перми), был незначителен, и лишь с 2007 г. стал более существенным (отрыв от Новосибирска и Уфы). Эти факты объясняет грамотный процесс стратегического управления развитием города – постоянный мониторинг, стратегический контроль и, как следствие, проведение процедуры актуализации и пролонгации Стратегического плана с 2008 г. и утверждение новой редакции документа в октябре 2010 г.

К числу лидеров помимо Екатеринбурга в разные годы относились Новосибирск, Уфа, Пермь. Причем лидерство Новосибирска укреплялось с каждым годом и стало явным с 2006 г., что обусловлено в том числе первыми итогами Стратегического плана устойчивого развития города Новосибирска, утвержденного в 2005 г. Среди причин некоторой потери лидерских позиций Уфой и Пермью – отсутствие комплексного стратегического управления их социально-экономическим развитием.

«Середину» рейтинга занимали Казань, Нижний Новгород и Самара, причем лидерство Казани становится более явным начиная с 2009 г. Городами, несколько отстающими в развитии, являются Омск, Ростов-на-Дону, Челябинск. В первое десятилетие XXI в. система стратегического планирования в этих городах либо не отличалась высокой результативностью (Ростов-на-Дону, Челябинск), либо отсутствовала (Волгоград), либо характеризовалась не вполне корректным пониманием стратегии (Омск).

Замыкал рейтинг в течение всего рассматриваемого периода город Волгоград.

Данные в приложении 3 позволяют сделать следующие выводы.

В 2012–2021 гг. Екатеринбург сохранил позиции безусловного лидера в сфере социально-экономического развития, причем его отрыв от города, занимающего второе место рейтинга (Казани), был весьма существенным.

Казань находилась на втором месте рейтинга практически на протяжении всего исследуемого периода (за исключением 2013 г.). Это лидерство свя-

зано как с проведением в городе крупнейших, знаковых мероприятий, так и с грамотным, уверенным процессом стратегического управления. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года, обладающая рядом существенных конкурентных преимуществ, в 2017 г. в финале конкурса городских стратегий в рамках общероссийского форума стратегического развития «Города России 2030: перекрестки возможностей» признана лучшей в группе «Столицы субъектов федерации».

Городами, по результативности социально-экономического развития приближенными к лидерам, являются Новосибирск, Нижний Новгород, Уфа. Новосибирск продолжал демонстрировать высокие результаты, в том числе благодаря реализации Стратегического плана устойчивого развития от 28.03.2005 и своевременному реагированию на необходимые корректировки стратегического развития, следствием которого стали разработка и принятие в декабре 2018 г. Стратегии социально-экономического развития на период до 2030 года. Нижний Новгород и Уфа – новички в стратегическом планировании, но их стратегии также отличаются проработанностью, а соответственно, имеют потенциал улучшения социально-экономического развития.

Срединные позиции в рейтинге мегаполисов занимали Самара, Ростов-на-Дону, Красноярск. Стратегия Самары отличается внутренним единством, высокой проработанностью, жизнеспособностью. Явное улучшение конкурентных позиций Красноярска начиная с 2017 г. объясняется в том числе повышением осознанности в области стратегического управления и принятием в 2019 г. Стратегии социально-экономического развития города Красноярска до 2030 года.

Города, в сфере социально-экономического развития приближенные к аутсайдерам, – Омск, Пермь и Челябинск. Стратегия социально-экономического развития Перми, утвержденная в 2014 г., не имеет высокого качества. У Омска и Челябинска есть шансы за счет утверждения новых редакций городских стратегий, выгодно отличающихся от предыдущих, завоевать в будущем более высокие рейтинговые места.

Городом со сравнительно низкой результативностью по сравнению с остальными мегаполисами является Воронеж. Замыкал рейтинг в течение всего рассматриваемого периода город Волгоград.

Общую результативность социально-экономического развития мегаполисов Российской Федерации за весь исследуемый период (2002–2021 гг.) можно оценить по 11 городам (без учета Воронежа и Красноярска). В приложении 4 представлены значения суммарных рейтинговых баллов и интегрального рейтинга за периоды 2012–2021 гг. и 2002–2021 гг.

Данные за указанные периоды в целом соответствуют друг другу: обозначены одни и те же города-лидеры, города-аутсайдеры и города со «срединной» результативностью.

На основании сведений в приложении 3 мегаполисы Российской Федерации были распределены согласно результативности их социально-экономического развития (расчет показателей выполнен по той же методике, что и при формировании табл. 2). Шаг интервала для каждой группы и итоговое распределение представлены в табл. 3, 4.

Согласно результатам анализа (подобное авторское исследование было выполнено в 2019 г. [Антипин, 2019]) сформулированы недостатки современных стратегий российских городов с населением свыше миллиона человек.

1. Анализ среды. Практически отсутствует или необоснованно затянута (напоминает итоги социально-экономического развития), методов стратегического анализа нет либо они применены неверно и т. д.

2. Определение миссии и целей. Миссия не сформулирована, главная цель не обозначена, цели противоречат друг другу, не выстроена их иерархия, отсутствует декомпозиция и т. д.

3. Разработка (выбор) стратегии. Случайный набор стратегических направлений (приоритетов), стратегические направления (приоритеты) не проработаны, написаны декларативно (не определены показатели эффективности, способы достижения результатов и т. д.), не соответствуют современным реалиям, нет согласованности с иными документами «по вертикали» и «по горизонтали» и т. д.

4. Реализация стратегии. Не определены основные стейкхолдеры, необходимые для реализации стратегии, а также способы и технология выполнения задач, достижения результатов и целей, отсутствуют действия со «стратегической инфраструктурой» и т. д.

5. Стратегический контроль. Методы и механизмы не определены, прописаны декларативно, невозможно оценить степень реализации стратегии

Таблица 3 – Данные о шагах интервала групп по определению результативности социально-экономического развития крупнейших городов Российской Федерации, баллы
Table 3 – Score intervals for the groups to determine the effectiveness of the socio-economic development of the largest cities in the Russian Federation, points

Тип результативности	2002–2011	2012–2021*	2012–2021**	2002–2021**
Высокий	10–30	10–33	10–30	20–60
Выше среднего	31–50	34–56	31–50	61–100
Средний	51–70	57–80	51–70	101–140
Ниже среднего	71–90	81–103	71–90	141–180
Низкий	91–110	104–126	91–110	181–220

* С учетом Воронежа и Красноярска.

** Без учета Воронежа и Красноярска.

Таблица 4 – Распределение крупнейших городов Российской Федерации по результативности их социально-экономического развития, 2002–2021

Table 4 – Largest cities of the Russian Federation distributed by the effectiveness of their socio-economic development in 2002–2021

Тип результативности	2002–2011	2012–2021*	2012–2021**	2002–2021**
Высокий	Екатеринбург	Екатеринбург Казань	Екатеринбург Казань	Екатеринбург
Выше среднего	Уфа Новосибирск Пермь	Новосибирск Нижний Новгород Уфа	Новосибирск Нижний Новгород Уфа	Новосибирск Уфа Казань
Средний	Самара Нижний Новгород Казань	Самара Ростов-на-Дону Красноярск	Самара	Нижний Новгород Самара Пермь
Ниже среднего	Челябинск Ростов-на-Дону Омск	Пермь Челябинск Омск	Пермь Ростов-на-Дону Челябинск	Челябинск Ростов-на-Дону
Низкий	Волгоград	Воронеж Волгоград	Омск Волгоград	Омск Волгоград

* С учетом Воронежа и Красноярска.

** Без учета Воронежа и Красноярска.

(ошибка из этапа 3), корректировки осуществляются не вовремя и т. д.

6. Стратегия не согласована с иными документами стратегического планирования «по горизонтали» и «по вертикали».

7. Присутствует субъективизм, если неправильно определен состав участников процесса разработки стратегии – либо органы власти (единолично), либо консалтеры (единолично), либо разные участники, но без учета мнения населения, и т. д.

Блок методики «Оценка качества процесса формирования стратегии» не представляет интереса при рассмотрении исследуемых городов – указанное качество в данном случае высокое, присутствуют все семь критериев. Однако этот блок важен для различных территорий как субъектов Российской Федерации, так и муниципальных образований.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование оценки стратегического планирования в регионах разных иерархических уровней, в том числе муниципальных образованиях, позволяет сделать следующие выводы.

Существуют различные методические подходы к оценке качества стратегии социально-экономического развития территории, разработанные и применяемые как учеными (исследователями, теоретиками), так и практикующими специалистами, государственными или муниципальными служащими. Такие подходы базируются и на классических, и на современных положениях стратегического менеджмента, региональной и муниципальной экономики, управления, статистики и т. д., придающих применяемым методикам комплексность и жизнеспособность.

На примере крупнейших городов Российской Федерации доказана взаимосвязь между качеством стратегического планирования и результативностью социально-экономического развития. От того, насколько грамотно разработана и реализуется стратегия, зависят результаты социально-экономического развития регионов различных иерархических уровней, в том числе муниципальных образований. Управление реализацией стратегии – необходимый процесс, позволяющий территориям достигать более высоких результатов социально-экономического развития.

Следует понимать, что идеальных стратегий не существует – эти документы различаются лишь степенью проработанности. Положительные моменты (положительные практики) есть в каждом из них, и все они заслуживают внимания. Следует учитывать «слабые стороны» разработанных стратегий, чтобы впоследствии не допускать подобных ошибок.

Подытоживая, отметим, что в Российской Федерации до сих пор отсутствуют четкие единые методические рекомендации, которые способствовали бы совершенствованию стратегического планирования и управления в регионах различных иерархических уровней, в том числе в муниципальных образованиях. Исследования, подобные настоящему, приобретают все большую актуальность. К причинам этого относятся усиление факторов турбулентности и, соответственно, необходимость трансформации стратегического планирования и управления, а также их адекватной оценки в целях принятия своевременных управленческих решений. ■

Приложение 1 – Основные показатели социально-экономического развития крупнейших городов Российской Федерации, 2021
Appendix 1 – Key indicators of the socio-economic development of the largest cities in the Russian Federation in 2021

Показатель	Волгоград	Воронеж	Екатеринбург	Казань	Краснодар	Красноярск	Нижний Новгород	Новосибирск	Омск	Пермь	Ростов-на-Дону	Самара	Уфа	Челябинск
Численность населения на конец года, тыс. человек	1 001,2	1 048,7	1 525,7	1 259,2	1 062,6	1 103,8	1 253,4	1 621,3	1 126,2	1 042,8	1 136,2	1 136,7	1 125,7	1 179,3
Рейтинг	14	12	2	3	11	10	4	1	8	13	7	6	9	5
Естественный прирост (+), естественная убыль (-) населения за год, тыс. человек	-10 652	-9 549	-5 894	-2 467	-1 759	-4 634	-12 960	-8 302	-9 221	-6 338	-8 714	-10 868	-5 741	-6 618
Рейтинг	12	11	5	2	1	3	14	8	10	6	9	13	4	7
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по предприятиям обрабатывающей промышленности*, млрд руб.	260,8	211,8	509	372	104,3	501	541,4	295,5	810,8	403,7	303,1	311	774	609,5
Рейтинг	12	13	5	8	14	6	4	11	1	7	10	9	2	3
Среднесписочная численность работников крупных и средних организаций, тыс. человек	230,8	263,9	449,3	329,4	305,7	277,9	391,2	383,9	273,7	269	281,7	333	306,1	317
Рейтинг	14	13	1	5	8	10	2	3	11	12	9	4	7	6
Инвестиции в основной капитал*, млрд руб.	68,4	103,7	170,5	149,7	130,4	94,2	120,6	107,5	128,8	120,7	141,7	80,8	132,2	67,4
Рейтинг	13	10	1	2	5	11	8	9	6	7	3	12	4	14
Оборот розничной торговли*, млрд руб.	180,9	185,3	388,5	282,9	356,4	189,3	272,4	312,6	167,1	172,8	211,7	217,3	212,8	216,4
Рейтинг	12	11	1	4	2	10	5	3	14	13	9	6	8	7
Оборот общественного питания*, млрд руб.	5,6	4,6	9,3	13,2	10,7	5,4	6,9	7,6	4	3,3	6,2	6,3	7	3,5
Рейтинг	9	11	3	1	2	10	6	4	12	14	8	7	5	13
Ввод жилья в эксплуатацию, тыс. м ²	450,1	955,3	1 523,4	1 253,5	2 617	741,9	486,8	1259,4	426,4	516,6	1 437,7	753,3	1 167,8	589,1
Рейтинг	13	7	2	5	1	9	12	4	14	11	3	8	6	10
Численность безработных граждан, зарегистрированных в государственных учреждениях службы занятости населения (на конец отчетного периода), человек	1 706	5 647	3 748	4 671	2 957	3 027	3 544	10 726	3 082	2 835	3 911	3 960	5 717	4 565
Рейтинг	1	12	7	11	3	4	6	14	5	2	8	9	13	10
Среднемесячная начисленная заработная плата*, руб.	44 884	49 795	63 893	57 581	57 777	64 859	57 880	58 904	49 186	55 946	55 639	53 580	57 824	50 179
Рейтинг	14	12	2	7	6	1	4	3	13	8	9	10	5	11
Сальдированный финансовый результат крупных и средних предприятий, млрд руб.	35,9	42,9	180,6	132,6	202,8	400,8	154,4	71,2	52,3	161,4	86,1	178,8	223,9	79
Рейтинг	14	13	4	8	3	1	7	11	12	6	9	5	2	10
Удельный вес убыточных организаций, %	24,2	17,8	15,9	18,6	19,4	19,3	14,8	20,5	21,7	22,5	17,8	15,7	25,2	20,7
Рейтинг	13	4-5	3	6	8	7	1	9	11	12	4-5	2	14	10
Сумма рейтинговых баллов	141	129,5	36	62	64	82	73	80	117	111	88,5	91	79	106
Интегральный рейтинг	14	13	1	2	3	7	4	6	12	11	8	9	5	10

Составлено по: Итоги социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» в 2021 году.

<https://xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/file/9dff2247df047a9988ab5b9621dffcf0>.

* – по крупным и средним организациям.

Приложение 2 – Социально-экономическое развитие крупнейших городов Российской Федерации, 2002–2011
Appendix 2 – Socio-economic development of the largest cities in the Russian Federation in 2002–2011

Показатель	Год	Город										
		Волгоград	Екатеринбург	Казань	Нижний Новгород	Новосибирск	Омск	Пермь	Ростов-на-Дону	Самара	Уфа	Челябинск
Сумма рейтинговых баллов	2002	86	38	56	69	59	67	48	70	50	54	63
	2003	99	53	71	65	75	89	56	82	75	53	74
	2004	99	48	75	75	62	87	64	82	71	50	79
	2005	100	46,5	76	79	67	69	58	82	71	61	82,5
	2006	102	37	89	75	60	78	62	94	69	54	72
	2007	109	36	81	67	58	78	65	89	72,5	63,5	73
	2008	106	39	78	64	51	92	66	82	72	70	71
	2009	99	45	60	68	60,5	89	81	72	72	59	86,5
	2010	102	32	65	76	60	89	85	79	61	64	79
	2011	104	33	64	69	59	89	85	78	63	64	84
Интегральный рейтинг	2002	11	1	5	9	6	8	2	10	3	4	7
	2003	11	1-2	5	4	7-8	10	3	9	7-8	1-2	6
	2004	11	1	7-8	7-8	3	10	4	9	5	2	8
	2005	11	1	7	8	4	5	2	9	6	3	10
	2006	11	1	9	7	3	8	4	10	5	2	6
	2007	11	1	9	5	2	8	4	10	6	3	7
	2008	11	1	8	3	2	10	4	9	7	5	6
	2009	11	1	3	5	4	10	8	7-8	7-8	2	9
	2010	11	1	5	6	2	10	9	7-8	3	4	7-8
	2011	11	1	4-5	6	2	10	9	7	3	4-5	8
Суммарный интегральный рейтинг	2002–2011	110	10,5	63	60,5	35,5	89	49	88	53	31	74,5

Приложение 3 – Социально-экономическое развитие крупнейших городов Российской Федерации, 2012–2021
Appendix 3 – Socio-economic development of the largest cities in the Russian Federation in 2012–2021

Показатель	Год	Город												
		Волгоград	Воронеж	Екатеринбург	Казань	Красноярск	Нижний Новгород	Новосибирск	Омск	Пермь	Ростов-на-Дону	Самара	Уфа	Челябинск
Сумма рейтинговых баллов	2012	126	134	32	65	91	81	70	94	77,5	85	78	68,5	90
	2013	105	116,5	30	56,5	73	57	62	73	66	73	64	52	82
	2014	118	118,5	34	56	89,5	69	64	81	69,5	93,5	61	65	82
	2015	128	118	46,5	59,5	101	75	64	90	86	82	79	83	80
	2016	129	120	40,5	59	101	64,5	65	100	85	76	80	77	95
	2017	116	125	33	58	91	73	70	101	100	80	78,5	70,5	96
	2018	123	117	36	60	80	62	68	100	98	87	87	69	105
	2019	120	111	37,5	54,5	73	74	71	106	98,5	92	84	77	93,5
	2020	125	97	40	60	80	75	72	108	95	88	73	81	97
	2021	131	116,5	32	58	73	64	72	103	100	85,5	84	77	96
Интегральный рейтинг	2012	12	13	1	2	10	7	4	11	5	8	6	3	9
	2013	12	13	1	3	8-9-10	4	5	8-9-10	7	8-9-10	6	2	11
	2014	12	13	1	2	10	6	4	8	7	11	3	5	9
	2015	13	12	1	2	11	4	3	10	9	7	5	8	6
	2016	13	12	1	2	11	3	4	10	8	5	7	6	9
	2017	12	13	1	2	8	5	3	11	10	7	6	4	9
	2018	13	12	1	2	6	3	4	10	9	7-8	7-8	5	11
	2019	13	12	1	2	4	5	3	11	10	8	7	6	9
	2020	13	10-11	1	2	6	5	3	12	9	8	4	7	10-11
	2021	13	12	1	2	5	3	4	11	10	8	7	6	9
Суммарный интегральный рейтинг	2012–2021	126	122,5	10	21	80	45	37	103	84	78,5	58,5	52	92,5

Приложение 4 – Социально-экономическое развитие крупнейших городов Российской Федерации
(без учета Воронежа и Красноярска) в периоды 2012–2021 гг. и 2002–2021 гг.
Appendix 4 – Socio-economic development of the largest cities in the Russian Federation (excluding Voronezh and Krasnoyarsk)
in 2012–2021 and 2002–2021

