
ЭКОНОМИКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

ECONOMICS OF INNOVATION-DRIVEN GROWTH: THEORY AND PRACTICE

Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2026. Т. 13. № 2. Art. ID m04s01a10.

Economic and Social Research. 2026. Vol. 13. No. 2. Art. ID m04s01a10.

Научная статья

УДК 334.02 + 316.43 + 37.035

DOI: <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2026-13-2-m04s01a10.jmbulj>

EDN: <https://elibrary.ru/JMBULJ>

Интегративные модели управления молодежным волонтерством и добровольчеством студентов

М. В. Добрынина¹, С. Е. Юдицкая² ✉, А. О. Огурешина³, А. А. Артеменко⁴

^{1, 2, 3, 4} *Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Москва, Россия*

✉ yudickayasss@yandex.ru

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена разрывом между высокой декларируемой ценностью бескорыстного служения людям и низкой практической вовлеченностью молодежи в такую деятельность, особенно заметным после кризисов; высокая ценность и социальная значимость волонтерства делает актуальными мобилизацию этой ценности и нереализованного потенциала и их канализирование в реальное служение. Цель исследования — эмпирически обосновать эффективность стратегий организации волонтерского движения и управления им, сочетающих опору на ценностно-смысловую мотивацию с развитием институциональных механизмов вовлечения в волонтерскую деятельность, социальной партиципации студенческой молодежи, выявить точки роста в управлении этими практиками. Новизна заключается в комплексном вторичном анализе опросов 2019–2025 гг. (ВЦИОМ, ФОМ) и обосновании эффективности интегративной модели, опирающейся на теоретическую базу ценностно ориентированного менеджмента и теорию социального капитала. Основные выводы: исследование подтвердило, что существует и не полностью реализован потенциал вовлеченности молодежи в конвенциональные волонтерские движения и практики. Продемонстрирована эффективность интегративной модели управления волонтерским движением, которая опирается на построение институциональных рамок для вовлечения молодежи, обладающей позитивными установками и ценностно-смысловой мотивацией.

Ключевые слова: ценностный потенциал волонтерства, добровольчество студентов, волонтерство студенческой молодежи, социальная партиципация, мотивация волонтерской деятельности, интегративная управленческая модель, социальный капитал молодежи

© Добрынина М. В., Юдицкая С. Е., Огурешина А. О., Артеменко А. А.

Финансирование: авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования при проведении исследования.

Для цитирования: Добрынина М. В., Юдицкая С. Е., Огурешина А. О., Артеменко А. А. «Интегративные модели управления молодежным волонтерством и добровольчеством студентов». *Экономические и социально-гуманитарные исследования* 13.2 (2026): m04s01a10.
<https://doi.org/10.24151/2409-1073-2026-13-2-m04s01a10.jmbulj> EDN: JMBULJ.

Original article

Integrative models of youth volunteerism and student voluntary work management

M. V. Dobrynina¹, S. E. Yudickaya²✉, A. O. Ogureshina³, A. A. Artemenko⁴

^{1, 2, 3, 4} National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

✉ yudickayasss@yandex.ru

Abstract. The *relevance* of the study is due to the gap between the high declared value of selfless service to people and low practical involvement of youth in this kind of activity, especially noticeable after crises; the high value and social significance of volunteerism makes it urgent to mobilize this value and unrealized potential and channel them into real service. The *purpose* of the study is to empirically substantiate the effectiveness of strategies for organizing and managing the volunteer movement, combining reliance on value-based motivation with the development of institutional mechanisms for involving students in volunteerism and social participation, and to identify growth points in managing these practices. The *novelty* lies in a comprehensive secondary analysis of the 2019–2025 surveys (WCIOM, FOM), substantiating the effectiveness of an integrative model supported by the theoretical grounds of value-based management and the social capital theory. *Main conclusions:* the study has confirmed that the potential of youth involvement in conventional volunteer movements and practices exists and has not been fully realized. The integrative model of volunteer movement management based on building an institutional framework for the involvement of young people with positive attitudes and axiological motivation has shown its effectiveness.

Keywords: volunteerism value potential, students voluntary work, youth volunteerism, social participation, volunteer activity motivation, integrative management model, social capital of youth

Funding: this study was not supported by any external sources of funding.

For citation: Dobrynina M. V., Yudickaya S. E., Ogureshina A. O., Artemenko A. A. “Integrative Models of Youth Volunteerism and Student Voluntary Work Management”. *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya* = *Economic and Social Research* 13.2 (2026): m04s01a10. (In Russian). <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2026-13-2-m04s01a10.jmbulj>

Введение

В современной России реализуется инновационный образовательный проект федерального масштаба — «Обучение служением»¹, который ориентирован на вовлечение студентов и молодых людей в добровольческую и волонтерскую деятельность, социальное предпринимательство, с одной стороны, и обучение социальному проектированию, с другой. Согласно паспорту проекта, он преследует три основные цели: в области волонтерства — «добровольная помощь другим, социальное благо, поддержка сообщества, помощь нуждающимся»¹; в области проектной деятельности — «развитие профессиональных и личностных компетенций, практическое применение знаний для решения практических задач»¹; в области развития навыков — «развитие <...> гражданской ответственности, применение знаний для решения социальных проблем, развитие навыков и знаний участников через активное участие в социальных проектах, а также решение конкретных социальных проблем»¹. Волонтерство и добровольчество находятся в фокусе внимания органов государственного управления: в частности, в 2025 г. была принята и утверждена Концепция содействия развитию добровольческой (волонтерской) деятельности в РФ до 2030 г.²

Вместе с тем наше исследование, базирующееся на вторичном анализе социологических данных, показывает, что наблюдается парадоксальный разрыв между высокой — декларируемой на уровне риторики представителей управленческих аппаратов всех уровней — ценностью служения как бескорыстной деятельности и фактической вовле-

ченностью граждан в волонтерские и добровольческие практики. Так, согласно данным социологических опросов, 71 % россиян считают идею безвозмездной помощи людям близкой и ценностно значимой (ВЦИОМ)³, однако только 39 % принимали участие в волонтерских практиках (ФОМ)⁴. Таким образом, в социологической оптике можно обнаружить низкий уровень конверсии ценностного (декларируемого) потенциала служения и волонтерства в устойчивые практики участия в волонтерских проектах и событиях.

Наличие проблемы, которая заключается в разрыве между высокой декларируемой ценностью служения Отечеству и действительной вовлеченностью населения в практики служения, обуславливает актуальность нашего исследования. Этот разрыв особенно заметен в периоды социальных кризисов (наводнение в Дагестане, разлив нефтепродуктов в Черном море, пандемия COVID-19, СВО): в эти периоды возрастает общественное внимание к волонтерству и добровольчеству, поскольку волонтеры могут играть значимую или даже ключевую роль в консолидации общественных усилий. Однако по окончании кризиса общественное внимание к волонтерству вновь ослабевает. Таким образом, существует и пока не разрешена управленческая проблема неполного использования (недостаточной социальной капитализации) стремления людей к участию в различных формах волонтерства: позитивные установки граждан не конвертируются в долгосрочные социальные практики. Это обуславливает необходимость поиска и реализации управленческих инноваций для мобилизации потенциала готовности к служению.

¹ «Учитесь добру вместе с нами». *Добрино*: [сайт экосистемы Добро]. 28.04.2026. <<https://edu.dobro.ru/upload/uf/4d4/kgtsn4xlshd8xourt08yh2doinn4jfxd.pdf>>.

² «Об утверждении Концепции содействия развитию добровольческой (волонтерской) деятельности в РФ до 2030 г.: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2025 г. № 4064-р». *ГАРАНТ.РУ*: инф.-правовой портал. 28.04.2026. <<https://base.garant.ru/413370502/>>.

³ «Служение как ценность». 19.02.2025. *ВЦИОМ*. 27.04.2026. <<https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/sluzhenie-kak-cennost>>.

⁴ «Масштабы и потенциал волонтерства». 04.12.2019. *Фонд Общественное Мнение*. 27.04.2026. <<https://fom.ru/Tsennosti/14303>>.