Показатель	Год	Город										
		Волгоград	Екатеринбург	Казань	Нижний Новгород	Новосибирск	Омск	Пермь	Ростов-на-Дону	Самара	Уфа	Челябинск
Сумма рейтинговых баллов	2012	111	30	61	72	63	85	70,5	80	71	64,5	84
	2013	114	35	62	66	61	85	70	81	67	62	89
	2014	109	36	59	71	60	84	73,5	90,5	61	68	80
	2015	110	41,5	53,5	68	59	82	76	78	70	73	81
	2016	112	37,5	49	61,5	63	90	81	68	77	64	89
	2017	103	32	52	61	61	93	89	75	74,5	66,5	85
	2018	108	32,5	50,5	61	66	88	82	73	79	63	92
	2019	103	32	49	68	58	88	83,5	87	70	68	85,5
	2020	105	35	55	58	59	92	81	79	73	70	85
	2021	112	27	51	59	64	93	86	75	74	66	85
Интегральный рейтинг	2012	11	1	2	7	3	10	5	8	6	4	9
	2013	11	1	3-4	5	2	9	7	8	6	3-4	10
	2014	11	1	2	6	3	9	7	10	4	5	8
	2015	11	1	2	4	3	10	7	8	5	6	9
	2016	11	1	2	3	4	10	8	6	7	5	9
	2017	11	1	2	3-4	3-4	10	9	7	6	5	8
	2018	11	1	2	3	5	9	8	6	7	4	10
	2019	11	1	2	4-5	3	10	7	9	6	4-5	8
	2020	11	1	2	3	4	10	8	7	6	5	9
	2021	11	1	2	3	4	10	9	7	6	5	8
Суммарный интегральный рейтинг	2012–2021	110	10	21,5	42	34,5	97	75	76	59	47	88
Интегральный рейтинг	2002	11	1	5	9	6	8	2	10	3	4	7
	2003	11	1-2	5	4	7-8	10	3	9	7-8	1-2	6
	2004	11	1	7-8	7-8	3	10	4	9	5	2	8
	2005	11	1	7	8	4	5	2	9	6	3	10
	2006	11	1	9	7	3	8	4	10	5	2	6
	2007	11	1	9	5	2	8	4	10	6	3	7
	2008	11	1	8	3	2	10	4	9	7	5	6
	2009	11	1	3	5	4	10	8	7-8	7-8	2	9
	2010	11	1	5	6	2	10	9	7-8	3	4	7-8
	2011	11	1	4-5	6	2	10	9	7	3	4-5	8
	2012	11	1	2	7	3	10	5	8	6	4	9
	2013	11	1	3-4	5	2	9	7	8	6	3-4	10
	2014	11	1	2	6	3	9	7	10	4	5	8
	2015	11	1	2	4	3	10	7	8	5	6	9
	2016	11	1	2	3	4	10	8	6	7	5	9
	2017	11	1	2	3-4	3-4	10	9	7	6	5	8
	2018	11	1	2	3	5	9	8	6	7	4	10
	2019	11	1	2	4-5	3	10	7	9	6	4-5	8
	2020	11	1	2	3	4	10	8	7	6	5	9
	2021	11	1	2	3	4	10	9	7	6	5	8
Суммарный интегральный рейтинг	2002–2021	220	20,5	84,5	102,5	70	186	124	164	112	78	162,5

Источники

- Авдеева Т.Т., Железко С.Н., Филиппов Ю.В. (ред.). (1996). От исполнительства к стратегии развития местного сообщества: коллективная монография. Краснодар.
- Анимича Е.Г. (2013). Крупнейшие города России в контексте глобальных урбанизационных процессов // *Ars administrandi*. № 1. С. 82–96.
- Антипин И.А. (2019). Об оценке стратегий социально-экономического развития крупнейших городов Урала // *Вестник экономики, права и социологии*. № 3. С. 13–17.
- Ерзнкян Б.А., Иванова О.П. (2019). Новгородская область: возможности и результаты реагирования на стратегические риски и вызовы развития // *Инновации и инвестиции*. № 8. С. 197–204.
- Жихаревич Б.С. и др. (2002). Стратегическое планирование в городах России: обзор по результатам оценки качества стратегического планирования в 20 городах. Санкт-Петербург: Леонтьевский центр.
- Жихаревич Б.С. (2007). Десять лет городским стратегиям в России // *Пространственная организация общества: сборник научных трудов*. Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета. С. 53–62.
- Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. (2019). Стратегии развития городов: российская практика 2014–2019 гг. // *Пространственная экономика*. Т. 15, № 4. С. 184–204.
- Коковин П.А., Мезенина О.Б. (2015). Критерии комплексной оценки социально-экономического развития регионов // *Вестник Башкирского государственного аграрного университета*. № 4 (36). С. 123–127.
- Мирошников С.Н. (2020). Влияние системы стратегического планирования на темпы социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // *Управленческое консультирование*. № 12 (144). С. 68–82. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-12-68-82.
- Митрофанова И.В., Чернова О.А., Тюпакова Н.Н. (2021). Показатели оценки стратегий социально-экономического развития региона в координатах конкурентоспособности, устойчивости, безопасности и сбалансированности // *Региональная экономика. Юг России*. Т. 9, № 1. С. 16–31.
- Попов Е.В., Семячков К.А. (2020). Систематизация подходов к оценке развития умных городов // *Экономика региона*. Т. 16, № 1. С. 14–27.
- Попов Е.В., Семячков К.А. (2022). Методы анализа экономического и социального развития умных городов // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 15, № 2. С. 108–119. DOI: 10.15838/esc.2022.2.80.7.
- Яковенко Н.В., Тен Р.В., Комов И.В., Диденко О.В. (2021). Устойчивость социально-экономического развития муниципальных образований Воронежской области // *Юг России: экология, развитие*. Т. 16, № 1. С. 87–97. DOI: 10.18470/1992-1098-2021-1-87-97.
- Яковенко Н.В., Азарнова Т.В., Каширина И.Л. и др. (2022). Инструментальные методы оценки человеческого капитала: Теория и прикладные аспекты. Воронеж: Цифровая полиграфия.
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, issue 3, pp. 73–90. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-3-4>
- Berke P., Godschalk D. (2009). Searching for the good plan: A meta-analysis of plan quality studies. *Journal of Planning Literature*, vol. 23, issue 3, pp. 227–240. <https://doi.org/10.1177/0885412208327014>
- Berke P.R., Conroy M.M. (2000). Are we planning for sustainable development? An evaluation of 30 comprehensive plans. *Journal of the American Planning Association*, vol. 66, issue 1, pp. 21–33. <https://doi.org/10.1080/01944360008976081>
- Conroy M.M., Berke P.R. (2004). What makes a good sustainable development plan? An analysis of factors that influence principles of sustainable development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 36, issue 8, pp. 1381–1396. <https://doi.org/10.1068/a367>
- Dadashpoor H., Heydari M. (2022). Schools of urban and regional planning evaluation: A genealogical perspective. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, vol. 10, issue 3, pp. 302–320. DOI: 10.14246/irpspd.10.3_302
- George B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, vol. 81, issue 4, pp. 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- Guyadeen D. (2018). Do practicing planners value plan quality? Insights from a survey of planning professionals in Ontario, Canada. *Journal of the American Planning Association*, vol. 84, issue 1, pp. 21–32. <https://doi.org/10.1080/01944363.2017.1404486>
- Guyadeen D., Seasons M. (2016). Plan evaluation: Challenges and directions for future research. *Planning Practice & Research*, vol. 31, issue 2, pp. 215–228. <https://doi.org/10.1080/02697459.2015.1081335>
- Guyadeen D., Seasons M. (2018). Evaluation theory and practice: Comparing program evaluation and evaluation in planning. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 38, issue 1, pp. 98–110. <https://doi.org/10.1177/0739456X16675930>
- Johnsen Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, vol. 20, issue 3, pp. 397–420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285115>
- Laurian L., Crawford J., Day M., Kouwenhoven P., Mason G., Ericksen N., Beattie L. (2010). Evaluating the outcomes of plans: Theory, practice, and methodology. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 37, issue 4, pp. 740–757. <https://doi.org/10.1068/b35051>
- Lichfield N. (1970). Evaluation methodology of urban and regional plans: A review. *Regional Studies*, 4, issue 2, pp. 151–165. <https://doi.org/10.1080/09595237000185201>

- Loh C.G. (2012). Four potential disconnects in the community planning process. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 32, issue 1, pp. 33–47. <https://doi.org/10.1177/0739456X11424161>
- Lukasiewicz A., Vella K., Mayere S., Baker D. (2020). Declining trends in plan quality: A longitudinal evaluation of regional environmental plans in Queensland, Australia. *Landscape and Urban Planning*, vol. 203, 103891. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2020.103891>
- Mastop H., Faludi A. (1997). Evaluation of strategic plans: The performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 24, issue 6, pp. 815–832. <https://doi.org/10.1068/b240815>
- Oliveira V., Pinho P. (2010). Measuring success in planning: Developing and testing a methodology for planning evaluation. *Town Planning Review*, vol. 81, issue 3, pp. 307–333. <https://doi.org/10.3828/tpr.2010.7>
- Retnandari N.D. (2022). Implementation of strategic planning in regional / municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, vol. 6, issue 2, pp. 155–175. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>
- Seasons M. (2003). Monitoring and evaluation in municipal planning: Considering the realities. *Journal of the American Planning Association*, vol. 69, issue 4, pp. 430–440. <https://doi.org/10.1080/01944360308976329>
- Voogd H. (1997). The changing role of evaluation methods in a changing planning environment: Some Dutch experiences. *European Planning Studies*, vol. 5, issue 2, pp. 257–266. <https://doi.org/10.1080/09654319708720397>

References

- Avdeeva T.T., Zhelezko S.N., Filippov Yu.V. (Eds.). (1996). *From performance to the development strategy of the local community*. Krasnodar. (in Russ.)
- Animitsa E.G. (2013). The largest cities of Russia in the context of global urbanization processes. *Ars Administrandi*, no. 1, pp. 82–96. (in Russ.)
- Antipin I.A. (2019). On the assessment strategies of socio-economic development of the largest cities of the Urals. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii / The Review of Economy, the Law and Sociology*, no. 3, pp. 13–17. (in Russ.)
- Erznkyan B.A., Ivanova O.P. (2019). Novgorod region: Opportunities and results of response to strategic risks and development challenges. *Innovatsii i investitsii / Innovation and Investment*, no. 8, pp. 197–204. (in Russ.)
- Zhikharevich B.S. et al. (2002). *Strategic planning in Russian cities: A review based on the results of assessing the quality of strategic planning in 20 cities*. Saint Petersburg: Leontyevskiy tsentr. (in Russ.)
- Zhikharevich B.S. (2007). Ten years anniversary of urban strategies in Russia. In: *Spatial organization of society* (pp. 53–62). Ekaterinburg: USUE Publ. (in Russ.)
- Zhikharevich B.S., Pribyshin T.K. (2019). Urban development strategies: Russian practice 2014–2019. *Prostranstvennaya ekonomika / Spatial Economics*, vol. 15, no. 4, pp. 184–204. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2019.4.184-204>. (in Russ.)
- Kokovin P.A., Mezenina O.B. (2015). Criteria for a comprehensive assessment of the socio-economic development of regions. *Vestnik Bashkirskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta / Bulletin of the Bashkir State Agrarian University*, no. 4(36), pp. 123–127. (in Russ.)
- Miroshnikov S.N. (2020). Influence of the strategic planning system on the pace of socio-economic development of the Russian Federation's constituent entities. *Upravlencheskoe konsultirovanie / Administrative Consulting*, no. 12(144), pp. 68–82. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-12-68-82>. (in Russ.)
- Mitrofanova I.V., Chernova O.A., Tyupakova N.N. (2021). Indicators for assessing socio-economic development strategies of a region from the point of view of competitiveness, sustainability, security and balanced development. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii / Regional Economy. South of Russia*, vol. 9, no. 1, pp. 16–31. (in Russ.)
- Popov E.V., Semyachkov K.A. (2020). Systematisation of approaches to assessing the development of smart cities. *Ekonomika regiona / Economy of Region*, vol. 16, no. 1, pp. 14–27. <https://doi.org/10.17059/2020-1-2>. (in Russ.)
- Popov E.V., Semyachkov K.A. (2022). Methods for analyzing economic and social development of smart cities. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz / Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 15, no. 2, pp. 108–119. DOI: 10.15838/esc.2022.2.80.7. (in Russ.)
- Yakovenko N.V., Ten R.V., Komov I.V., Didenko O.V. (2021). Sustainability of social and economic development of municipalities in the Voronezh Region, Russia. *Yug Rossii: ekologiya, razvitie / South of Russia: Ecology, Development*, vol. 16, no. 1, pp. 87–97. <https://doi.org/10.18470/1992-1098-2021-1-87-97>. (in Russ.)
- Yakovenko N.V., Azarnova T.V., Kashirina I.L. et al. (2022). *Instrumental methods for assessing human capital: Theory and applied aspects*. Voronezh: Tsifrovaya poligrafya. (in Russ.)
- Antipin I.A., Vlasova N.Yu. (2020). Incremental approach to regional strategising: Theory, methodology, practices. *Journal of New Economy*, vol. 21, issue 3, pp. 73–90. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2020-21-3-4>
- Berke P., Godschalk D. (2009). Searching for the good plan: A meta-analysis of plan quality studies. *Journal of Planning Literature*, vol. 23, issue 3, pp. 227–240. <https://doi.org/10.1177/0885412208327014>
- Berke P.R., Conroy M.M. (2000). Are we planning for sustainable development? An evaluation of 30 comprehensive plans. *Journal of the American Planning Association*, vol. 66, issue 1, pp. 21–33. <https://doi.org/10.1080/01944360008976081>
- Conroy M.M., Berke P.R. (2004). What makes a good sustainable development plan? An analysis of factors that influence principles of sustainable development. *Environment and Planning A: Economy and Space*, vol. 36, issue 8, pp. 1381–1396. <https://doi.org/10.1068/a367>
- Dadashpoor H., Heydari M. (2022). Schools of urban and regional planning evaluation: A genealogical perspective. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, vol. 10, issue 3, pp. 302–320. DOI: 10.14246/irpsd.10.3_302

- George B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, vol. 81, issue 4, pp. 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- Guyadeen D. (2018). Do practicing planners value plan quality? Insights from a survey of planning professionals in Ontario, Canada. *Journal of the American Planning Association*, vol. 84, issue 1, pp. 21–32. <https://doi.org/10.1080/01944363.2017.1404486>
- Guyadeen D., Seasons M. (2016). Plan evaluation: Challenges and directions for future research. *Planning Practice & Research*, vol. 31, issue 2, pp. 215–228. <https://doi.org/10.1080/02697459.2015.1081335>
- Guyadeen D., Seasons M. (2018). Evaluation theory and practice: Comparing program evaluation and evaluation in planning. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 38, issue 1, pp. 98–110. <https://doi.org/10.1177/0739456X16675930>
- Johnsen Å. (2018). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. *Public Management Review*, vol. 20, issue 3, pp. 397–420. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285115>
- Laurian L., Crawford J., Day M., Kouwenhoven P., Mason G., Ericksen N., Beattie L. (2010). Evaluating the outcomes of plans: Theory, practice, and methodology. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 37, issue 4, pp. 740–757. <https://doi.org/10.1068/b35051>
- Lichfield N. (1970). Evaluation methodology of urban and regional plans: A review. *Regional Studies*, 4, issue 2, pp. 151–165. <https://doi.org/10.1080/09595237000185201>
- Loh C.G. (2012). Four potential disconnects in the community planning process. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 32, issue 1, pp. 33–47. <https://doi.org/10.1177/0739456X11424161>
- Lukasiewicz A., Vella K., Mayere S., Baker D. (2020). Declining trends in plan quality: A longitudinal evaluation of regional environmental plans in Queensland, Australia. *Landscape and Urban Planning*, vol. 203, 103891. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2020.103891>
- Mastop H., Faludi A. (1997). Evaluation of strategic plans: The performance principle. *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 24, issue 6, pp. 815–832. <https://doi.org/10.1068/b240815>
- Oliveira V., Pinho P. (2010). Measuring success in planning: Developing and testing a methodology for planning evaluation. *Town Planning Review*, vol. 81, issue 3, pp. 307–333. <https://doi.org/10.3828/tpr.2010.7>
- Retnandari N.D. (2022). Implementation of strategic planning in regional / municipal governments, obstacles and challenges. *Policy & Governance Review*, vol. 6, issue 2, pp. 155–175. <https://doi.org/10.30589/pg.v6i2.556>
- Seasons M. (2003). Monitoring and evaluation in municipal planning: Considering the realities. *Journal of the American Planning Association*, vol. 69, issue 4, pp. 430–440. <https://doi.org/10.1080/01944360308976329>
- Voogd H. (1997). The changing role of evaluation methods in a changing planning environment: Some Dutch experiences. *European Planning Studies*, vol. 5, issue 2, pp. 257–266. <https://doi.org/10.1080/09654319708720397>

Информация об авторах

Information about the authors

Антипин Иван Александрович

Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой региональной, муниципальной экономики и управления. **Уральский государственный экономический университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: aia87@mail.ru

Ivan A. Antipin

Cand. Sc. (Econ.), Head of Regional, Municipal Economics and Administration Dept. **Ural State University of Economics**, Ekaterinburg, Russia. E-mail: aia87@mail.ru

Власова Наталья Юрьевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления. **Уральский государственный экономический университет**, г. Екатеринбург, РФ. E-mail: natvlasova@yandex.ru

Natalya Yu. Vlasova

Dr. Sc. (Econ.), Professor of State and Municipal Administration Dept. **Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia**. E-mail: natvlasova@yandex.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-6

EDN: OECUWK

JEL Classification: J24, J53

«И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники?

А.В. Гозалова¹, В.С. Рыжова¹, Л.С. Скачкова¹¹ Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ

Аннотация. Традиционно на академических работников возлагается исполнение разнообразных функций – и преподавательских, и научно-исследовательских, и административных, и экспертных. Однако в действительности многие из этих работников не ориентируются на универсальность, а делают выбор в пользу одного или нескольких профилей деятельности. Статья посвящена проблеме несоответствия традиционного распределения профессиональных функций научно-педагогических работников (НПР) их реальному выполнению. Методология исследования сформирована на основе позитивной агентской теории, позволяющей объяснить особенности социально-трудовых отношений в академической сфере. Использовались методы дескриптивного, частотного и регрессионного анализа, в том числе метод логистической регрессии. Информационной базой выступили сведения, полученные в рамках проведенного в 2022 г. опроса 207 научно-педагогических работников Южного федерального университета. Анкета включала как утверждения, характеризующие научный, педагогический, экспертный и административный профили, так и вопросы относительно социально-демографических характеристик респондентов, предпочтительной для них профессиональной роли, результативности труда и удовлетворенности его оплатой. Результаты изучения структуры и частоты выбора НПР профессиональных ролей (профилей) могут использоваться для решения проблем в области социально-трудовых отношений в вузе. Доли «специализирующихся» и «универсальных» сотрудников оказались примерно равными. Обнаружено несоответствие между предпочтительными и фактическими профессиональными функциями респондентов. Выявлено, что специализация согласно определенному профилю влияет на продуктивность деятельности, а увеличение количества профилей работы снижает вероятность удовлетворенности соответствием размера заработной платы объему и сложности выполняемых задач.

Ключевые слова: профессиональные роли; социально-трудовые отношения; ненаблюдаемое поведение; менеджери́зм; позитивная агентская теория; академическая сфера; контракты.

Финансирование: Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-310-90015.

Информация о статье: поступила 1 июля 2022 г.; доработана 18 августа 2022 г.; одобрена 26 августа 2022 г.

Ссылка для цитирования: Гозалова А.В., Рыжова В.С., Скачкова Л.С. (2022). «И швец, и жнец, и на дуде игрец...»: универсальны ли научно-педагогические работники? // Управленец. Т. 13, № 5. С. 85–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-6. EDN: OECUWK.

Whether academic and teaching staff are universal

Anna V. Gozalova¹, Viktoriya S. Ryzhova¹, Lyudmila S. Skachkova¹¹ Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. Academic personnel routinely carry out a wide range of teaching, research, administrative, and expert functions. However, many of them do not focus on universality, but in fact specialize in performing one or several academic functions (profiles). The article deals with the discrepancy between the traditional distribution of professional duties of academic and teaching staff (ATS) and their actual performance. The research methodology is based on the positive agency theory, which allows explaining the peculiarities of social and labour relations in the academic sphere. The research methods of descriptive, frequency and regression analysis are used, including the method of logistic regression. The empirical basis includes the results of a survey conducted in 2022 of 207 academic and teaching staff members of the Southern Federal University, Russia. The questionnaire was compiled of the aspects of academic, teaching, expert and administrative profiles, as well as the questions about the socio-economic characteristics of respondents, the professional role they prefer, labour productivity and salary satisfaction. The results of studying the structure and the ATS's choice of professional roles (profiles) can be used to solve problems in the field of social and labour relations at the university. According to the findings, the share of employees choosing specialization and the share of 'universal' employees were distributed equally; a discrepancy was found between respondents' preference for performing one or another function and the actual work they do in the academic field. It was revealed that the specialization of work in a certain profile has a significant impact on labour productivity, and an increase in the number of work profiles reduces the likelihood of being in a group of employees satisfied with the correlation between their salary and the volume and complexity of the work performed.