Цель настоящей работы — эмпирически обосновать необходимость внедрения инновационных, основанных на сочетании ценностно-смысловой мотивации с институциональными механизмами сопровождения, управленческих стратегий развития волонтерства и добровольчества как инструментов социальной партиципации студенческой молодежи. Рассмотрены следующие исследовательские проблемы: какие точки роста и узкие места возникают в сфере управления волонтерством и общественным служением студентов в России? Какие управленческие стратегии наиболее эффективно конвертируют позитивное отношение к волонтерству в устойчивую партиципацию молодежи в добровольческих практиках?

Научная новизна исследования заключается в том, что на основе вторичного анализа российских опросов 2019–2025 гг. обнаружены точки роста управления практиками добровольчества и волонтерства и обоснована эффективность интегративной управленческой модели. Предлагаемая модель эмпирически обосновывает эффективность институциональных стратегий социальной партиципации молодежи.

Материалы и методы

Дизайн исследования базируется на вторичном анализе данных, полученных в ходе опросов общественного мнения. Эмпирическая база исследования:

- аналитический обзор ВЦИОМ «Служение как ценность»³ (февраль 2025 г., исследование проводилось посредством всероссийского телефонного опроса);
- аналитический обзор ВЦИОМ «Волонтерство и добровольчество как ресурс социального развития»⁵ (декабрь 2025 г., по заказу Академии развития гражданского общества «Добрино» и Добро.рф);

- исследование ФОМ «Масштабы и потенциал волонтерства»⁴ (2019 г., исследование проводилось посредством всероссийского телефонного опроса);
- дайджест «Общественное служение» (2025 г.): кейсы институциональных практик.

Обзор литературы

Волонтерство и добровольчество — не новые для России феномены социальной жизни, поэтому результаты исследований этих явлений (преимущественно в ключе социологии и политологии) публикуются в виде статей и монографий. Так, авторы монографий «Добровольчество и волонтерство в России: традиции и тенденции» (Гарашко и др., 2021) и «Добровольчество и волонтерство в России: история и современность» (Петрова и др., 2018) рассматривают исторические корни и современное состояние волонтерства. Истории волонтерского движения также посвящена статья А. Войко «История волонтерства в России: от ритуалов помощи до субботников»⁶.

Ряд коллективных монографий и сборников научных статей освещают психолого-педагогический, воспитательный потенциал волонтерства (Васильковская и др., 2021; Сычева и др., 2024). Педагогическим аспектам волонтерства посвящен и ряд научных статей (Кашина, 2024; Кисляков, Шмелева, Говин, 2019; Сычева, Сучкова, 2025; Юшков, 2023 и др.). Интересен, на наш взгляд, сборник трудов международной студенческой научно-практической конференции «Добровольчество в современном мире: нравственный идеал нашего времени» (Беленцов, отв. ред., 2016), поскольку в нем опубликованы статьи самих студентов-волонтеров.

Социологические, политические и правовые аспекты волонтерства также

³ «Волонтерство и добровольчество как ресурс социального развития». 08.12.2025. ВЦИОМ. 27.04.2026. <<https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/volonterstvo-i-dobrovolchestvo-kak-resurs-socialnogo-razvitiya>>.

⁶ Войко А. «История волонтерства в России: от ритуалов помощи до субботников». *Культура.рф: [нормал]*. ФКУ «Цифровая культура». 30.03.2026. <<https://www.culture.ru/materials/257248/istoriya-volonterstva-v-rossii-ot-ritualov-pomochi-do-sabbotnikov>>.

привлекают внимание ученых (Аксенова, 2020; Беляева, 2020; Васильева, Чумаков, Чумакова, 2024; Петухов, 2019; Рожкова, Васильева, 2014), наряду с мотивационными аспектами волонтерской деятельности, психологией волонтерства (Руслякова, Разумова, Шпаковская, 2019; Старшинова, 2019).

Вместе с тем экономические, в частности управленческие, аспекты волонтерства изучены, на наш взгляд, в меньшей степени, что составляет важный аспект актуальности нашей работы.