Keywords: professional roles; social and labour relations; unobservable behaviour; managerialism; positive agency theory; academia; contracts.

Funding: The paper was funded by the Russian Foundation for Basic Research, project no. 20-310-90015.

Article info: received July 1, 2022; received in revised form August 18, 2022; accepted August 26, 2022

For citation: Gozalova A.V., Ryzhova V.S., Skachkova L.S. (2022). Whether academic and teaching staff are universal. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 85–101. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-6. EDN: OECUWK.

ВВЕДЕНИЕ

Традиционная практика управления университета ориентирована на универсальность профессиональных функций научно-педагогических работников (НПР). Согласно этой практике, академическая профессия предполагает и проведение исследований, и публикационную активность, и преподавание, и выполнение экспертных и административных задач. Вероятно, такой подход работал, когда университеты развивались в привычной логике и не должны были разрабатывать стратегии развития, обусловленные конкуренцией в региональных, национальных и мировых сферах производства и передачи знаний. Однако появление стратегических программ академического лидерства подтолкнуло университеты к необходимости решения новых задач.

Современное университетское управление все больше и больше расходится с существующими нормами и институтами. Академические работники сталкиваются с новыми вызовами в сферах научных исследований, педагогической практики и продвижения проектов, часто не связанных с традиционным функционалом. В этом случае быть универсальным не представляется возможным в силу ресурсных ограничений самого индивида. Фактически складывается ситуация, когда НПР сосредотачиваются на определенных сферах деятельности – науке, преподавании, администрировании образовательных проектов и др.

Обоснование предпочтений выбора научно-педагогическими работниками одного или нескольких профессиональных профилей, а не их совокупности в сложившихся рамках социально-трудовых отношений становится предметом исследовательского интереса. Ученые отмечают, что происходит «процесс фрагментации ролевых идентичностей в сфере академического профессионализма и появляются новые субидентичности, ориентированные на внешние институциональные запросы, являющиеся следствием культурных трансформаций академического пространства и технологических изменений в сфере предоставления образовательных услуг» [Абрамов, Груздев, Терентьев, 2015, с. 139].

Цель исследования – выявление фактических профессиональных ролей (профиля или сочетания профилей) научно-педагогических работников и изучение предикторов их выбора на основе кейса Южного федерального университета (ЮФУ).

Профессиональная роль (профиль) понимается как определенная совокупность сходных по содержанию

функций – педагогических, научно-исследовательских, экспертных, административных.

В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи:

- диагностика распределения научно-педагогических работников в зависимости от количества совмещаемых ими профилей;
- сравнительный анализ фактических и предпочитаемых профессиональных ролей (профилей) научно-педагогических работников;
- выявление взаимосвязей между профилем, социально-демографическими характеристиками, специализацией и результативностью профессиональной деятельности¹.

Согласно гипотезе исследования, современный научно-педагогический работник не является универсальным специалистом – фактически он выполняет одну или несколько академических функций (преподавательскую / исследовательскую / административную / экспертную).

Результаты изучения структуры профессиональных ролей (профилей) и частоты их выбора НПР могут, по мнению авторов, стать предпосылкой для выработки новых решений в области обеспечения эффективности социально-трудовых отношений в академической сфере.

ПОЗИТИВНАЯ АГЕНТСКАЯ ТЕОРИЯ В ОБЪЯСНЕНИИ МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В АКАДЕМИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

В академической сфере фиксируется *специфичность индивидуальной отдачи* от инвестиций в человеческий капитал, определяемой как *неденежная академическая рента* [Балацкий, 2014, 2015]. Эта специфичность может объяснять невысокие показатели удовлетворенности финансовым вознаграждением при высоком уровне удовлетворенности профессиональной занятостью благодаря «внутреннему удовлетворению от творческого труда», отсутствию эффекта отчуждения от результатов труда, наличию академических свобод, «высокой репутации академического труда в обществе» [Балацкий, 2014, с. 152]. В.Н. Рудаков [2020, 2021] также обращает внимание на то, что своей работой преподаватели скорее удовлетворены, а до-

¹ В качестве индикатора результативности авторы использовали традиционную для современных российских университетов академическую систему ключевых показателей эффективности.

ходом скорее нет. По данным Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ, между этими показателями обнаруживается двукратный разрыв¹: в 2019 и 2020 гг. уровень удовлетворенности работой в отрасли образования составил 73,5 и 75,8 %, а оплатой труда – 34,9 и 36,6% соответственно². Высокая привлекательность получения «неденежной ренты» [Балацкий, 2014, с. 152] в сочетании с низкой отдачей часто приводит к проблемам неэффективности реализации социально-трудовых отношений между руководителями и сотрудниками современных университетов. Имеет место конфликт менеджеристских принципов и академических свобод [Абрамов, 2011]. Иными словами, научно-педагогические работники получают удовольствие от работы, однако ее результаты не всегда соответствуют целям развития университетов.

Для объяснения механизма социально-трудовых отношений в академической сфере авторы опираются на позитивную агентскую теорию в трактовке М. Дженсена и В. Меклинга [Jensen, Meckling, 1976], М. Дженсена [Jensen, 1983], Е. Фамы и М. Дженсена [Fama, Jensen, 1983], Дж. Барни и У. Оуччи [Barney, Ouchi, 1986], Дж. Бриклей, К. Смита и Дж. Зиммермана [Brickley, Smith, Zimmerman, 1995]. Позитивисты исследуют ситуации, в которых принципал (в нашем случае администрация университета) и агент (научно-педагогические работники) имеют конфликтующие цели, а также механизмы управления, ограничивающие оппортунистическое поведение агента.

В рамках указанной теории рассматриваются контракты, эффективность которых зависит от возможностей принципала наблюдать за поведением агента («контракты, основанные на поведении»), и контракты, предполагающие перераспределение принципалом ответственности за результат на агента («контракты, основанные на результатах»). Предпочтение типа контракта может влиять на политику мотивации, например соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения. Вопросы изучения компенсаций освещаются в работах Г. Бейкера, М. Дженсена и К. Мерфи [Baker, Jensen, Murphy, 1988], М. Дженсена и К. Мерфи [Jensen, Murphy, 1990], К. Эйзенхарда [Eisenhardt, 1988].

В любых контрактных отношениях возникают агентские проблемы, влияющие на эффективность труда [Shavell, 1979; White, 1985]. Использование *контрактов первого типа* осложняется тем, что, во-первых, у

принципала и агента могут быть разные цели, и, во-вторых, принципал не всегда способен определить, правильно ли ведет себя агент. Для демонстрации указанных проблем К. Эйзенхард приводит следующий пример уклонения агента от работы: ученый (агент) реализует личный исследовательский проект, и он настолько сложен, что руководитель (принципал) не может определить, чем на самом деле занимается ученый [Eisenhardt, 1989, p. 60]. В этом случае у принципала могут возникать моральные риски [Holmstrom, 1979], так как ему трудно проверить, какие усилия предпринимает агент. Кроме того, ему сложно установить контроль за выполнением академическими работниками индивидуальных планов.

Вышеуказанные примеры характеризуют ситуации *ненаблюдаемого поведения*. М. Дженсен и В. Меклинг обращают внимание на то, что в случае увеличения рисков, связанных с таким поведением, более эффективными становятся контракты второго типа [Jensen, Meckling, 1976]. Аргумент заключается в том, что социально-трудовые отношения, основанные на результате (например, достижении показателей научной продуктивности), могут выравнивать интересы агента и принципала, поскольку вознаграждение обоих зависит от одних и тех же действий (например, получения грантового финансирования), и, следовательно, конфликты собственных интересов между сторонами уменьшаются. Но и в этом случае может возникнуть агентская проблема, в том числе ввиду неспособности агента достигать запланированных показателей в силу отсутствия компетенций либо иных причин. Этот пример связан с ситуацией *неблагоприятного отбора персонала*. Так, при приеме на работу агент мог сообщить, что обладает определенными навыками, а принципал не имел возможности убедиться в этом как во время найма, так и впоследствии. Авторы полагают, что социально-трудовым отношениям в академической сфере присущи обе проблемы – ненаблюдаемого поведения и неблагоприятного отбора. Они обусловлены *фактической специализацией сотрудника (исполнением одной либо нескольких (не всех) трудовых функций)*, что, безусловно, влияет на эффективность реализации контрактов с точки зрения позитивной агентской теории.

Авторы не оригинальны в использовании данной теории применительно к социально-трудовым отношениям в академической сфере. Начиная с 1990-х гг. она достаточно успешно применяется для объяснения формирования и реализации свойственных указанной сфере контрактных отношений. Исследователи пытались доказать, что необходимо учитывать положения агентской теории для обеспечения организационной основы реализации научной политики. В частности, Д. Густон задавал вопрос о том, каким образом «не ученые» могут заставить ученых делать то, что необходимо обществу. Он пришел к выводу о том, что

¹ Рассчитано по: Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS HSE), проводимый Национальным исследовательским университетом Высшей школой экономики и ООО «Демоскоп» при участии Центра народонаселения Университета Северной Каролины в Чапел Хилле и Института социологии Федерального научно-исследовательского социологического центра РАН. <http://www.hse.ru/rlms>, <https://rlms-hse.cpc.unc.edu>.

² Суммируются ответы «полностью удовлетворены», «скорее удовлетворены».

перспектива управления контрактными отношениями между принципалами и агентами (учеными) может грозить потерей научной автономии и основного предназначения науки – поиска истины [Guston, 1996]. Рассматривая эту проблему, Н. Моррис акцентировал специфичность академической сферы, позволяющей агентам наслаждаться своей независимостью и свободой действий [Morris, 2003]. Именно эти особенности дают возможность ученым, выступающим в роли агентов, вместо установления отношений «хозяин – слуга» (master – servant) со своим финансирующим органом думать о более активном участии в управлении. По мнению Н. Морриса, в контексте научной политики это «размытие» края агентской роли при попустительстве с обеих сторон может быть удобным как агенту, так и принципалу [Morris, 2003]. Рассматривая в качестве принципалов и государство, и субъектов частных инвестиций, Д. Гастон и К. Касвилл полагали, что именно агентская теория облегчает выбор роли вследствие разъяснения институциональных механизмов взаимодействия общества и ученых [Guston, 1996; Caswill, 1998]. Р. Маккормик, Р. Майнерс на основе этой теории проанализировали различные формы управления в современных университетах и с опорой на эмпирические данные доказали, что участие профессоров в управлении снижает качество работы вузов [Маккормик, Майнерс, 2011]. Ряд зарубежных и отечественных исследователей использовали агентскую теорию при изучении выбора университетскими администрациями разных форм найма академических работников – постоянных, временных, эффективных контрактов [Сонин, Хованская, Юдкевич, 2008; Кузьминов, 2011; Панова, Юдкевич, 2011; Прахов, 2011].

ОБЗОР ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ АКАДЕМИЧЕСКОГО ТРУДА

Трансформация миссий современных университетов (переход от преподавательской к исследовательской миссии, от исследовательской миссии – к миссии, связанной со стратегиями устойчивого развития) привела к дискуссии относительно универсальности научно-педагогических работников. Я.И. Кузьминов, М.М. Юдкевич допускают существование в современных российских университетах карьерных треков «преподавателей, сфокусированных исключительно на преподавательской работе (преподавателей-тьюторов)», «преподавателей-исследователей, активно вовлеченных помимо преподавания в исследовательскую работу», «чистых исследователей», «профессоров-практиков» и ставят вопрос о том, «должны ли все в одинаковой степени быть вовлечены и в преподавательскую, и в исследовательскую деятельность» [Кузьминов, Юдкевич, 2021, с. 423–424].

Выполнение обозначенных ролей, безусловно, связано с организацией и распределением временных ресурсов между разными видами академических работ.

Но существуют различные точки зрения относительно предпочтений научно-педагогических работников и фактического выбора ими своей роли. Е. Готтлиб и Б. Кейт [1997] отмечают ощутимый рост затрат времени на исследования в ущерб преподаванию. Р.Н. Абрамов, И.А. Груздев, Е.А. Терентьев [2017], анализируя ролевые сдвиги в академической профессии на примере НИУ ВШЭ, обратили внимание на недовольство некоторых респондентов распределением рабочего времени – те хотели бы сделать выбор в пользу научной активности, рассматривая преподавание как необходимый, но неперспективный вид деятельности. Исследователи провели опрос 756 респондентов, которым предлагалось указать долю времени, потраченного на преподавание и научное руководство, научную и экспертную работу, административную деятельность и др., при этом учитывалась только трудовая деятельность в НИУ ВШЭ. Выяснилось, что в среднем научно-педагогические работники около половины (46 %) своего рабочего времени посвящают преподаванию, более трети (37 %) – научной работе, 9 и 8 % – административной деятельности и экспертной работе соответственно. Наиболее многочисленной оказалась группа преподавателей-исследователей (41 %), а малочисленными – группы «универсальных солдат» и экспертов (8 и 9 %). По результатам исследования было сделано предположение о том, что такое распределение рабочего времени связано с устоявшимися нормами профессиональной культуры научно-педагогических работников в отношении ряда видов деятельности [Абрамов, Груздев, Терентьев, 2017] – иными словами, со сложившимися нормами социально-трудовых отношений.

По мнению Е.А. Кочуховой, наиболее значимой составляющей академической профессии является преподавание. Опираясь на результаты анализа 11 глубинных интервью, исследователь указывает на противоречие видения администрациями университетов и большинством научно-педагогических работников ключевой роли академической профессии и отмечает, что для большинства НПР преподавание остается субъективно наиболее значимой составляющей профессиональной деятельности [Кочухова, 2020]. Я.Я. Козьмина, рассмотрев данные двух международных исследований (International Academic Profession и Changing Academic Profession), утверждает, что в России большинство вузовских преподавателей отдают предпочтение преподавательской деятельности перед исследовательской, в отличие от работников академической сферы многих других стран [2014].

М.В. Курбатова, Е.С. Каган [2016] на основе эмпирического изучения академического оппортунизма, включающего 27 глубинных интервью и опрос 367 НПР российских университетов, пришли к выводу о том, что добросовестное выполнение всех контрактных обязательств является скорее исключением, чем правилом.

В ходе изучения предпочтений аспирантов федеральных университетов также не обнаружено установок на универсальность профессионального развития. Результаты опроса 1 429 респондентов подтвердили гипотезу о существовании четырех типичных карьерных стратегий: исследователя, научно-педагогического работника – фрилансера, типичного преподавателя, «неопределившихся» аспирантов [Герасимова, Михалкина, Скачкова, 2019].

ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ (ПРОФИЛЕЙ) НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ: ДАННЫЕ И МЕТОДЫ

При формировании выборки использовался квотно-пропорциональный метод. Пропорции структуры генеральной совокупности (1 874 научно-педагогических работника ЮФУ из 18 структурных подразделений) были перенесены на выборку, включающую 207 респондентов, по критериям пола, возраста, наличия/отсутствия ученой степени и др. (табл. 1).

Опираясь на предшествующие исследования в сфере диагностики профессиональных функций, а также традиционную практику использования труда научно-педагогических работников, мы выделили следующие профессиональные профили:

- педагогический (передача знаний);
- научный (создание знание и инноваций);
- экспертный (более высокая сравнительная компетентность по сравнению с другими НПР);
- административный (выполнение организационно-управленческих функций).

Для определения характеристик (критериев) указанных профилей (табл. 2) в течение октября 2021 г. проведено три экспертные сессии, в которых принимали участие НПР экономического факультета, представители администрации университета, а также внешние эксперты.

На основе сформированного экспертами конструкта исследования была разработана анкета для проведения онлайн-опроса (см. приложение), который осуществлялся с помощью Google Forms. Анкета включала 16 утверждений относительно каждого из четырех указанных профилей (по четыре на каждый профиль), блок вопросов о социально-демографических характеристиках респондентов (пол, возраст, ученая степень, специализация в академической сфере и др.), а также вопросы, связанные с диагностикой предпочтительной профессиональной роли, удовлетворенностью оплатой труда и его результативностью.

Респонденты выражали свое мнение относительно каждого утверждения, для оценки результатов использовалась семантическая дифференциальная шкала (7-балльная шкала с биполярными (противоположными) определениями)¹. Так как максимальная оценка каждого утверждения была равна 7 баллам, то максимальная общая сумма баллов по одному про-

¹ Пример: «Наибольшая доля занятости в университете у меня связана с преподаванием (более 70 % рабочего времени составляет рабочая нагрузка, курсы в рамках программ дополнительного профессионального образования)», для ответа использовалась шкала от 1 до 7, где 1 – абсолютно не согласен, а 7 – полностью согласен.

Таблица 1 – Характеристики респондентов
Table 1 – Characteristics of respondents

Характеристика		Доля респондентов, % (человек)
Пол	Мужской	35,7 (74 человека)
	Женский	64 (133 человека)
Возраст	До 39 лет	29 (60 человек)
	39–50 лет	39 (81 человек)
	51–60 лет	18 (38 человек)
	Более 60 лет	14 (28 человек)
Ученая степень	Без степени	24
	Доктор наук	14
	Кандидат наук	62
Отрасль работы	Гуманитарные науки	39
	Инженерия и технические науки	40
	Математические и естественные науки	48
	Науки об обществе	50
Персональный рейтинг, баллы	Педагогические науки	30
	101–150	50
	151–300	29
	46–100	88
	Выше 300	4
	До 45	24
Не заполнял рейтинг	12	
Количество, всего		207 человек

Таблица 2 – Характеристики профессиональных ролей (профилей) научно-педагогических работников
 Table 2 – Characteristics of professional roles (profiles) of the academic and teaching staff

Профиль	Характеристика
Педагогический	Занятость в университете связана преимущественно с преподаванием
	Среди публикаций преобладают учебные и учебно-методические публикации
	Участие в проектах по созданию современных образовательных продуктов (онлайн-курсов, программ дополнительного профессионального образования)
	В случае предложений работы в российских и иностранных рейтинговых университетах предпочтительной является роль лектора, а не исследователя
Научный	Высокие показатели публикационной активности
	Наибольшая доля рабочего времени связана с руководством деятельностью молодых исследователей (аспирантов, постдокторантов)
	Регулярная подготовка и подача заявок в научные фонды
	Наличие хорошей научной репутации среди студентов и коллег (приглашения в качестве ведущего докладчика на статусные национальные и международные конференции, участие в диссертационных советах, оппонирование при защите диссертаций и др.)
Экспертный	Активное участие в стратегических сессиях, рабочих группах университета
	Научная экспертиза (неоднократное приглашение в качестве оппонента и/или рецензента диссертаций/члена редакционной коллегии рейтингового национального и/или международного журнала/эксперта ВАК/эксперта научных фондов и др.)
	Внешняя экспертиза (например, по заказу органов государственной власти, промышленных партнеров, крупных коммерческих организаций, общественных организаций)
	Качество содержания лекционных и практических занятий зависит от практической деятельности, не связанной с работой в академической сфере
Административный	Достаточно много времени занимает деятельность, связанная с разработкой и менеджментом образовательных программ
	Преобладает работа, не связанная с преподавательской и научной активностью (организация практик, работа с абитуриентами, развитие бренда факультета, социальная поддержка студентов и др.)
	Организация работы университета / факультета / кафедры в сотрудничестве с внешними партнерами
	Оформление документов, связанных с организационно-управленческой деятельностью факультета/кафедры (например, документации по организации работы со студентами-инвалидами, охране труда, предоставлению социальных стипендий и др.)

филю составляла 28 баллов. Выраженность профиля академической работы фиксировалась при получении опрошенным 21 балла и более (преобладание профиля на 75 %). Согласно результатам присваивался статус «один профиль», «два профиля», «три профиля» либо «отсутствие ярко выраженного профиля».

Статистическая обработка полученных данных включала дескриптивный и частотный анализ, а также регрессионный анализ с помощью построения логистических регрессионных моделей. Вычисления проводились с использованием Microsoft Excel и открытого программного обеспечения RStudio.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОФИЛЕЙ: ДЕСКРИПТИВНЫЙ И РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ

Анализ оценок респондентами своего фактического функционала (педагогического, научного, административного и исследовательского) показал, что 46 % научно-педагогических работников не имеют ярко выраженного профиля работы (табл. 3). Именно этих работников и можно охарактеризовать как универсальных специалистов, с той или иной степенью успешности сочетающих в профессиональной дея-

тельности и педагогический, и научно-исследовательский, и административный, и экспертный функционал.

Таблица 3 – Распределение респондентов с учетом фактических профилей их деятельности
 Table 3 – Distribution of respondents based on the actual profiles of their activities

Количество профилей	Доля респондентов, %
Отсутствие ярко выраженного профиля	46
Один профиль	36
Два профиля	13
Три профиля	3,4
Четыре профиля	1,6

Среди 36 % респондентов с одним наиболее выраженным профилем работы большинство занимается научной деятельностью (34 %) и лишь небольшая доля – экспертной (1 %). Намного меньше сотрудников справляются с двумя профессиональными ролями – 13 %. Чаще всего они совмещают научную и админи-

стративную работу (48 %). Полагаем, что такое, на первый взгляд, странное сочетание функций обусловлено тем, что достаточно часто позиции заведующих кафедрами, руководителей научных лабораторий, образовательных программ занимают сотрудники с высокими показателями научной результативности. Сочетание респондентами трех видов профессионального функционала (3,4 %) сводится к двум вариантам: педагогический / экспертный / административный и педагогический / научный / экспертный профили. Доля респондентов, которые отлично разбираются в нюансах всех профилей, меньше 2 %. Этих специалистов также можно отнести к категории «универсальных». Таким образом, предположение о том, что академические работники склонны выбирать специализацию (чаще один профиль, реже – два или три), а не ориентироваться на одновременное выполнение всех возможных трудовых функций, подтвердилось частично. Фактически доли сотрудников, выбирающих специализацию, и «универсалов» оказались равны.

Далее был проведен сравнительный анализ фактических и предпочитаемых профилей (табл. 4). Отметим, что среди респондентов, исполняющих научные (26 %) и педагогические (20 %) функции, доля тех, кто считает эту деятельность предпочтительной для себя, гораздо выше (38 и 39 % соответственно), чем среди занимающихся преимущественно административной работой (9 %). Показательно также, что больше половины респондентов, не давших однозначного ответа на вопрос о наиболее подходящей для них деятельности (11 %), не имеют ярко выраженного профиля.

Таблица 4 – Сравнение фактического и предпочитаемого профилей работы

Table 4 – Comparison of the actual and preferred work profiles

Деятельность	Профиль, % ответов	
	фактический	предпочитаемый*
Административная	26	9
Научная	26	38
Педагогическая	20	39
Экспертная	7	3
Другая	46 (без выраженного профиля)	11 (затруднились ответить)

* Представлена статистика ответов на вопрос «Если бы Вам предложили в рамках вашего трудового договора (сохраняются уровень оплаты труда и должность) выбрать одно из четырех направлений деятельности, на котором Вы будете концентрировать усилия, что бы Вы выбрали?».

Обратим внимание, что в данном исследовательском кейсе женщины, предпочитающих педагогический и административный профили, оказалось больше мужчин в 3 и 2 раза соответственно. Однако среди

сделавших выбор в пользу научного профиля преобладают респонденты мужского пола – их число на 7 человек больше по сравнению с противоположным полом (рис. 1). По мнению авторов, подобная статистика достаточно традиционна для академической сферы.



Рис. 1. Распределение предпочтений профиля работы в зависимости от пола респондентов

Fig. 1. Work profile preferences according to the gender of respondents, people

Респондентам предлагалось также оценить, насколько размер их заработной платы соответствует объему и сложности выполняемой работы. О полном соответствии заявили лишь 3,9 % участников опроса, о частичном – 35,3% (рис. 2).



Рис. 2. Распределение мнений респондентов об удовлетворенности заработной платой, %

Fig. 2. Respondents' satisfaction with their salary, %

Учитывая, что почти половина респондентов совмещает четыре профиля деятельности, авторы предположили, что одной из причин неудовлетворенности заработной платой является высокая напряженность труда, способная привести к потере отдачи от использования человеческих ресурсов в академической сфере. Для установления причин таких результатов обратим внимание на распределение мнений респондентов относительно удовлетворенности заработной платой в зависимости от профилей работы и их количества (рис. 3).

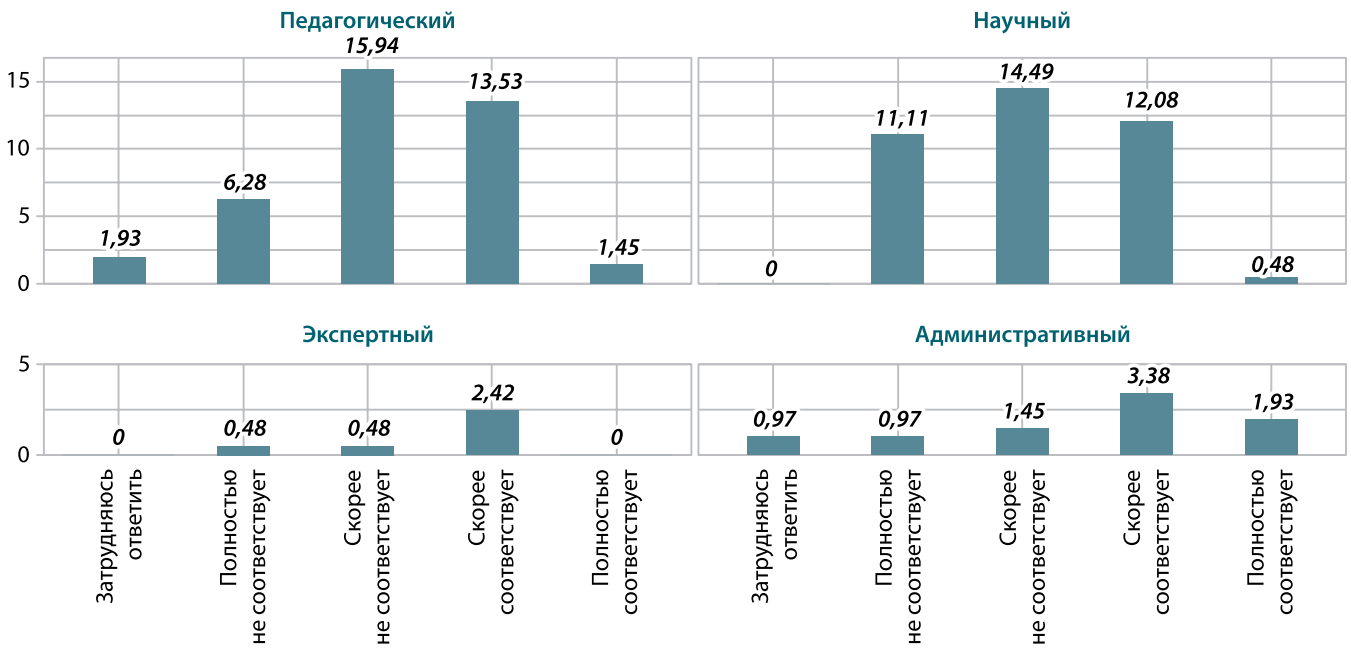


Рис. 3. Распределение мнений респондентов об удовлетворенности заработной платой в зависимости от профиля работы, %

Fig. 3. Respondents' satisfaction with their salary according to the work profile, %

Анализ статистики оценок по каждому профилю показывает следующее:

- большая часть респондентов, выполняющих административные функции, отмечают соответствие заработной платы выполняемой работе (3,38 и 1,93 % против 1,45 и 0,97 % соответственно);
- значительное количество респондентов, указавших фактическую принадлежность к научному и педагогическому профилям, не удовлетворены размером своей заработной платы (60 и 70 % соответственно);

- выполняющие экспертную работу имеют высокий уровень удовлетворенности зарплатой (2,42 против 0,96 %).

Полученные результаты позволяют предположить, что наиболее трудозатратной в академической сфере является научно-исследовательская и образовательная деятельность.

Интерес представляет также анализ сопряженности количества профилей и удовлетворенности размером заработной платы (рис. 4).

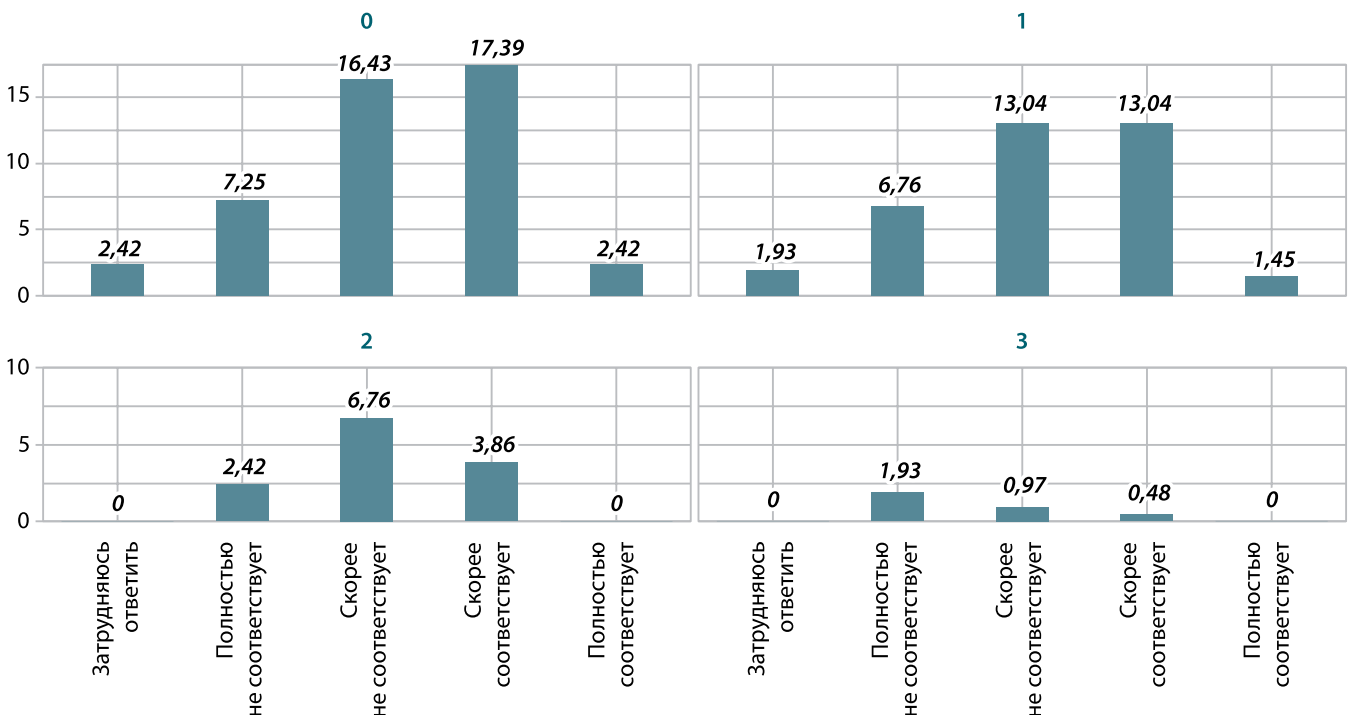


Рис. 4. Распределение мнений респондентов об удовлетворенности заработной платой в зависимости от количества профилей работы, %

Fig. 4. Respondents' satisfaction with their salary according to the number of work profiles, %

В группе «универсальных сотрудников» (без выраженного профиля) доля неудовлетворенных размером заработной платы в 3 раза превышает долю удовлетворенных¹. Неудовлетворенность заработной платой респондентов с одним выраженным профилем (6,76 против 1,45 %) может быть обусловлена тем, что чаще таким профилем является научный (см. комментарий выше). Анализ данных на рис. 3 позволяет предположить, что многие представители именно этой группы указали на полное несоответствие размера заработной платы трудовым затратам. В случае сочетания двух профилей низкие оценки могут быть связаны с присутствием научного профиля, а трех – с появлением педагогического профиля, также являющегося трудовозатратным.

Исследовательский интерес авторов был сфокусирован не только на доказательстве выдвинутой гипотезы, но и на поиске предикторов выбора профессиональной стратегии развития. Для решения этой задачи в анкету были включены вопросы, позволяющие оценить социально-демографические характеристики респондентов: пол, возраст, наличие или отсутствие ученой степени, отрасль научной специализации, а также индикаторы результативности в академической сфере². Поскольку все они являются категориальными переменными, с целью поиска взаимосвязей использовался метод регрессионного анализа – были построены две логистические модели, которые позволяют предсказывать вероятность принадлежности к группе (например, к группе научно-педагогических работников одного профиля) в зависимости от выбранных предикторов.

Первая модель рассчитывалась по формуле:

$$\log \frac{P(Y)}{1 - P(Y)} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon, \quad (1)$$

где $\log \frac{P(Y)}{1 - P(Y)}$ – логарифм отношения шансов принадлежности к той или иной группе; X_n – независимые переменные (предикторы); β_i – коэффициенты регрессии, ε – ошибка модели.

Так как результат вычисления регрессионной модели представляет собой логарифм отношения шансов, дополнительно рассчитывался маргинальный, или предельный, эффект путем выражения формулы через экспоненту:

$$P(Y) = \frac{\exp^z}{1 + \exp^z}, \quad (2)$$

¹ Это может быть связано с невысокими оценками каждого из четырех вопросов профиля либо сочетанием высоких и низких оценок в рамках каждого профиля.

² Для измерения научной результативности используется система ежегодного рейтинга, учитывающая и научные, и образовательные, и экспертные результаты деятельности, а также результаты вклада сотрудников ЮФУ в реализацию стратегии организации.

где $z = \alpha + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_i X_i + \dots + \beta_n X_n$.

В первой модели в качестве зависимой переменной Y выступил бинарный показатель уровня рейтинга научно-педагогических работников университета³: ответы респондентов «до 45 баллов» и «46–100 баллов» интерпретировались как «0», варианты «101–150 баллов», «151–300 баллов» и «выше 300 баллов» – как «1». Независимыми предикторами X_i выступили профиль и количество профилей работы, отрасль научной специализации (математические и естественные науки, инженерное дело, технические науки, науки об обществе, гуманитарные науки, образование и педагогические науки). Контролирующими переменными являлись характеристики пола и возраста участников опроса. В табл. 5 представлены результаты построения модели, а на рис. 5 продемонстрированы предельные эффекты. В качестве референтной группы были выбраны следующие категории: профиль работы – педагогический, отрасль – гуманитарные науки, возраст – 39–50 лет, пол – женский.

Согласно результатам регрессионного анализа, специализация работы оказывает достоверное влияние на рейтинг представителей научно-педагогического сообщества (результативность в академической сфере). Так, их фактическая принадлежность к научному профилю до 14 % повышает вероятность обладания высоким рейтингом по сравнению с педагогическим профилем. Возможность работающих в сфере наук об обществе (психологические науки, экономика, менеджмент, социология, история и археология, юриспруденция, политические науки и регионоведение, СМИ) добиться высоких результатов труда до 30 % выше, чем у сотрудников из отрасли гуманитарных наук (языкознание и литературоведение, философия, этика и религиоведение, искусство и культура). При этом увеличение количества профилей положительно (до 13 %) влияет на вероятность обладания высоким рейтингом. Иными словами, эта вероятность выше для универсальных академических работников. Мужчины до 4 % чаще получают высокий рейтинг, чем женщины.

Во второй модели в качестве зависимой переменной Y выступил бинарный показатель удовлетворенности сотрудников размером заработной платы. Ответы респондентов «скорее не соответствует» и «полностью не соответствует» интерпретировались как «0», «полностью соответствует» и «скорее соответствует» – как «1». В качестве независимых предикторов X_i выступили профиль и количество профилей работы, персональный рейтинг научно-педагогических работников. Аналогично первой модели контролирующими переменными послужили пол и возраст ре-

³ Учитывались варианты ответа на вопрос «Каков Ваш показатель персонального рейтинга за последний год?» (до 45 баллов, 46–100 баллов, 100–300 баллов, выше 300 баллов, не заполнял рейтинг).

Таблица 5 – Влияние профилей и отрасли научной специализации на рейтинг научно-педагогических работников: результаты расчетов логистической регрессионной модели
 Table 5 – Impact of profiles and academic fields on the ATS rating: the result of calculations of the logistic regression model

Шкала		β	Стандартная ошибка	Предельный эффект
Профиль	Научный	0,76*	0,42	0,14
	Экспертный	0,76	0,99	0,14
	Административный	-0,54	0,68	-0,09
	Затруднились ответить	0,25	0,62	0,04
Отрасль	Инженерия и технические науки	-0,17	0,62	-0,03
	Математические и естественные науки	-0,48	0,58	-0,08
	Науки об обществе	1,58**	0,53	0,3
	Педагогические науки	0,52	0,6	0,1
Количество профилей		0,74***	0,21	0,13
Возраст	Более 60 лет	0,95	0,57	0,18
	51–60 лет	0,23	0,52	0,04
	До 39 лет	-0,4	0,43	-0,07
Пол	Мужской	0,86*	0,4	0,16
(Intercept)		-1,92***	0,54	-
Pseudo R ²		0,21		
N		207		

Примечание: *** p -value < 0,0001; ** p -value < 0,001; * p -value < 0,01.

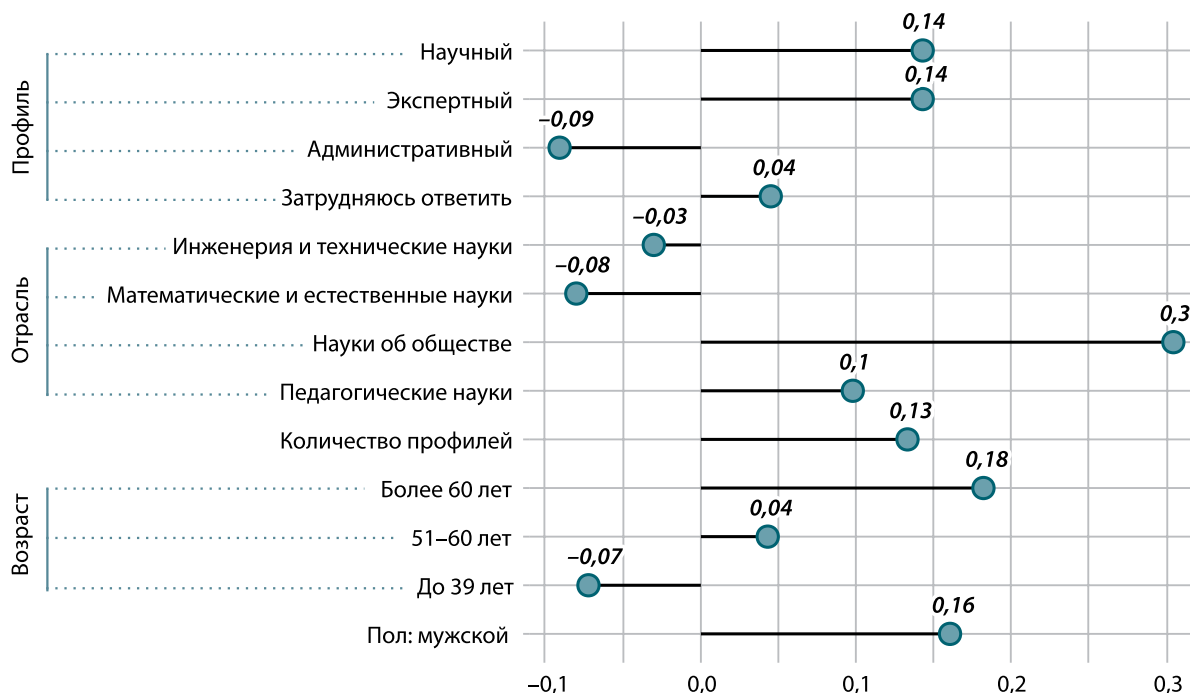


Рис. 5. Предельные эффекты предикторов результативности в академической сфере

Fig. 5. Marginal effects of performance predictors in the academic sphere

спондентов. В качестве референтной группы выбраны следующие категории: профиль работы – педагогический, рейтинг – 101–150 баллов; возраста – 39–50 лет, пол – женский. Результаты расчетов представлены в табл. 6, предельные эффекты данной модели проиллюстрированы на рис. 6.