Теоретическая основа исследования

Мы полагаем, что современные стратегические подходы к социальному управлению не могут не учитывать концепций управления на основе ценностей: ценностно ориентированного менеджмента (Питерс, Уотерман, 2005; Майджер, 2005; Друкер, 2007; Долан, Гарсия, 2008; Пригожин, 2010; Бланшар, О'Коннор, 2014; Collins, Porras, 1998; Weber, 2014), социального капитала (Бек, 2000; Бодрийяр, 2000; Бауман, 2008; Бурдьё, 1994, 2002; Патнэм, 1996) и теории сетевого участия (Arnstein, 1969; Hurlbert, Gupta, 2024). Мы исходим из следующих теоретических посылок, преимущественно базирующихся на этих теориях:

- 1) социальная группа (студенты одного курса) или организация (университет) могут рассматриваться как единение людей вокруг одной или нескольких ключевых ценностей, набора ценностей, и внутренняя структура этих групп, внутригрупповая культура, стратегии группового поведения, коммуникации внутри и вне группы построены на базе единой организующей группы ценностей;
- 2) решения людей на уровне индивидуального поведения и даже управленческие решения (в том числе в бизнесе) далеко не всегда исключительно рациональ-

ны и ориентированы на максимизацию прибыли при экономии на издержках — принятие решений нередко происходит с ценностных позиций, не в логике «что выгоднее» или даже «что безопаснее», но в соответствии с ценностными ориентирами индивида и группы;

- 3) ориентация на единые ценности усиливает доверие и согласованность действий внутри группы, равно как и групповые действия по отношению к внешним контрагентам;
- 4) под социальным капиталом мы понимаем способность сообществ к коллективным действиям для достижения общих целей, опирающуюся на три институциональных уровня: социальные сети — совокупность связей между индивидами; доверие (к традиционным институтам, а также межличностное доверие) как норма социального взаимодействия; социальные отношения, способствующие сотрудничеству и вовлеченности граждан в общественную деятельность;
- 5) ключевым инструментом генерации и аккумуляции социального капитала выступают самоорганизующиеся добровольные ассоциации — от религиозных до спортивных сообществ, — которые способствуют установлению доверия и норм взаимности.

Результаты

Согласно эмпирическим данным последних лет, ценность и значимость волонтерства и добровольчества среди граждан России устойчиво высоки (табл. 1).

Согласно данным ВЦИОМ, важными факторами и мотивами волонтерского участия являются ценностные ориентиры: сопереживание, толерантность, доброта. Другие мотивы имеют не такой существенный вес (табл. 2).

Таблица 1. Отношение граждан России к служению и волонтерству

Table 1. Russian citizens' attitude towards service and volunteerism

Ответы респондентов	Молодежь (14—24; 18—30 лет), %	Все возрастные группы, %	Источник данных
Идея служения близка	~71	71	ВЦИОМ, февраль 2025 г.
Положительное отношение к волонтерству	80—84	87	ВЦИОМ, декабрь 2025 г.
Желание быть волонтером	29—30	32	ВЦИОМ, декабрь 2025 г.

Таблица 2. Основные мотивы волонтерского участия

Table 2. Underlying reasons of voluntary participation

Мотив	%
<i>Внутренние ценности и личные мотивы, сумма ответов</i>	79
Желание помогать / безразличие / равнодушие	30
Доброта / доброе сердце / желание сделать доброе дело	15
Душевная потребность / зов души / по доброте душевной	11
Жалость / сочувствие / сопереживание / сострадание / отзывчивость	9
Совесть / бескорыстие / надо помогать другим	7
Забота / альтруизм / любовь / человеколюбие / милосердие / по зову сердца	7
<i>Самореализация и психологические выгоды, сумма ответов</i>	20
Из личных побуждений / нравится / получают удовольствие	9
<i>Гражданская и идеологическая мотивация, сумма ответов</i>	20
Патриотизм / любовь к Родине	8
Хотят сделать мир / жизнь лучше	3
Поддержка государства / поддержка СВО, наших ребят	3
Активная гражданская позиция	2

Источник: аналитический обзор ВЦИОМ «Волонтерство и добровольчество как ресурс социального развития»⁵.

Сравнение данных, представленных в табл. 3 и 4, показывает, что среди форм деятельного участия в волонтерстве и добровольчестве экологическое волонтерство и помощь животным постепенно уступают приоритетные позиции помощи людям: участникам СВО, пожилым, бездомным. Доля россиян, получивших опыт волонтерства за 2024 г., составила 36 % (+9 п. п. к 2023 г.).