Сотрудники, принадлежащие к экспертному и административному профилям, статистически достоверно с большей вероятностью входят в группу удовлетворенных заработной платой – до 38 и 32 % соответственно в сравнении с сотрудниками педагогического профиля. Обладатели личного рейтинга в пределах от 151 до 300 баллов также чаще оказыва-

Таблица 6 – Влияние выбора профиля и рейтинга НПП на заработную плату: результаты расчетов логистической регрессионной модели

Table 6 – Impact of the profile chosen and the ATS rating on salary: the result of calculations of the logistic regression model

Шкала		β	Стандартная ошибка	Предельный эффект
Профиль	Научный	-0,47	0,4	-0,9
	Экспертный	1,88 *	0,96	0,38
	Административный	1,52 *	0,66	0,32
	Затрудняюсь ответить	0,22	0,54	0,05
Рейтинг, баллы	Выше 300	-0,49	1,4	-0,08
	151–300	2,11 ***	0,58	0,43
	46–100	0,43	0,42	0,08
	До 45	0,08	0,64	0,01
	Не заполнял рейтинг	0,51	0,75	0,1
Количество профилей		-0,58 **	0,21	-0,12
Возраст	Более 60 лет	0,24	0,53	0,05
	5 –60 лет	0,16	0,48	0,03
	До 39 лет	0,59	0,4	0,12
Пол	Мужской	0,2	0,37	0,04
(Intercept)		-0,83	0,48	-
Pseudo R ²			0,13	
N			198	

Примечание: *** p-value < 0,0001; ** p-value < 0,001; * p-value < 0,01.

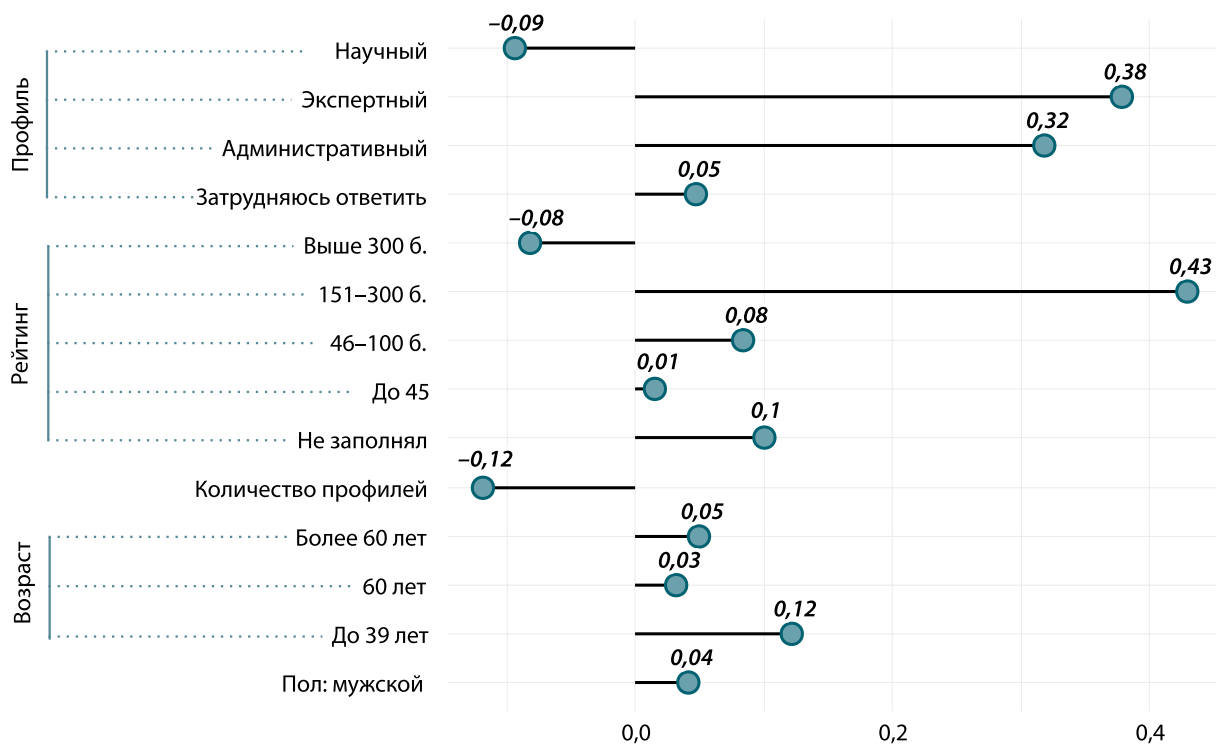


Рис. 6. Предельные эффекты предикторов принадлежности к группе сотрудников университета, удовлетворенных соответствием размера заработной платы объему и сложности выполняемых работ

Fig. 6. Marginal effects of belongingness predictors of university staff satisfied with the correlation between their salary and the volume and complexity of the work performed

ются в этой группе, чем обладатели рейтинга от 101 до 150 баллов. Обнаружено, что большое количество профилей работы до 12 % снижает вероятность удовлетворенности соответствием размера заработ-

ной платы объему и сложности выполняемых работ. По мнению авторов, это говорит в пользу предположения о высоких трудозатратах в случае активного со- вмещения разных профилей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования предпочтений относительно профиля деятельности в академической сфере позволили сделать следующие выводы.

Во-первых, при объяснении механизма социально-трудовых отношений с опорой на позитивную агентскую теорию обнаруживается проблема ненаблюдаемого поведения и неблагоприятного отбора, а также высокие моральные риски, обусловленные фактическим выполнением одной либо нескольких трудовых функций (научной, преподавательской, административной, экспертной). Таким образом, ожидания администраций университетов относительно универсальной результативности научно-педагогических работников не соотносятся с реальностью. В рамках исследования выявлено, что 46 % НПР не имеют ярко выраженного профиля работы (научного, педагогического, экспертного, административного), а доля респондентов, которым удается эффективно совмещать все виды академического функционала, не достигает и 2 %. И тех, и других сотрудников (48 %) можно отнести к категории «универсалов». Таким образом, гипотеза исследования частично подтвердилась.

Во-вторых, обнаружено несоответствие между предпочтением респондентами того или иного функционала и их фактической работой. Среди занимающихся преимущественно научной (26 %) и педагогической (20 %) деятельностью доля тех, кто отдает ей предпочтение, гораздо выше, чем среди выполняющих в основном административную работу (38 и 39 % соответственно против 9 %). Последний факт, по мнению авторов, в значительной степени угрожает продуктивности и мотивации научно-педагогических работников, а также косвенно свидетельствует о распространении негативного влияния менеджериализма в академической сфере [Дим, 2014].

В-третьих, анализ удовлетворенности респондентов заработной платой, проведенный с учетом их фактических профилей и количества этих профилей, доказал, что наиболее трудозатратными в академической сфере являются научно-исследовательские и образовательные функции. Этот вывод может учитываться при разработке политики мотивации.

В-четвертых, по результатам регрессионного анализа выявлено, что в академической сфере специализация работы оказывает достоверное влияние на ее продуктивность. Так, фактическая приверженность академических работников научному профилю до 14 % повышает вероятность обладания высоким рейтингом по сравнению с педагогическим профилем. Важно отметить, что во многих российских университетах, включая исследуемый, присутствует некоторый перекоп в наделении большей значимостью научных показателей результативности по сравнению, например, с показателями педагогической деятельности. Безусловно, данный факт отражает стратегические приоритеты российского государства, но отнюдь не свидетельствует о том, что труд научно-педагогических работников по другим профилям оценивается справедливо.

Кроме того, обнаружено, что с увеличением количества профилей деятельности снижается вероятность удовлетворенности соответствием зарплаты объему и сложности выполняемых работ. Это подтверждает тезис о том, что ориентация научно-педагогических работников на определенную специализацию может снизить их трудозатраты и повысить удовлетворенность трудом и размером заработной платы. ■

Приложение – Анкета исследования профилей НПП
Appendix – Questionnaire on ATS profiles

1. Оцените, в какой степени приведенные утверждения отражают Вашу фактическую ежедневную занятость / активность в университете / Ваши интересы и приоритеты в области собственного развития. Для ответа используйте шкалу от 1 до 7, где 1 – абсолютно не согласен, а 7 – полностью согласен.

Утверждение	Балл (от 1 до 7)
Наибольшая доля занятости в университете связана с преподаванием (более 70 % рабочего времени составляет аудиторная нагрузка, проведение занятий по программам дополнительного профессионального образования)	
По итогам года наибольшую долю публикаций составляют учебные и учебно-методические публикации	
Мне представляется важным и интересным участие в проектах по созданию современных образовательных продуктов (например, подготовка онлайн-курсов, авторских программ дополнительного профессионального образования, учебников во внешних российских и международных издательствах)	
Если бы мне представился шанс получить приглашение из рейтинговых российских и иностранных университетов для чтения лекций, то я бы обязательно им воспользовался и отложил(а) все свои текущие дела и проекты	
Я эффективен в научной деятельности: ежегодно мне удается опубликовать не менее 1–2 статей в изданиях, включенных в международные базы данных (Scopus, WoS)	
У меня достаточно много времени занимает руководство молодыми исследователями (аспирантами, постдокторантами, молодыми преподавателями)	
Я регулярно прилагаю усилия по подготовке заявок в научные фонды	
Я уверен, что у меня хорошая научная репутация среди студентов и коллег (частые приглашения в качестве ведущего докладчика на статусные национальные и международные конференции, участие в диссертационных советах, оппонирование диссертаций, большое количество студентов, вовлеченных в совместные исследования)	
Достаточно много рабочего времени мне приходится посвящать участию в стратегических сессиях, рабочих группах университета	
Часто меня приглашают в качестве научного эксперта (оппонента и/или рецензента диссертаций / члена редакционной коллегии рейтингового национального и/или международного журнала / эксперта ВАК / эксперта научных фондов и др.)	
Мне часто приходится проводить внешнюю экспертизу (например, для органов государственной власти, промышленных партнеров, крупных коммерческих организаций, общественных организаций)	
Качество содержания моих лекционных и практических занятий зависит от моей практической деятельности, не имеющей отношения к работе в университете	
Достаточно много времени у меня занимает работа, связанная с разработкой и реализацией образовательных программ	
Много времени у меня занимает работа, не связанная с преподавательской и научной деятельностью (организация практик, работа с абитуриентами, развитие бренда факультета, социальная поддержка студентов, культурно-досуговая работа со студентами, цифровое сопровождение функционирования структурного подразделения, развитие международных связей и др.)	
Достаточно часто занимаюсь организацией работы университета / факультета / кафедры с внешними партнерами	
Мне приходится тратить много времени на оформление документов, связанных с организационно-управленческой деятельностью факультета/кафедры (например, документации по организации работы со студентами-инвалидами, охране труда, предоставлению социальных стипендий и др.)	
Более высокая трудовая нагрузка и сокращение свободного времени в связи с переходом на дистанционные формы работы подталкивает меня все больше и больше специализироваться, а не пытаться быть универсальным научно-педагогическим работником, совмещающим научную, педагогическую, административную и экспертную деятельность	

2. Если бы Вам предложили в рамках трудового договора (сохраняется тот же уровень оплаты труда, должность) выбрать одно из четырех направлений деятельности, на котором Вы будете концентрировать свои усилия, что бы Вы выбрали? (один вариант ответа)

- Педагогический профиль
- Научный профиль
- Экспертный профиль (выполнение функций эксперта для университета и для внешних организаций)
- Профиль администратора академической сферы (обеспечение организации и управления основными процессами в университете, на факультете)
- Затрудняюсь ответить

3. Как Вы считаете, соответствует ли размер Вашей заработной платы объему и сложности работы, которую Вы выполняете? (выберите один вариант ответа)

- Полностью соответствует
- Скорее соответствует
- Скорее не соответствует
- Полностью не соответствует
- Затрудняюсь ответить

4. Пол

- Мужской
- Женский

5. Возраст _____

6. Ученая степень

- Без степени
- Кандидат наук
- Доктор наук

7. Стаж работы в университете _____

8. Отрасль Вашей научной специализации

- Математические и естественные науки
- Инженерное дело, технические науки
- Науки об обществе (психологические науки, экономика, менеджмент, социология, история и археология, юриспруденция, политические науки и регионоведение, сми)
- Гуманитарные науки (языкознание и литературоведение, философия, этика и религиоведение, искусство и культура)
- Образование и педагогические науки

9. Укажите Ваш показатель персонального рейтинга за последний год (в баллах)

- До 45
- 46–100
- 101–150
- 151–300
- Выше 300
- Не заполнял рейтинг

Источники

- Абрамов Р.Н. (2011). Менеджериализм и академическая профессия. Конфликт и взаимодействие // Социологические исследования. № 7 (327). С. 37–47.
- Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. (2015). Академический профессионализм в эпоху перемен: ролевые субидентичности и трансформация бюджетов времени // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 6. С. 136–152. DOI: 10.14515/monitoring.2015.6.08.
- Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. (2016). Академическая профессия и идеология «медленной науки» // Высшее образование в России. № 10. С. 62–70.
- Абрамов Р.Н., Груздев И.А., Терентьев Е.А. (2017). Рабочее время и ролевые напряжения сотрудников современного российского университета // Вопросы образования. № 1. С. 88–111. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-88-111.
- Балацкий Е.В. (2014). Истощение академической ренты // Мир России. Т. 23, № 3. С. 150–174.
- Балацкий Е.В. (2015). Новые тренды в развитии университетского сектора // Мир России. № 4. С. 72–98.
- Герасимова О.Я., Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. (2019). Академическая или неакадемическая карьера: какой выбор делают аспиранты федеральных университетов? // Terra Economicus. Т. 17, № 4. С. 148–173. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-4-148-173.
- Дим Р. (2004). «Новый менеджериализм» и высшее образование: управление качеством и продуктивностью работы в университетах Великобритании // Вопросы образования. № 3. С. 44–56.

- Козьмина Я.Я. (2014). Предпочтения преподавателей вузов относительно научной деятельности и преподавания // Вопросы образования. № 3. С. 135–151. DOI: 10.17323/1814-9545-2014-3-135-151.
- Кочурова Е.А. (2020). Академическая профессия глазами преподавателей // Вопросы образования (Educational Studies Moscow). № 2. С. 278–303. DOI: 10.17323/1814-9545-2020-2-278-302.
- Кузьминов Я.И. (2011). Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ. С. 13–30.
- Кузьминов Я.И., Юдкевич М.М. (2021). Университеты в России: как это работает. Москва: Издательский дом Высшей школы экономики.
- Курбатова М.В., Каган Е.С. (2016). Оппортунизм преподавателей вузов как способ приспособления к усилению внешнего контроля деятельности // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). Т. 8, № 3. С. 116–136. DOI: 10.17835/2076-6297.2016.8.3.116-136.
- Маккормик Р.Э., Майнерс Р.Э. (2011). Управление университетом: взгляд с точки зрения прав собственности // Контракты в академическом мире. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ. С. 127–158.
- Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. (2019). О выборе карьерных стратегий аспирантами федеральных университетов // Проблемы развития территории. № 6 (104). С. 151–172. DOI: 10.15838/ptd.2019.6.104.10.
- Панова А.А., Юдкевич М.М. (2011). Система постоянного найма в университете: модели и аргументы // Контракты в академическом мире. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ. С. 259–302.
- Прахов И.А. (2011). Академические контракты и заработная плата профессора: преподавать, исследовать, управлять? // Контракты в академическом мире. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ. С. 303–331.
- Рудаков В.Н. (2020). Различия в положении профессорско-преподавательского состава вузов по возрастным группам // Мониторинг экономики образования: информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. № 13. https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354616421/release_13_2020.pdf.
- Рудаков В.Н. (2021). Удовлетворенность работой, карьерные стратегии и планы преподавателей российских вузов: информационный бюллетень. Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».
- Сонин К.И., Хованская И.А., Юдкевич М.М. (2008). Построение исследовательского университета: структура финансирования и условия найма профессоров // Вопросы экономики. № 12. С. 72–83. DOI: 10.32609/0042-8736-2008-12-72-83.
- Baker G.P., Jensen M.C., Murphy K.J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, no. 43, pp. 593–616. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x
- Barney J., Ouchi W. (Eds.). (1986). *Organizational economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brickley J., Smith C., Zimmerman J. (1995). The economics of organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, no. 8, pp. 19–31. DOI: 10.1016/S0378-4266(02)00193-0
- Caswill C. (1998). Social science policy: Challenges, interactions, principals and agents. *Science and Public Policy*, vol. 25, no. 5, pp. 286–296.
- Eisenhardt K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, no. 31, pp. 488–511. DOI: 10.2307/256457
- Eisenhardt K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, no. 14(1), pp. 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fama E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, no. 88, pp. 288–307. <http://dx.doi.org/10.1086/260866>
- Fama E., Jensen M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, no. 26, pp. 301–325.
- Gottlieb E.E., Keith B. (1997). The academic research-teaching nexus in eight advanced industrialized countries. *Higher Education*, vol. 34, no 3, pp. 397–420. <https://doi.org/10.1023/A:1003028023964>
- Guston D. (1996). Principal-agent theory and the structure of science policy. *Science and Public Policy*, vol. 23, no. 4, pp. 229–240.
- Holmstrom B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, no. 10, pp. 74–91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
- Jensen M., Meckling W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, no. 3, pp. 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen M.C., Murphy K.J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, no. 98(2), pp. 225–264. <https://doi.org/10.1086/261677>
- Lambert R. (1983). Long-term contracts and moral hazard. *Bell Journal of Economics*, no. 14, pp. 441–452. <https://doi.org/10.2307/3003645>
- Morris N. (2003). Academic researchers as «agents» of science policy. *Science and Public Policy*, vol. 30, no. 5, pp. 359–370. DOI: 10.3152/147154303781780326
- Shavell S. (1979). Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*, no. 10, pp. 53–73. <https://doi.org/10.2307/3003319>
- White H. (1985). Agency as control. In: J. Pratt, R. Zeckhauser. (Eds.). *Principals and agents: The structure of business* (pp. 187–214). Boston: Harvard Business School Press.