Кроме того, опросы ВЦИОМ показали, что в 2025 г. в практиках волонтерства приняли участие на 9 % больше опрошенных по сравнению с 2023 г. (36 и 27 % от всех опрошенных соответственно).

Таким образом, вторичный анализ данных, полученных в ходе опросов ВЦИОМ (2025 г.) и ФОМ (2019 г.) и их сравнение с данными «Всемирного исследования ценностей» (WVS Wave 7, 2017–2022 гг.)⁷ позволяет обнаружить несколько тенденций.

⁷ “World Values Survey Wave 7”. *WVS Database*. 2017–2022. Web. 20.03.2026. <<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSEVSjoint2017.jsp>>.

Таблица 3. Формы волонтерства

Table 3. Framing of volunteerism

Форма	Возраст опрошенных		
	18–30 лет	46–60 лет	Все возрастные категории
Экология	59	71	66
Благоустройство	36	54	46
Помощь животным	45	45	41
Профессиональная помощь	40	31	31
Патриотизм / память	21	32	26

Источник: исследование ФОМ «Масштабы и потенциал волонтерства»⁴.

Таблица 4. Виды волонтерской деятельности

Table 4. Volunteering activity types

Вид деятельности	Возрастные категории					
	Все	18–24 года	25–34 года	35–44 года	45–59 лет	60 лет и старше
Помогать участникам СВО	36	27	31	39	42	33
Участвовать в субботниках, благоустройстве дворов, улиц, парков	32	19	36	36	37	26
Помогать людям с ограниченными возможностями здоровья, пожилым, бездомным	27	33	30	28	27	23
Помогать бездомным животным	27	43	30	27	24	21
Участвовать в организации и проведении патриотических мероприятий, благоустройстве памятников, мест захоронения героев	12	16	9	14	14	10

Источник: аналитические обзоры ВЦИОМ 2025 г.^{3, 5}

Среди молодежи (14–30 лет) *ценность и значимость волонтерства и добровольчества высока* и можно обнаружить устойчивый рост значимости служения среди этой категории граждан. Так, идея бескорыстного служения близка 71 %; «болеющими за общее дело» называют себя 61 %, позитивное отношение к волонтерству высказывают 80–84 % граждан в возрасте 14–24 лет.

Вовлеченность в волонтерские практики *существенно расходится с потенциальной готовностью* к участию в волонтерской деятельности, однако эта вовлеченность растет.

Значительная часть молодежи уверена, что *привлекательность волонтерства опирается на ценностно-смысловые мотивы*.

Анализ данных о России, опубликованных на официальном сайте «Всемирного исследования ценностей», позволяет утверждать: волонтерство как способ самореализации и самовыражения проявляет себя слабее, чем в постиндустриальных странах (Швеция, Германия), но сильнее, чем в традиционных обществах.

Доминирование ценностных мотивов в росте привлекательности волонтерства

для молодежи, с точки зрения теории управления на основе ценностей, обуславливает потенциальную эффективность и устойчивость к внешним рискам тех проектов и программ, которые, с одной стороны, опираются на групповые ценности молодых людей и укрепляют эти ценности, с другой стороны, вовлекают молодых людей в институционализированные социальные практики, дополнительно мотивируя осязаемым ростом социального капитала вовлекаемого индивида и малых групп. Иными словами, эффективность и привлекательность волонтерства могут быть конвертированы в расширение участия за счет того, что молодые люди при относительно небольших затратах усилий могут значительно прирастить свой эмоциональный и ценностный капитал. «Экономия» ресурсов обеспечивается тем, что все программы и проекты уже организованы вузами, они встроены в учебный и воспитательный процесс образовательного учреждения, закреплены в его институциональном дизайне и обеспечивают студентам исключительно конвенциональные формы участия, своего рода конвенциональные институционализированные рамки.

На наш взгляд, наиболее эффективные волонтерские программы, которые развиваются в вузах РФ, опираются именно на этот подход.