References

- Abramov R.N. (2011). Managerialism and the academic profession. Conflict and interaction. *Sotsiologicheskie Issledovaniia / Sociological Studies*, no. 7(327), pp. 37–47. (in Russ.)
- Abramov R.N., Gruzdev I.A., Terentiev E.A. (2015). Academic professionalism in the era of change: sub-identities and transformation of time budgets. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny / Monitoring of*

- Public Opinion: Economic and Social Changes Journal (Public Opinion Monitoring)*, no. 6, pp. 136–152. DOI: 10.14515/monitoring.2015.6.08. (in Russ.)
- Abramov R.N., Gruzdev I.A., Terentev E.A. (2016). Academic profession and ideology of “slow scholarship”. *Vyshee obrazovanie v Rossii / Higher Education in Russia*, no. 10, pp. 62–70. (in Russ.)
- Abramov R.N., Gruzdev I.A., Terentev E.A. (2017). Working time and role strains of research and teaching staff in a modern Russian university. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no. 1, pp. 88–111. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-88-111. (in Russ.)
- Balatsky E.V. (2014). The depleting of academic rents. *Mir Rossii / Universe of Russia*, vol. 23, no. 3, pp. 150–174. (in Russ.)
- Balatsky E.V. (2015). New trends in the development of the university sector. *Mir Rossii / Universe of Russia*, no. 4, pp. 72–98. (in Russ.)
- Gerasimova O.Ya., Mikhalkina E.V., Skachkova L.S. (2019). Academic or non-academic career: What choice do graduates of federal universities make? *Terra Economicus*, vol. 17, no. 4, pp. 148–173. DOI: 10.23683/2073-6606-2019-17-4-148-173. (in Russ.)
- Dim R. (2004). “New managerialism” and higher education: Quality and productivity management at British universities. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no. 3, pp. 44–56. (in Russ.)
- Kozmina Ya.Ya. (2014). Preferences of professors about research and teaching. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no. 3, pp. 135–151. DOI: 10.17323/1814-9545-2014-3-135-151. (in Russ.)
- Kochukhova E.A. (2020). The academic profession as perceived by faculty. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no. 2, pp. 278–303. DOI: 10.17323/1814-9545-2020-2-278-302. (in Russ.)
- Kuzminov Ya.I. (2011). Academic community and academic contracts: Recent challenges and responses. In: *Contracts in academic world* (pp. 13–30). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Kuzminov Ya.I., Yudkevich M.M. (2021). *Universities in Russia: How it works*. Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Kurbatova M.V., Kagan E.S. (2016). Opportunism of university lecturers as a way to adaptate the external control activities strengthening. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy / Journal of Institutional Studies*, vol. 8, no. 3, pp. 116–136. DOI: 10.17835/2076-6297.2016.8.3.116-136. (in Russ.)
- Makkormik R.E., Mayners R.E. (2011). University management: A view from the perspective of property rights. In: *Contracts in academic world* (pp. 127–158). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Mikhalkina E.V., Skachkova L.S. (2019). Career strategies chosen by postgraduate students of federal universities. *Problemy razvitiya territorii / Problems of Territory's Development*, no. 6(104), pp. 151–172. DOI: 10.15838/ptd.2019.6.104.10. (in Russ.)
- Panova A.A., Yudkevich M.M. (2011). Permanent employment system at university: Models and arguments. In: *Contracts in academic world* (pp. 259–302). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Prakhov I.A. (2011). Academic contracts and professor salaries: Teach, research, manage? In: *Contracts in academic world* (pp. 303–331). Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Rudakov V.N. (2020). Differences in the position of the teaching staff of universities by age groups. *Monitoring ekonomiki obrazovaniya / Monitoring the Economics of Education*, no. 13. https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354616421/release_13_2020.pdf. (in Russ.)
- Rudakov V.N. (2021). *Job satisfaction, career strategies and plans for Russian university teachers: A newsletter*. Moscow: HSE Publishing house. (in Russ.)
- Sonin K.I., Khovanskaya I.A., Yudkevich M.M. (2008). Budget uncertainty and faculty contracts: A dynamic framework for comparative analysis. *Voprosy Ekonomiki*, no. 12, pp. 72–83. DOI: 10.32609/0042-8736-2008-12-72-83. (in Russ.)
- Baker G.P., Jensen M.C., Murphy K.J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, no. 43, pp. 593–616. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x
- Barney J., Ouchi W. (Eds.). (1986). *Organizational economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brickley J., Smith C., Zimmerman J. (1995). The economics of organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, no. 8, pp. 19–31. DOI: 10.1016/S0378-4266(02)00193-0
- Caswill C. (1998). Social science policy: Challenges, interactions, principals and agents. *Science and Public Policy*, vol. 25, no. 5, pp. 286–296.
- Eisenhardt K. (1988). Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, no. 31, pp. 488–511. DOI: 10.2307/256457
- Eisenhardt K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, no. 14(1), pp. 57–74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Fama E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, no. 88, pp. 288–307. <http://dx.doi.org/10.1086/260866>
- Fama E., Jensen M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, no. 26, pp. 301–325.
- Gottlieb E.E., Keith B. (1997). The academic research-teaching nexus in eight advanced industrialized countries. *Higher Education*, vol. 34, no 3, pp. 397–420. <https://doi.org/10.1023/A:1003028023964>
- Guston D. (1996). Principal-agent theory and the structure of science policy. *Science and Public Policy*, vol. 23, no. 4, pp. 229–240.
- Holmstrom B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, no. 10, pp. 74–91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
- Jensen M., Meckling W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, no. 3, pp. 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jensen M.C., Murphy K.J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, no. 98(2), pp. 225–264. <https://doi.org/10.1086/261677>

- Lambert R. (1983). Long-term contracts and moral hazard. *Bell Journal of Economics*, no. 14, pp. 441–452. <https://doi.org/10.2307/3003645>
- Morris N. (2003). Academic researchers as «agents» of science policy. *Science and Public Policy*, vol. 30, no. 5, pp. 359–370. DOI: 10.3152/147154303781780326
- Shavell S. (1979). Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*, no. 10, pp. 53–73. <https://doi.org/10.2307/3003319>
- White H. (1985). Agency as control. In: J. Pratt, R. Zeckhauser. (Eds.). *Principals and agents: The structure of business* (pp. 187–214). Boston: Harvard Business School Press.

Информация об авторах**Information about the authors****Гозалова Анна Вячеславовна**

Аспирант, преподаватель кафедры информационной экономики. Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ. E-mail: agozalova@sfedu.ru

Рыжова Виктория Сергеевна

Младший научный сотрудник Академии психологии и педагогики. Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ. E-mail: vryzhova@sfedu.ru

Скачкова Людмила Сергеевна

Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами. Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, РФ. E-mail: lsskachkova@sfedu.ru

Anna V. Gozalova

Postgraduate student, Lecturer of Information Economics Dept. Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia. E-mail: agozalova@sfedu.ru

Viktoriya S. Ryzhova

Junior Researcher of the Academy of Psychology and Pedagogy. Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia. E-mail: vryzhova@sfedu.ru

Lyudmila S. Skachkova

Cand. Sc. (Econ.), Head of Human Resource Management Dept. Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia. E-mail: lsskachkova@sfedu.ru

DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-7

EDN: XHOINW

JEL Classification: I23, M31, L84

Academic service quality, student role and WOM communication in higher education

Ali Tehci¹¹ Ordu University, Ordu, Turkey

Abstract. Academic service quality in higher education is co-created by all participants of the educational process, including students. Word of mouth communication (WOM) in the education sector is among the main tools to assess the level of training services. In this context, the study investigates the relationship between the student role, academic service quality, word of mouth communication, and electronic word of mouth communication in higher education. The theoretical basis of the research is the principles of behavioural economics and service-dominant logic theory, in particular. Hypotheses were tested using the structural equation model. The research data collected using the questionnaire method were obtained from 164 students in the foreign language preparatory class at a state university in Kyrgyzstan. IBM SPSS AMOS 21 package program was used to test the structural relationships in the research model. The findings showed that student role positively affected academic service quality and WOM communication. In addition, it was concluded that academic service quality positively impacted word of mouth communication, which, in turn, affected electronic word of mouth communication. Among the directions of future research are studies with a larger sample and different research methods and designs used.

Keywords: service marketing; higher education; academic service quality; student role; word of mouth communication; electronic word of mouth communication; Kyrgyzstan.

Article info: received June 13, 2022; received in revised form August 10, 2022; accepted August 30, 2022

For citation: Tehci A. (2022). Academic service quality, student role and WOM communication in higher education. *Upravlenets / The Manager*, vol. 13, no. 5, pp. 102–113. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-7. EDN: XHOINW.

Взаимосвязь качества образовательных услуг, вовлеченности студентов и «сарафанного радио» в сфере высшего образования

А. Техчи¹¹ Университет Орду, г. Орду, Турция

Аннотация. Качество образовательных услуг в вузах зависит от вовлеченности в образовательный процесс всех его участников. Одним из основных инструментов оценки данных услуг является мнение обучающихся. Статья посвящена определению взаимосвязи между отзывами студентов об обучении, качеством университетских услуг и «сарафанным радио» в устной и электронной формах. Методологический каркас исследования составили основы поведенческой экономики, в частности концепции сервис-доминантной логики. Проверка гипотез осуществлялась с помощью методов моделирования структурными уравнениями. Информационной базой послужили результаты опроса 164 студентов, обучающихся на подготовительных курсах иностранного языка в одном из государственных университетов Кыргызстана. Для обработки полученных данных использовался статистический программный пакет IBM SPSS AMOS 21. Подтверждена гипотеза о положительной взаимосвязи между качеством высшего образования и вовлеченностью студентов, а также значимость их роли как участников обмена информацией об обучении. Установлено существенное воздействие уровня академических услуг на содержание устных откликов. Также доказано, что устные рекомендации выполняют функцию медиатора при оценке влияния качества высшего образования на электронный обмен мнениями. Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать увеличение выборки, а также углубленный анализ рассмотренных взаимосвязей с использованием дополнительных научных методов.

Ключевые слова: маркетинг услуг; высшее образование; качество университетского образования; роль студентов; «сарафанное радио»; электронное «сарафанное радио»; Кыргызстан.

Информация о статье: поступила 13 июня 2022 г.; доработана 10 августа 2022 г.; одобрена 30 августа 2022 г.

Ссылка для цитирования: Tehci A. (2022). Academic service quality, student role and WOM communication in higher education // *Управленец*. Т. 13, № 5. С. 102–113. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-7. EDN: XHOINW.

INTRODUCTION

Marketing has gone through essential stages, including product, sales, and marketing understanding. This process has also shaped the perspectives of marketing thinkers. In comparison, the exchange of goods focuses on economic actions, people's lifestyles, welfare levels, participation rates in working life, etc. Along with many other changes, there have been developments in the service sector. In this sense, it has become very difficult to create value in today's competitive conditions. The abundance of alternatives, the level of consumers' knowledge, and benefit expectations require businesses to develop a comprehensive strategy. Producer and customer roles can no longer be considered separately [Gümüş, Aksoy, 2022]. It is mainly the services sector developments, looking at today's marketing, economy, and business world from a different perspective, that comprehensively reinterpret exchange relations, resources and market systems with the terminology developed by itself [Göğçe, 2020]. In modern environment, where customer-oriented understanding is dominant, service marketing is extensively researched in the literature. Therefore, service marketing, which contributes to the emergence and best promotion of the process or performance, is a vital activity for businesses, especially in the context of the current competitive market. It can be said that this situation is also valid for educational services. The perception of the service quality in higher education (HE) is a subject that has been researched around the world for many years due to its dynamic structure [El Alfy, Abukari, 2020]. The concept of quality in higher education institutions (HEIs) can be defined as meeting or exceeding students' educational expectations. When students' expectations are met or exceeded, services are considered of high quality; otherwise, the quality is considered low. Therefore, these outputs, intangible features in the service sector, are expected to provide a performance that will benefit students [Çinkır, Yıldız, Kurum, 2021].

The issue of creating value in the service process is a process where consumers are involved in more functions and co-creation of value with the business. Value creation can also be expressed as a process in which the customer benefits from the products and services offered by him [Grönroos, 2008]. With the service-dominant logic (SDL) theory, it is stated that creating value is not a one-sided responsibility of the business to the customer, but on the contrary, it is a process that emerges because of mutual interaction with customers [Aydinocak, 2015]. In contrast to the general economic view, SDL explains how one actor creates value for another with knowledge and skill. What is exchanged here is not the product but the knowledge and skill of the actors [Vargo, Lusch, 2014]. HEIs are also organizations that create value with trainers, students, and other personnel. In the co-creation of value in higher education, student and trainer staff should be of appropriate quality. It would not be wrong to say that

the teaching staff should be knowledgeable, interested, egalitarian, and enthusiastic in this process because co-creation value is a phenomenon that occurs in the interaction process. In this process, students should have critical thinking, working habits, intelligence, a sense of responsibility, strong personality, and communication skills [Díaz-Méndez, Gummesson, 2012]. In this context, both marketing theory and HE literature support the service role of students in co-creating value service quality [El Alfy, Abukari, 2020]. It is also stated that the interaction between the service, the environment, and the value is co-creation. The learning process occurs in the social context due to the interaction between the stakeholders [El Alfy, 2021]. Although HEIs are organizations that create value with all stakeholders, the current study deals with a particular sample within HEIs. For this reason, co-creation only includes faculty and students. In this context, it is seen in the literature that co-creation, word of mouth communication (WOM), and electronic word of mouth communication (EWOM) are related variables [Cheung, To, 2021; Uslu, Ergün, 2021].

Since universities are non-profit organizations, WOM is seen as the most natural and appropriate marketing technique with limited resources [Chen, 2016]. WOM is the transfer of non-commercial information about a product or service from person to person [Arndt, 1967]. Many studies state that WOM, the oldest source of information about products or services, is the most likely tool to affect consumer behaviour [Huete-Alcocer, 2017]. WOM is conceptualized as informal verbal communication about a product or service [Shao-Chang, 2013; Pandey, Sahu, 2020]. Service marketers have long recognized that WOM significantly impacts other consumers' attitudes and behavioural tendencies [Mazzarol, Sweeney, Soutar, 2007; Mohtasham, Sarollahi, Hamirazavi, 2017]. It is accepted that consumers' perception of service quality plays an essential role in spreading positive words [Gholipour Soleimani, Einolahzadeh, 2018]. Consumers exposed to WOM may show a stronger tendency to purchase services [Mazzarol, Sweeney, Soutar, 2007]. However, it is stated that the effects of service quality on WOM depend on the sector [Harrison-Walker, 2001]. It is also noted that, especially in the service sector, its power is more than in the industrial sector [Sun, Qu, 2011]. Traditional WOM is dependent on face-to-face communication. Jalilvand and Heidari [2017] stated that it is more reliable than EWOM due to obtaining information from known sources. Eisingerich et al. [2015] argue that WOM will be different from each other because it is one-to-one verbal interaction and EWOM is multiple communication. However, because of developments in information and communication technologies, people worldwide can now share their product or service experiences with the help of the internet. In this way, people can convey their ideas all over the world.

Service quality in HE is vital for the sustainability of organizations. Service evaluations of students in HE are based on their experiences with specific service qualifications [El Alfy, Abukari, 2020]. Studies have addressed the relationship between service quality, satisfaction, and loyalty due to students' evaluations of educational services in HE [Annamdevula, Bellamkonda, 2016; Teerooven-gadum et al., 2019; Borishade et al., 2021]. However, studies also explain the relationship between education service evaluations and WOM [Jiewanto, Laurens, Nelloh, 2012; Chang, Jeng, Hamid, 2013; Casidy, 2014; Manohar, 2018]. However, very little research focuses on the relationship between student role, service quality, and WOM in HE. Understanding WOM or EWOM, which is reliable communication between service providers and students, becomes even more critical for service providers. For this reason, the current study investigates the relationship between student role, academic service quality, and WOM-EWOM in the education service sector with a particular sample. In this context, the research algorithm is as follows: first, a literature review was made to determine the research hypotheses, and the relationships between the variables were tried to be explained. Then, information about the statistical tests of the research data is given. Finally, hypothesis tests were applied and presented in the conclusion section.

LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

Due to technological, social, and environmental changes, service quality in HE continues to be an area of increasing interest. The basis of HE, which has a dynamic structure, is undoubtedly students. Recognizing their attitudes requires understanding the concept of service quality [Tsiligiris, Hill, 2021]. It is seen that service quality in HE is measured from different perspectives. For example, Casidy [2014] measured service quality in HE with the SERVQUAL scale dimensions, empathy and tangible. Sultan and Wong [2019] analysed three dimensions: academic service, facility, and management quality. HE's service quality includes education, physical facilities, and campus life. However, recent studies have discovered that academic service quality can be multidimensional, such as courses and trainers [El Alfy, 2021]. In this sense, Abbas [2020] developed the HEISQUAL scale and examined educational service quality as a teacher profile. However, the current study has focused only on the quality of service related to the trainer due to its purpose and limitations. In this context, the SDL theory, in which knowledge, skills and value are revealed [Vargo, Lusch, 2014], is a phenomenon that co-creation values by involving consumers in the service process. HEIs are service organizations where value is co-creation with trainers and students.

Trainers and students are resource integrators [Vargo, Lusch, 2004]. Therefore, the role of the student in co-creation value is essential and affects the quality of academic service [El Alfy, 2021]. The current study includes students

talking positively about their university and relevant trainers. Since WOM is a more reliable source of information than other communication channels [Chang, Lee, Huang, 2010], it can impact students' decisions. The literature states that the co-creation of value fully mediates the impact of customer engagement on perceived service performance and WOM [Cheung, To, 2021]. It has been reported that the co-creation of value in hotel services also impacts WOM [Uslu, Ergun, 2021]. Based on this information, the following hypotheses have been proposed:

H1: Student role in HE positively affects academic service quality.

H2: Student role in HE positively affects WOM.

HEIs focus on service quality to gain a competitive advantage and achieve their goals. There is much evidence in the literature for the relationship between service quality and satisfaction. In this context, HEIs also show great interest in student satisfaction in academics and practice. Focusing on satisfaction ensures student participation in the co-creation process, especially in education delivery [Judson, Taylor, 2014]. The effects of service quality on WOM in educational institutions have been proven [Casidy, 2014; Manohar, 2018; Tan, Choong, Chen, 2021; Lubis, Rini, Silalahi, 2021]. Sultan and Wong [2019] found that student satisfaction mediated the relationship between service quality and behavioural intention in HE. Therefore, it is reported that student satisfaction mediates the effect of service quality on WOM [Chang, Jeng, Hamid, 2013; Tan, Choong, Chen, 2021]. As a result of this information, the following hypothesis was determined:

H3: Academic service quality in HE positively affects WOM.

WOM is a more reliable tool than traditional media because it is independent of the market [Cheung, Thadani, 2012; Huete-Alcocer, 2017]. With today's information and technological developments, WOM can be transferred to electronic media. This situation is conceptualized as the EWOM [Yang, 2017]. While consumers rely on WOM from their immediate surroundings, they can look up online reviews for information about a product or service [Nieto, Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego, 2014]. It is stated that written interpretations such as EWOM will strengthen WOM as it can be changed or distorted as a source of information. EWOM is also an essential resource for rapid dissemination and validation of data received with WOM [Huete-Alcocer, 2017]. Therefore, the current study assumes that students' WOM will impact EWOM. Thus, the following hypothesis has been proposed:

H4: WOM positively affects EWOM.

Today, people benefit from technological opportunities to be informed. HE students also use digital options to stay informed and up-to-date [Ferreira et al., 2020]. In this context, the current study expresses the information exchange of students about HEIs and trainers in online environments with EWOM. The relationship between service quality and EWOM has been proven in different

industries. Bogicevic et al. [2017] stated a relationship between airline services and EWOM. Pandey and Sahu [2020] found that service quality in the tourism sector positively affects EWOM intention. Lubis, Rini and Silalahi [2021] found that service quality dimensions had a direct effect on EWOM and an indirect effect on student satisfaction. Therefore, the following hypothesis has been determined:

H5: WOM is mediating the impact of academic service quality on EWOM.

METHODOLOGY

The population of this study consisted of foreign language preparatory students at a state university in Kyrgyzstan. These students took only Turkish education for one year while starting HE. Language education for students was provided by trainers whose native language was Turkish. There are trainers from Kyrgyzstan and Turkey in many departments of the relevant HEI. However, only trainers from Turkey work in the Turkish language preparation department. This situation supports the sampling and precise selection of this student category in line with the purpose and scope of the research. The online survey was conducted in Spring 2022. Data collected from 164 students were analysed with the convenience sampling method. The sample of the study is sufficient for the structural equation model (SEM) [Hair et al., 2017], considering the number of variables [Stevens, 2012; Tabachnick, Fidell, Ullman, 2007]. Since the sample was students who received language education, only gender data were taken from the demographic variables. Among the students participating in the research, 98 were female, and 66 were male. The number of women and men was in line with the student distribution stated in the university's annual report.

This study used a five-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). Scales were adapted from scales approved in the literature. The research includes preparatory class students. Therefore, physical or technical scales were not used. The academic service quality (ASQ) is related to trainers whose native language is Turkish. Therefore, the scale related to trainers, which is one of the dimensions of the service quality scale specified in the literature, was used in this study. The ASQ scale was adapted from the studies of Lagrosen, Seyyed-Hashemi and Leitner [2004] and Annamdevula and Bellamkonda [2016]. SDL theory accepts students as co-creators of educational value [El Alfy, Abukari, 2020]. The student role (SR) scale was adapted from [El Alfy, 2021] in this context. WOM is a dimension of behavioural intention in the marketing literature [Jiewanto, Laurens, Nelloh, 2012]. EWOM also emerges as an essential concept because of the penetration of the internet into our lives, mainly because of technological developments. In this context, the WOM scale by Chang, Jeng and Hamid [2013] and the EWOM scale by Goyette et al. [2010] were designed to collect empirical data to recommend the university.

ANALYSIS OF RESEARCH DATA

The data were processed into the IBM SPSS Statistics 24 package program. Descriptive statistics were applied. First, exploratory factor analysis was performed using varimax rotation. Then, confirmatory factor analysis was applied. CB-SEM was used because the research model was not complicated, and the data were normally distributed [Astrachan, Patel, Wanzenried, 2014; Hair et al., 2017]. IBM SPSS AMOS 21 package program was used to test the structural relationships in the research model. The study first applied descriptive analysis of mean, standard deviation, skewness, and kurtosis [Huang, Lee, Ho, 2004]. The results are shown in Table 1.

Table 1 – Descriptive statistics
Таблица 1 – Описательная статистика

Question	Mean	Std. deviation	Skewness	Kurtosis
ASQ1	4.20	0.899	-1.165	1.251
ASQ2	4.15	0.961	-1.138	0.990
ASQ3	4.20	1.008	-1.158	0.886
ASQ4	4.14	1.114	-1.487	1.738
ASQ5	4.10	0.800	-1.325	2.663
WOM1	4.22	1.051	-1.414	1.489
WOM2	4.19	1.083	-1.382	1.431
WOM3	4.35	0.911	-1.536	2.296
EWOM1	3.88	1.225	-1.019	0.163
EWOM2	3.96	1.230	-1.179	0.489
EWOM3	3.88	1.232	-0.840	0.318
SR1	4.16	1.017	-1.222	0.978
SR2	3.96	0.987	-0.845	0.429
SR3	4.14	0.843	-1.143	2.080
SR4	4.05	0.980	-0.982	0.719

It was seen that the kurtosis and skewness values confirming the normality of the data were between -3 and +3 [Byrne, 2010]. As a result of the reliability analysis, the overall Cronbach's alpha (CA) value of the scales was found to be 0.841. However, when the "SR2" question was deleted, the overall CA value was determined as 0.849. The CA values of the variables were ASQ = 0.751, SR = 0.691, WOM = 0.840, and EWOM = 0.814. CA was at a reasonable level, showing the scales' internal consistency [Cortina, 1993]. First, explanatory factor analysis was applied to test the scales' validity. At this stage, since the factor load of "ASQ4" was less than 50 %, it was eliminated, and factor analysis was repeated. As a result of the factor analysis, the KMO value was 0.827 and was considered excellent [Kaiser, 1974]. Bartlett's test of sphericity ($p = 0.000$) showed that the correlation between measurement items was sufficient and suitable for factor analysis. The Eigen-total value of each variable was greater than 1 and was grouped under a single factor. Therefore, cumulative variances (minimum threshold of 50 %) can be considered good values. Factor loads are above the threshold value [Hair et al., 2010]. The findings reported above are presented in Table 2.

Table 2 – Factor analysis results

Таблица 2 – Результаты факторного анализа

Question		Factor Load		Eigen-value	Cumulative variance, %
		Confirmatory	Exploratory		
ASQ1:	Trainers are sensitive about our education	0.727	0.764	4.720	36.309
ASQ2:	I can easily reach trainers	0.711	0.723		
ASQ3:	Trainers treat all students equally	0.641	0.768		
ASQ5:	Trainers always make an effort to inform	0.663	0.712		
WOM1:	I recommend my university	0.842	0.831	1.760	49.845
WOM2:	I am proud to say this university	0.764	0.739		
WOM3:	I say positive things about trainers to others	0.806	0.796		
EWOM1:	I recommend my university on digital platforms	0.811	0.825	1.364	60.334
EWOM2:	I say positive things about trainers on digital platforms	0.719	0.858		
EWOM3:	I am proud to say this university on digital platforms	0.781	0.799		
SR1:	Students' interest in the lesson increases productivity	0.700	0.805	1.014	68.131
SR3:	Helping students facilitate learning	0.581	0.627		
SR4:	Students are motivated to learn together	0.692	0.785		
KMO: 0.827 Bartlett's Test of Sphericity: df: 78 Sig: 0.000 Approx. Chi-Square: 794.319					

Table 3 shows CA, composite reliability (CR), average variance explained (AVE) and correlation between variables. AVE is an indicator of the convergent validity of structures. CR indicates AVE and its square. These values are within the recommended threshold [Hair, Gabriel, Patel, 2014]. There was also a positive correlation between variables.

STRUCTURAL MODEL AND HYPOTHESIS TESTS RESULTS

The structural model is the equation that measures the relationship between latent variables. The structural model has SR external, ASQ, WOM, and EWOM internal variables. The most substantial aspect of SEM is that it facilitates the discovery of relationships between variables and can be examined to reduce the error in the model. Therefore, this method helps model structures at a higher level [Hair, Gabriel, Patel, 2014]. This study tested the

general fit of SEM with the conceptual model and hypotheses. The structural model and fit indices are shown in Table 4 and Figure.

It is stated that χ^2/df used in evaluating the fit between data and model should take a value below 2.5 if the sample number is less than 250. Otherwise, it is recommended to be below 5. χ^2/df : 1.251 is between the recommended level. The RMSEA value is 0.039. Especially in AMOS, it is recommended to use a 90 % confidence interval to confirm this value. Table 4 shows that the lower RMSEA confidence interval is 0.000, and the upper bound is 0.065. PCLOSE is 0.727 ($p > 0.50$). Thus, it can be said that the model fits the data well [Byrne, 2010]. The researcher may use a few goodness-of-fit indices or prefer to use all of them [Schumacker, 2006; Yeniçeri, Yücel, 2009]. The structured model's data fit was at the recommended level [Hair et al., 2010].

Table 3 – Construct reliability and correlations

Таблица 3 – Показатели надежности и корреляции

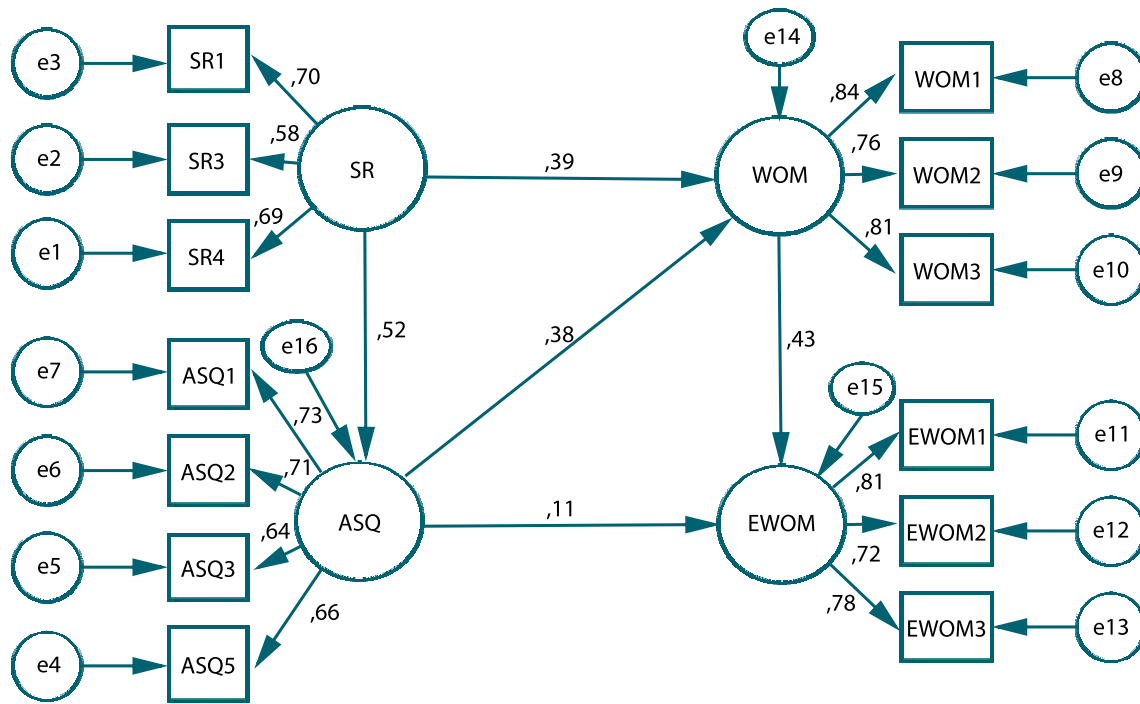
Variable	Mean	SD	CA	CR	AVE	ASQ	WOM	EWOM	SR
ASQ	4.187	0.712	0.751	0.781	0.686	1	0.481*	0.291*	0.381*
WOM	4.252	0.885	0.840	0.846	0.804	–	1	0.423*	0.465*
EWOM	3.890	1.049	0.814	0.815	0.770	–	–	1	0.186*
SR	4.119	0.746	0.691	0.697	0.658	–	–	–	1

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Table 4 – Model fit indices

Таблица 4 – Индексы соответствия модели

Fit Indices	P	CMIN/DF	RMSEA			GFI	CFI	IFI	TLI	NFI
			LO90	HI90	PCLOSE					
Structural model	0.000	1.251	0.039			0.933	0.980	0.980	0.974	0.908
			0.000	0.065	0.727					



Structural model of the study
Структурная модель исследования

Table 5 shows the relationships between hidden variables considered significant at the 0.05 significance level. SR was found to affect ASQ and WOM positively. Therefore, it was concluded that ASQ is effective on WOM and EWOM. Therefore, H1, H2, H3, and H4 were supported.

MEDIATION ANALYSIS

In the structural model of the research, direct relationships between the variables were determined. The literature shows the relationship between academic service quality and behavioural trends [Binnawas, Khalifa, Bhaumick, 2021], word-of-mouth and electronic word-of-mouth has been tested with different variables [Torabi, Bélanger, 2021; Lubis, Rini, Silalahi, 2021]. However, studies examining conceptual structures allowed us to recognize the gap

and test the model with the mediation variable. Therefore, the mediating effect of WOM in the relationship between ASQ and EWOM was tested. The bias-corrected (BC) bootstrap method, which is applied in the SEM literature [MacKinnon, Lockwood, Williams, 2004], was used to measure the significance of the mediating effect.

Before we can prove a mediating effect, ASQ must significantly affect EWOM. When the mediator variable is included in the model, this effect is expected to decrease or disappear completely (see Figure). Table 6 shows the results based on 2,000 bootstrap samples mediation analysis. The results suggest that WOM fully mediates ASQ's effects on EWOM. Thus, in this study, the H5 hypothesis was also supported.

Table 5 – Hypothesis test results
Таблица 5 – Результаты теста гипотез

Hypothesis	Direction	Standardized effect	Standard error	P-value	Result
H1	Academic service quality ← Student role	0.522	0.095	0.000	Accept
H2	Word of mouth communication ← Student role	0.391	0.153	0.000	Accept
H3	Word of mouth communication ← Academic service quality	0.377	0.186	0.000	Accept
H4	Electronic word of mouth communication ← Word of mouth communication	0.430	0.134	0.000	Accept

Table 6 – Mediation test result
Таблица 6 – Результаты теста на медиацию

Direction		Standardized effect	Standard error	P-value	Result	
H5	EWOM ← ASQ	0.368	0.193	0.000	Accept	
	Variables	Standardized indirect effect	Lower bounds	Upper bounds		Two-tailed significance
	ASQ – EWOM – WOM (Mediator)	0.162	0.062	0.360		0.010

CONCLUSION

The findings obtained in this study showed that SR had a positive effect on ASQ and WOM. In addition, it was concluded that ASQ had a positive impact on WOM, and WOM had a positive effect on EWOM. As a result of the research, it was determined that SR has a high impact on ASQ compared to the other variables. In addition, the mediation effect of WOM on the impact of ASQ on EWOM was tested in the study. As a result of the analysis, it was determined that WOM was the full mediator in the effect of ASQ on EWOM. The research was conducted for Turkish preparatory class students of a state university in Kyrgyzstan. HEIs provide essential services to societies both globally and nationally. The concept of service and its marketing is an area that has been emphasized in the literature for years.

Education services have also been a critical area in service business and marketing in recent years. In this context, today's student profile is changing in parallel with all the developments. Due to information and communication technology developments, interest in service quality research continues to increase. Therefore, this study, supported by SDL theory, investigated SR in the educational service process, ASQ, and the relationship between WOM-EWOM. Since services are produced and consumed simultaneously, providing an output of suitable quality is very difficult. It is also true for HEIs in the service sector. In HEIs, value is co-created with students. For this reason,

the appropriate quality presentation of the trainer may not be sufficient on its own. Therefore, features such as students' interest in the lesson, their proper behaviour, and their adaptation to the classroom environment can be expressed as factors that will increase productivity.

WOM in HE is vital for students to recommend their universities, comment on their trainers, and carry it online. Therefore, HEIs should focus on providing quality services so that positive WOM messages can be spread by current students [Amani, 2022]. If this is successful, it can be said that students who applied WOM messages will also turn to EWOM. This issue must be considered because most students are online today. However, studies on SR, ASQ, and WOM-EWOM are limited in the literature. Therefore, more comprehensive studies are needed in the related field. Thus, the current study contributes to the service marketing discipline by providing a model to guide future research. Nevertheless, there are also limitations. First of all, the department of foreign languages of a state university in Kyrgyzstan includes Turkish preparatory class students for the study. Therefore, it can be said that the study should be evaluated within the framework of this particular sample. Consequently, it is recommended to conduct future studies with a larger sample. In addition, it would be beneficial to use different research methods and designs in this context. ■

References

- Abbas J. (2020). HEISQUAL: A modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, vol. 67, 100933. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933>
- Amani D. (2022). I have to choose this university: Understanding perceived usefulness of word of mouth (WOM) in choosing universities among students of higher education. *Services Marketing Quarterly*, vol. 43, no. 1, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1982851>
- Annamdevula S., Bellamkonda R.S. (2016). Effect of student perceived service quality on student satisfaction, loyalty and motivation in Indian universities. *Journal of Modelling in Management*, vol. 11, no. 2, pp. 488–517. <https://doi.org/10.1108/JM2-01-2014-0010>
- Arndt J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, vol. 4, no. 3, pp. 291–295. <https://doi.org/10.1177/002224376700400308>
- Astrachan C.B., Patel V.K., Wanzenried G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, no. 1, pp. 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>
- Aydinocak E.U. (2015). The keenness of cellular phone brands to value co-creation with their customers: A study on the perceptions of Istanbul consumers. *Beykoz Academy Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 75–92. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.21478082.2015.3/2.75-92>
- Binnawas M.S.H., Khalifa G.S., Bhaumick A. (2019). The influence of higher education service quality on behavioural intention: The mediating role of student happiness. *Restaurant Business*, vol. 118, no. 10, pp. 444–458.
- Bogicevic V., Yang W., Bujisic M., Bilgihan A. (2017). Visual data mining: Analysis of airline service quality attributes. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 18, no. 4, pp. 509–530. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2017.1314799>
- Borishade T.T., Ogunnaike O.O., Salau O., Motilewa B.D., Dirisu J.I. (2021). Assessing the relationship among service quality, student satisfaction and loyalty: The Nigerian higher education experience. *Heliyon*, vol. 7, no. 7, e07590. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07590>
- Byrne B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group.
- Casidy R. (2014). Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: Evidence from the higher education sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 26, no. 2, pp. 142–161. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.901004>

- Chang H.H., Jeng D.J-F., Hamid M.R.A. (2013). Conceptualising consumers' word-of-mouth behaviour intention: Evidence from a university education services in Malaysia. *Service Business*, vol. 7, no. 1, pp. 7–35. <https://doi.org/10.1007%2Fs11628-012-0142-1>
- Chang L.Y., Lee Y.J., Huang C.L. (2010). The influence of e-word-of-mouth on the consumer's purchase decision: A case of body care products. *Journal of Global Business Management*, vol. 6, no. 2, pp. 1–7.
- Chen C.T. (2016). The investigation on brand image of university education and students' Word-of-Mouth behavior. *Higher Education Studies*, vol. 6, no. 4, pp. 23–33. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v6n4p23>
- Cheung C.M., Thadani D.R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, vol. 54, no. 1, pp. 461–470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>
- Cheung M.F.Y., To W.M. (2021). The effects of customer involvement on perceived service performance and word-of-mouth: The mediating role of service co-creation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 33, no. 4, pp. 1014–1032. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0221>
- Cortina J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 1, pp. 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Çinkır Ş., Yıldız S., Kurum G. (2021). Development of service quality scale in higher education: A validity and reliability study. *Journal of Higher Education (Turkey)*, vol. 11, no. 1, pp. 161–173. <https://doi.org/10.2399/yod.20.688862>
- Díaz-Méndez M., Gummesson E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European higher education area (EHEA). *Journal of Service Management*, vol. 23, no. 4, pp. 571–592. <https://doi.org/10.1108/09564231211260422>
- Eisingerich A.B., Chun H.H., Liu Y., Jia H., Bell S.J. (2015). Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 120–128. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.004>
- El Alfy S. (2021). Community orientation: An overlooked pillar of market-oriented higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, pp. 1–23. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1907836>
- El Alfy S., Abukari A. (2020). Revisiting perceived service quality in higher education: Uncovering service quality dimensions for postgraduate students. *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 30, no. 1, pp. 1–25. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1648360>
- Ferreira B.M., Abrantes J.L., Seabra A., Rubio I.M. (2020). Digital technology and eWOM in the context of higher education: A study from Portugal and Spain. *Journal of Marketing for Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1834488>
- Gholipour Soleimani A., Einolazadeh H. (2018). The influence of service quality on revisit intention: The mediating role of WOM and satisfaction (Case study: Guilan travel agencies). *Cogent Social Sciences*, vol. 4, no. 1, 1560651. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1560651>
- Goyette I., Ricard L., Bergeron J., Marticotte F. (2010). e-WOM Scale: Word-of-mouth measurement scale for e-services context. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 27, no. 1, pp. 5–23. <https://doi.org/10.1002/cjas.129>
- Göğçe H. (2020). Service-Dominant Logic: As a marketing theory. *Journal of Consumer and Consumption Research*, vol. 12, no. 1, pp. 217–243.
- Grönroos C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, vol. 20, no. 4, pp. 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Gümüş C., Aksoy R. (2022). An overview of the concept of value co-creation in the framework of a Service-Dominant Logic. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, vol. 5, no. 3, pp. 324–334. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.936>
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th ed. Prentice hall.
- Hair J.F., Gabriel M., Patel V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hair J.F., Matthews L.M., Matthews R.L., Sarstedt M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, vol. 1, no. 2, pp. 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Harrison-Walker L.J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, vol. 4, no. 1, pp. 60–75. <https://doi.org/10.1177/109467050141006>
- Huang J.H., Lee B.C., Ho S.H. (2004). Consumer attitude toward gray market goods. *International Marketing Review*, vol. 21, no. 6, pp. 598–614. <https://doi.org/10.1108/02651330410568033>
- Huete-Alcocer N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, 1256. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>
- Jalilvand M.R., Heidari A. (2017). Comparing face-to-face and electronic word-of-mouth in destination image formation: The case of Iran. *Information Technology & People*, vol. 30, no. 4, pp. 710–735. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2016-0204>
- Jiewanto A., Laurens C., Nelloh L. (2012). Influence of service quality, university image, and student satisfaction toward WOM intention: A case study on Universitas Pelita Harapan Surabaya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 40, no. 1, pp. 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.155>