Лидером в развитии волонтерского движения может быть признан Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Практики служения и различные социальные проекты глубоко интегрированы в образовательный и воспитательный процесс. Системную институционализацию обеспечивает Центр лидерства и волонтерства, коопти-

рующий потенциальных лидеров волонтерских и добровольческих проектов и движений. Так, наиболее эффективным проектом Высшей школы экономики стала Школа волонтера НИУ ВШЭ («Перезагрузка»): В юбилейная сессия, прошедшая в ноябре 2025 г. в учебном центре «Вороново», собрала более 100 участников из разных регионов России. В НИУ ВШЭ реализован факультатив «Организация волонтерской деятельности и взаимодействия с НКО». Тематические проекты центра общественного развития «Добро.Центр» в НИУ ВШЭ — «Донорская ячейка» (организуются лекции, акции сдачи крови) и «Лапа помощи» (помощь животным). Благодаря системному интегрированному подходу в программы добровольчества и волонтерства уже вовлечено более 300 тыс. студентов из разных филиалов НИУ ВШЭ в РФ; грантами от НИУ ВШЭ в 2025–2026 гг. планируется охватить более 500 волонтеров, групп и программ.

Другие вузы РФ также активно развивают волонтерские проекты, вовлекая в них всё больше молодых людей. Об этом свидетельствуют результаты Всероссийского конкурса на лучший волонтерский центр на базе вузов. В частности, Российский университет дружбы народов продемонстрировал лучшие практики по оказанию помощи иностранным студентам. В 2020 г. Рязанский государственный университет им. С. Есенина занял первое место в номинации «Интеграция добровольческого движения в образование»⁸. В этом вузе наиболее активно развиваются такие направления, как помощь городской администрации в благоустройстве, экология, помощь детям и семьям в трудных жизненных обстоятельствах. В специальной номинации «Лучший

⁸ С 2010 г., как отмечается на сайте РГУ им. С. Есенина (<https://rounb.ru/news/rjazanskij-gosudarstvennyj-universitet-imeni-sa-esenina-zanjat-pervoe-mesto-vo-vserossijskom-konkurse-na-luchshij-volonterskij-tsentr>), в вузе действует Центр развития добровольчества, который проводит акции помощи людям, организациям, муниципальным образованиям региона. В университете работают 23 волонтерских отряда. В 2019 г., во исполнение поручений Президента РФ В. В. Путина, РГУ вошел в число 20 пилотных вузов России по внедрению программы дисциплины «Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО» в основные профессиональные образовательные программы.

волонтерский центр образовательной организации высшего образования» в 2020 г. стал победителем добровольческий центр «Ты нужен людям!» Национального исследовательского университета ИТМО, заслужившего признание Минобрнауки РФ. Центр «Ты нужен людям!» объединяет ряд добровольческих клубов и движений: экологическое волонтерство, помощь животным, активно развивает относительно новое направление — цифровое волонтерство.

В 2025 г. по итогам Всероссийского конкурса Уральскому федеральному университету (УрФУ) присуждено первое место в номинации «Лучшая практика организации волонтеров»: УрФУ представил результаты более 100 мероприятий помощи и поддержки пожилым, детям, инвалидам, участникам СВО. Кроме того, на базе УрФУ продолжает активно развиваться традиционно важное для Уральского региона экологическое волонтерство.

Наше исследование носило пилотный характер и не ставило целью исследовать все эффективные управленческие практики. Однако можно заметить, что приведенные примеры подтверждают выдвинутую гипотезу. При применении интегративных моделей управления волонтерские движения хорошо вписываются в институциональный дизайн жизни вуза и обучающихся в нем, поэтому становятся фактически безбарьерным каналом вовлечения студентов и преподавателей в практики служения.

Заключение

Итак, результаты исследования подтверждают существенный разрыв между ценностью и значимостью волонтерства и вовлечением молодых людей в соответствующие практики. Молодые люди выражают желание и готовность участвовать в движениях и клубах, связанных со служением и помощью людям, животным, природе, но не проявляют собственной инициативы по поиску каналов вовлечения. Поэтому если вузы

встраивают волонтерские организации в институциональный дизайн жизни студентов и сотрудников вузов, молодые люди с большой охотой принимают участие как в разовых добровольческих акциях, так и в постоянной работе клубов и движений. Интегративная модель позволяет не только вовлечь студентов в конвенциональное волонтерство и добровольчество, но и увлечь, удерживать молодых людей в новых социальных группах, поскольку молодые люди обретают не только опыт служения, но и внутригрупповую поддержку, могут расширить свои социальные связи, сети социальной поддержки, умножая свой социальный капитал. Важным управленческим эффектом вовлечения студентов в добровольческие объединения является кооптация новых лидеров, воспитание лидерских качеств молодых людей.