- Judson K.M., Taylor S.A. (2014). Moving from marketization to marketing of higher education: The co-creation of value in higher education. *Higher Education Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 51–67.
- Kaiser H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, vol. 39, no. 1, pp. 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Lagrosen S., Seyyed-Hashemi R., Leitner M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, vol. 12, no. 2, pp. 61–69. <https://doi.org/10.1108/09684880410536431>
- Lubis A.N., Rini E.S., Silalahi A.S. (2021). The satisfaction as mediation to increase electronic word of mouth at private higher education. *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 25, no. 4, pp. 1–11.
- MacKinnon D.P., Lockwood C.M., Williams J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 39, no. 1, pp. 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Manohar S. (2018). Mediation effect of service quality between service innovation and customer word-of-mouth in Indian higher education system. *International Journal of Business Excellence*, vol. 16, no. 2, pp. 127–148. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.094701>
- Mazzarol T., Sweeney J.C., Soutar G.N. (2007). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 11/12, pp. 1475–1494. <https://doi.org/10.1108/03090560710821260>
- Mohtasham S.S., Sarollahi S.K., Hamirazavi D. (2017). The effect of service quality and innovation on word of mouth marketing success. *Eurasian Business Review*, vol. 7, no. 2, pp. 229–245. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0080-x>
- Nieto J., Hernández-Maestro R.M., Muñoz-Gallego P.A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, vol. 45, pp. 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.009>
- Pandey A., Sahu R. (2020). Modeling the relationship between service quality, destination attachment and eWOM intention in heritage tourism. *International Journal of Tourism Cities*, vol. 6, no. 4, pp. 769–784. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2019-0125>
- Schumacker R.E. (2006). Teacher's corner: Conducting specification searches with AMOS. *Structural Equation Modeling*, vol. 13, no. 1, pp. 118–129. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1301_6
- Shao-Chang L. (2013). Explore the relationships among service quality, customer loyalty and word-of mouth for private higher education in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 375–389. <https://doi.org/10.6126/APMR.2013.18.4.02>
- Stevens J.P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Sultan P., Wong H.Y. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, vol. 26, no. 3, pp. 332–347. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0131-3>
- Sun L.B., Qu H. (2011). Is there any gender effect on the relationship between service quality and word-of-mouth? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 210–224. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.546215>
- Tabachnick B.G., Fidell L.S., Ullman J.B. (2007). *Using multivariate statistics* (vol. 5). Pearson Boston, MA.
- Tan P.S.H., Choong Y.O., Chen I.C. (2021). The effect of service quality on behavioural intention: The mediating role of student satisfaction and switching barriers in private universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0122>
- Teeroovengadam V., Nunkoo R., Gronroos C., Kamalanabhan T., Seebaluck A.K. (2019). Higher education service quality, student satisfaction and loyalty. *Quality Assurance in Education*, vol. 27, no. 4, pp. 427–445. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2019-0003>
- Tsiligiris V., Hill C. (2021). A prospective model for aligning educational quality and student experience in international higher education. *Studies in Higher Education*, vol. 46, no. 2, pp. 228–244. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628203>
- Torabi M., Bélanger C.H. (2021). Influence of online reviews on student satisfaction seen through a service quality model. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 16, no. 7, pp. 3063–3077. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070167>
- Uslu A., Ergün G.S. (2022). The moderator effect of the perception of value co-creation on the relationship between hotel brand equity and WOM. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, vol. 14, no. 2, pp. 149–164. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.14.149-164>
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2014). Inversions of service-dominant Logic. *Marketing Theory*, vol. 14, no. 3, pp. 239–248. <https://doi.org/10.1177/1470593114534339>
- Yang F.X. (2017). Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM intentions: The moderating role of technology acceptance factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 41, no. 1, pp. 93–127. <https://doi.org/10.1177/1096348013515918>
- Yeniçeri T., Yücel I. (2009). The study to find out the relations in terms of customer relationship, organizational commitment, planning, learning orientation, adaptive behavior and sales performance. *C.U. Journal of Economics and Administrative Sciences*, vol. 10, no. 1, pp. 137–157.

Источники

- Abbas J. (2020). HEISQUAL: A modern approach to measure service quality in higher education institutions. *Studies in Educational Evaluation*, vol. 67, 100933. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100933>

- Amani D. (2022). I have to choose this university: Understanding perceived usefulness of word of mouth (WOM) in choosing universities among students of higher education. *Services Marketing Quarterly*, vol. 43, no. 1, pp. 1–16. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1982851>
- Annamdevula S., Bellamkonda R.S. (2016). Effect of student perceived service quality on student satisfaction, loyalty and motivation in Indian universities. *Journal of Modelling in Management*, vol. 11, no. 2, pp. 488–517. <https://doi.org/10.1108/JM2-01-2014-0010>
- Arndt J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, vol. 4, no. 3, pp. 291–295. <https://doi.org/10.1177/002224376700400308>
- Astrachan C.B., Patel V.K., Wanzenried G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5, no. 1, pp. 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002>
- Aydinocak E.U. (2015). The keenness of cellular phone brands to value co-creation with their customers: A study on the perceptions of Istanbul consumers. *Beykoz Academy Journal*, vol. 3, no. 2, pp. 75–92. <https://doi.org/10.14514/BYK.m.21478082.2015.3/2.75-92>
- Binnawas M.S.H., Khalifa G.S., Bhaumick A. (2019). The influence of higher education service quality on behavioural intention: The mediating role of student happiness. *Restaurant Business*, vol. 118, no. 10, pp. 444–458.
- Bogicevic V., Yang W., Bujisic M., Bilgihan A. (2017). Visual data mining: Analysis of airline service quality attributes. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 18, no. 4, pp. 509–530. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2017.1314799>
- Borishade T.T., Ogunnaike O.O., Salau O., Motilewa B.D., Dirisu J.I. (2021). Assessing the relationship among service quality, student satisfaction and loyalty: The Nigerian higher education experience. *Heliyon*, vol. 7, no. 7, e07590. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07590>
- Byrne B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group.
- Casidy R. (2014). Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: Evidence from the higher education sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 26, no. 2, pp. 142–161. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.901004>
- Chang H.H., Jeng D.J.F., Hamid M.R.A. (2013). Conceptualising consumers' word-of-mouth behaviour intention: Evidence from a university education services in Malaysia. *Service Business*, vol. 7, no. 1, pp. 7–35. <https://doi.org/10.1007%2Fs11628-012-0142-1>
- Chang L.Y., Lee Y.J., Huang C.L. (2010). The influence of e-word-of-mouth on the consumer's purchase decision: A case of body care products. *Journal of Global Business Management*, vol. 6, no. 2, pp. 1–7.
- Chen C.T. (2016). The investigation on brand image of university education and students' Word-of-Mouth behavior. *Higher Education Studies*, vol. 6, no. 4, pp. 23–33. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v6n4p23>
- Cheung C.M., Thadani D.R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, vol. 54, no. 1, pp. 461–470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>
- Cheung M.F.Y., To W.M. (2021). The effects of customer involvement on perceived service performance and word-of-mouth: The mediating role of service co-creation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 33, no. 4, pp. 1014–1032. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0221>
- Cortina J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 1, pp. 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Çinkır Ş., Yıldız S., Kurum G. (2021). Development of service quality scale in higher education: A validity and reliability study. *Journal of Higher Education (Turkey)*, vol. 11, no. 1, pp. 161–173. <https://doi.org/10.2399/yod.20.688862>
- Díaz-Méndez M., Gummesson E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European higher education area (EHEA). *Journal of Service Management*, vol. 23, no. 4, pp. 571–592. <https://doi.org/10.1108/09564231211260422>
- Eisingerich A.B., Chun H.H., Liu Y., Jia H., Bell S.J. (2015). Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 120–128. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.004>
- El Alfy S. (2021). Community orientation: An overlooked pillar of market-oriented higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, pp. 1–23. <https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1907836>
- El Alfy S., Abukari A. (2020). Revisiting perceived service quality in higher education: Uncovering service quality dimensions for postgraduate students. *Journal of Marketing for Higher Education*, vol. 30, no. 1, pp. 1–25. <https://doi.org/10.1080/08841241.2019.1648360>
- Ferreira B.M., Abrantes J.L., Seabra A., Rubio I.M. (2020). Digital technology and eWOM in the context of higher education: A study from Portugal and Spain. *Journal of Marketing for Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1834488>
- Gholipour Soleimani A., Einolahzadeh H. (2018). The influence of service quality on revisit intention: The mediating role of WOM and satisfaction (Case study: Guilan travel agencies). *Cogent Social Sciences*, vol. 4, no. 1, 1560651. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1560651>
- Goyette I., Ricard L., Bergeron J., Marticotte F. (2010). e-WOM Scale: Word-of-mouth measurement scale for e-services context. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 27, no. 1, pp. 5–23. <https://doi.org/10.1002/cjas.129>
- Göğçe H. (2020). Service-Dominant Logic: As a marketing theory. *Journal of Consumer and Consumption Research*, vol. 12, no. 1, pp. 217–243.

- Grönroos C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, vol. 20, no. 4, pp. 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Gümüş Ç., Aksoy R. (2022). An overview of the concept of value co-creation in the framework of a Service-Dominant Logic. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, vol. 5, no. 3, pp. 324–334. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.936>
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., Tatham R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th ed. Prentice hall.
- Hair J.F., Gabriel M., Patel V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, vol. 13, no. 2, pp. 44–55. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2718>
- Hair J.F., Matthews L.M., Matthews R.L., Sarstedt M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, vol. 1, no. 2, pp. 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Harrison-Walker L.J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research*, vol. 4, no. 1, pp. 60–75. <https://doi.org/10.1177/109467050141006>
- Huang J.H., Lee B.C., Ho S.H. (2004). Consumer attitude toward gray market goods. *International Marketing Review*, vol. 21, no. 6, pp. 598–614. <https://doi.org/10.1108/02651330410568033>
- Huete-Alcocer N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology*, vol. 8, 1256. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>
- Jalilvand M.R., Heidari A. (2017). Comparing face-to-face and electronic word-of-mouth in destination image formation: The case of Iran. *Information Technology & People*, vol. 30, no. 4, pp. 710–735. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2016-0204>
- Jiewanto A., Laurens C., Nelloh L. (2012). Influence of service quality, university image, and student satisfaction toward WOM intention: A case study on Universitas Pelita Harapan Surabaya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 40, no. 1, pp. 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.155>
- Judson K.M., Taylor S.A. (2014). Moving from marketization to marketing of higher education: The co-creation of value in higher education. *Higher Education Studies*, vol. 4, no. 1, pp. 51–67.
- Kaiser H.F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, vol. 39, no. 1, pp. 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Lagrosen S., Seyyed-Hashemi R., Leitner M. (2004). Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, vol. 12, no. 2, pp. 61–69. <https://doi.org/10.1108/09684880410536431>
- Lubis A.N., Rini E.S., Silalahi A.S. (2021). The satisfaction as mediation to increase electronic word of mouth at private higher education. *International Journal of Entrepreneurship*, vol. 25, no. 4, pp. 1–11.
- MacKinnon D.P., Lockwood C.M., Williams J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, vol. 39, no. 1, pp. 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Manohar S. (2018). Mediation effect of service quality between service innovation and customer word-of-mouth in Indian higher education system. *International Journal of Business Excellence*, vol. 16, no. 2, pp. 127–148. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.094701>
- Mazzarol T., Sweeney J.C., Soutar G.N. (2007). Conceptualizing word-of-mouth activity, triggers and conditions: An exploratory study. *European Journal of Marketing*, vol. 41, no. 11/12, pp. 1475–1494. <https://doi.org/10.1108/03090560710821260>
- Mohtasham S.S., Sarollahi S.K., Hamirazavi D. (2017). The effect of service quality and innovation on word of mouth marketing success. *Eurasian Business Review*, vol. 7, no. 2, pp. 229–245. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0080-x>
- Nieto J., Hernández-Maestro R.M., Muñoz-Gallego P.A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, vol. 45, pp. 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.009>
- Pandey A., Sahu R. (2020). Modeling the relationship between service quality, destination attachment and eWOM intention in heritage tourism. *International Journal of Tourism Cities*, vol. 6, no. 4, pp. 769–784. <https://doi.org/10.1108/IJTC-08-2019-0125>
- Schumacker R.E. (2006). Teacher's corner: Conducting specification searches with AMOS. *Structural Equation Modeling*, vol. 13, no. 1, pp. 118–129. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1301_6
- Shao-Chang L. (2013). Explore the relationships among service quality, customer loyalty and word-of mouth for private higher education in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, vol. 18, no. 4, pp. 375–389. <https://doi.org/10.6126/APMR.2013.18.4.02>
- Stevens J.P. (2012). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Routledge.
- Sultan P., Wong H.Y. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: The mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, vol. 26, no. 3, pp. 332–347. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0131-3>
- Sun L.B., Qu H. (2011). Is there any gender effect on the relationship between service quality and word-of-mouth? *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 210–224. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.546215>
- Tabachnick B.G., Fidell L.S., Ullman J.B. (2007). *Using multivariate statistics* (vol. 5). Pearson Boston, MA.
- Tan P.S.H., Choong Y.O., Chen I.C. (2021). The effect of service quality on behavioural intention: The mediating role of student satisfaction and switching barriers in private universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0122>
- Teerovengadam V., Nunkoo R., Gronroos C., Kamalanabhan T., Seebaluck A.K. (2019). Higher education service quality, student satisfaction and loyalty. *Quality Assurance in Education*, vol. 27, no. 4, pp. 427–445. <https://doi.org/10.1108/QAE-01-2019-0003>

- Tsiligiris V., Hill C. (2021). A prospective model for aligning educational quality and student experience in international higher education. *Studies in Higher Education*, vol. 46, no. 2, pp. 228–244. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628203>
- Torabi M., Bélanger C.H. (2021). Influence of online reviews on student satisfaction seen through a service quality model. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, vol. 16, no. 7, pp. 3063–3077. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070167>
- Uslu A., Ergün G.S. (2022). The moderator effect of the perception of value co-creation on the relationship between hotel brand equity and WOM. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, vol. 14, no. 2, pp. 149–164. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.14.149-164>
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, no. 1, pp. 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2014). Inversions of service-dominant Logic. *Marketing Theory*, vol. 14, no. 3, pp. 239–248. <https://doi.org/10.1177/1470593114534339>
- Yang F.X. (2017). Effects of restaurant satisfaction and knowledge sharing motivation on eWOM intentions: The moderating role of technology acceptance factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 41, no. 1, pp. 93–127. <https://doi.org/10.1177/1096348013515918>
- Yeniçeri T., Yücel I. (2009). The study to find out the relations in terms of customer relationship, organizational commitment, planning, learning orientation, adaptive behavior and sales performance. *C.U. Journal of Economics and Administrative Sciences*, vol. 10, no. 1, pp. 137–157.

Information about the author

Информация об авторе

Ali Tehci

Техчи Али

PhD (Business Administration), Assistant Professor, Department of Maritime Business Administration. **Ordu University**, Ordu, Turkey. E-mail: a.tehci@odu.edu.tr

PhD (Бизнес-администрирование), доцент кафедры управления морским бизнесом. **Университет Орду**, г. Орду, Турция. E-mail: a.tehci@odu.edu.tr

УПРАВЛЕНЕЦ

Upravlenets / The Manager

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ «УПРАВЛЕНЕЦ»

Общие положения

• К публикации принимаются статьи, соответствующие тематике журнала и настоящим требованиям. Представляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-практической значимостью и новизной.

• Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и в случае положительного заключения – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

• Статья, отправленная автору на доработку, должна быть возвращена в исправленном виде в максимально короткие сроки с ответами автора на замечания рецензента, а также пояснениями всех изменений, сделанных автором.

• Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят студенты и магистранты, не принимаются к публикации.

• Общее количество авторов статьи – не более трех (для международных коллективов – не более пяти).

Материалы, представляемые авторами в редакцию

Материалы пересылаются в редакцию по электронной почте.

Заявка на публикацию включает следующие файлы:

1. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на русском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) 1–3 кода по классификации JEL;
- 2) сведения об авторах на русском языке* ;
- 3) ключевые слова на русском языке (5–8 слов);
- 4) аннотацию на русском языке (150–200 слов);
- 5) название статьи на русском языке;
- 6) текст статьи;
- 7) библиографический список на русском языке.

2. Файл, озаглавленный фамилиями авторов на английском языке и содержащий в указанном порядке:

- 1) перевод сведений об авторах на английский язык;
- 2) перевод названия статьи на английский язык;
- 3) перевод ключевых слов на английский язык;
- 4) перевод аннотации на английский язык;
- 5) перевод библиографического списка на английский язык.

***Информация об авторе** должна содержать: фамилию, имя, отчество автора; ученую степень; ученое звание; должность; организацию, которую представляет автор; адрес организации; контактный телефон (с указанием кода города); e-mail. Адрес организации указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом.

Вся указанная информация подлежит публикации.

Требования к оформлению рукописи

Объем статьи – от 35 000 до 50 000 знаков с пробелами, не включая список литературы, на листе формата А4 с полями по 2 см.

Текст набирается через полтора интервала, кегль – 14, гарнитура – Times New Roman.

Все страницы рукописи нумеруются.

Каждая таблица должна иметь название, каждый рисунок – подрисуночную подпись на русском и английском языках.

Уравнения, рисунки и таблицы нумеруются в порядке их упоминания в тексте.

Все графические элементы рукописи (графики, схемы, рисунки) предоставляются в редактируемом формате в целях оформления в соответствии со стиливым решением журнала:

• Word, Excel, PowerPoint – в исходном формате программы (docx, xls, ppt соответственно);

• элементы, созданные в специализированных программах – в исходном формате программы, а также в экспортированном виде (pdf, eps, emf, wmf, svg, cdr, ai).

Требования к списку источников

Список источников должен преимущественно включать научные статьи в рецензируемых научных изданиях, монографии, авторефераты диссертаций. Нормативно-правовые документы, статистические материалы и материалы без указания фамилий авторов в список источников не включаются, при необходимости упоминаются в тексте статьи или выносятся в постраничную сноску.

Согласно международным стандартам подготовки публикаций рекомендуемое количество источников в списке литературы – не менее 30, из которых не менее 50 % должны быть зарубежными и индексироваться в МНБД Web of Science и Scopus. Самоцитирование не должно превышать 10 %.

Список оформляется в алфавитном порядке: сначала русскоязычные, затем англоязычные источники. Источники в списке не нумеруются. Для идентификации источника в тексте используются фамилии авторов, год публикации. При наличии в описании источника электронного идентификатора DOI, он обязательно указывается в конце библиографического описания в списке источников.

Внутритекстовые ссылки на использованную литературу оформляются в квадратных скобках с указанием фамилии автора (ов), страницы. Опубликованный источник на кириллице цитируется – [Тамбовцев, 2017, с. 23], источник, использующий латиницу – [Buchanan, 2010, p. 37]. При одновременном цитировании нескольких источников, ссылка имеет вид [Тамбовцев, 2017, с. 23; Buchanan, 2010, p. 37]. Если количество авторов составляет от одного до трех, авторы перечисляются в ссылке через запятую, если больше – указывается [Тамбовцев и др., 2017, с. 23; Buchanan et al., 2010, p. 37]. Для различения авторов с одной фамилией применяются инициалы; для работ одного автора, опубликованных в одном году – латинская буквенная идентификация, например, [Тамбовцев, 2017а, 2017б]. Если фамилии цитируемых авторов выступают частью предложения, в квадратных скобках может указываться только год и страница: В. Л. Тамбовцев [2017, p. 23] отмечает, что ...

Рукописи, не соответствующие данным требованиям, возвращаются авторам.

Плата за публикацию статей не взимается.

Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

В случае принятия статьи к публикации авторы предоставляют заполненные заявки и экспертное заключение о возможности открытого опубликования. Бланк заявки размещен на сайте журнала: <http://upravlenets.usue.ru>.

Прием статей:

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, каб. 102а
Бердугина Татьяна Александровна
Телефон: +7 (343) 283-12-33
E-mail: berduginata@usue.ru

ЖУРНАЛ РЕКОМЕНДОВАН
ВЫСШЕЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИЕЙ
МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НАУЧНЫХ РАБОТ,
ОТРАЖАЮЩИХ ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИЙ

upravlennets.usue.ru



ISSN 2218-5003



9 772218 500009 2 2005