На наш взгляд, дискуссионными и нуждающимися в проверке остаются следующие исследовательские вопросы и проблемы:

В какой степени ценности служения еще составляют ресурс для добровольчества и волонтерства; возможно ли снижение потенциала этого ресурса?

В какой степени разрывы в институциональном дизайне, фрагментарность и разобщенность программ и управленческих практик, слабость межтраекторных интеграций препятствуют самореализации молодых людей в практиках служения?

По результатам исследования определены направления роста интегративных моделей управления волонтерством: переход к долгосрочным программам поддержки служения со стороны администраций всех уровней; развитие институционального дизайна через сетевое взаимодействие волонтерских клубов с некоммерческими организациями, бизнес-структурами и местными сообществами; маршрутизация программ для лидеров и активистов движений; интеграция служения в построение карьерных траекторий (HR-мотивацию).

Список литературы и источников / References

- Аксенова О. В. «Субъект социального действия в современном развитии России: агент, актор, никто?». *Вестник Института социологии* 11.2 (2020): 37–53. <https://doi.org/10.19181/vis.2020.11.2.640>. EDN: RNECVF.
- Aksenova O. “The Subject of Social Action in Russia’s Current Development: Actor, Agent, Nobody?”. *Vestnik Instituta sotsiologii = Bulletin of the Institute of Sociology* 11.2 (2020): 37–53. (In Russian). <https://doi.org/10.19181/vis.2020.11.2.640>
- Бауман З. *Текущая современность*. М.: Питер, 2008. 238 с.
- Bauman Zygmunt. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity, 2000. 240 p.
- Бек У. *Общество риска. На пути к другому модерну*: пер. с нем. М.: Прогресс-традиция, 2000. 381 с.
- Beck Ulrich. *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin: Suhrkamp, 1986. 391 S. (In German).
- Беленцов С. И., отв. ред. *Добровольчество в современном мире: нравственный идеал нашего времени: сб. науч. статей I Междунар. студ. науч.-практ. конф.* (Курск, 26–28 окт. 2016 г.). Курск: Университетская книга, 2016. 540 с. EDN: WGTAKH.
- Belentsov S. I., publ. ed. *Voluntary Work in the Contemporary World: Moral Ideal of Our Times: sb. nauch. statey I Mezhdunar. stud. nauch.-prakt. konf.* (Kursk, 26–28 okt. 2016 g.). Kursk: Universitetskaya kniga, 2016. 540 p. (In Russian).
- Беляева Л. А. «Российская молодежь в эпоху перемен: структурные изменения и новые вызовы политической социализации». *Вопросы философии* 10 (2020): 17–27. <https://doi.org/10.21146/0042-8744-2020-10-17-27>. EDN: JRTZFP.
- Belyaeva L. A. “Russian Youth in Times of Change: Structural Changes and New Challenges to Political Socialization”. *Voprosy Filosofii* 10 (2020): 17–27. (In Russian). <https://doi.org/10.21146/0042-8744-2020-10-17-27>
- Бланшар К., О’Коннор М. *Ценностное управление*. Минск: Попурри, 2014. 112 с.
- Blanchard K., O’Connor M. *Managing by Values: How to Put Your Values into Action for Extraordinary Results*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publ., 1992. 160 p.
- Бодрийяр Ж. *Прозрачность зла*: [сб. эссе]. М.: Добросвет, 2000. 257 с.
- Baudrillard Jean. *La transparence du mal: Essai sur phénomènes extremes*. Paris: Galilée, 1990. 208 p. (In French).
- Бурдьё П. *Начала*: [сб.]. М.: Socio-Logos, 1994. 287 с.
- Bourdieu Pierre. *Choses dites*. Paris: Ed. de Minuit, 1987. 228 p. (In French). Le sens commun.
- Бурдьё П. «Формы капитала». Пер. М. С. Добряковой. *Экономическая социология* 3.5 (2002): 60–74. EDN: OYUVRD.
- Bourdieu Pierre. “The Forms of Capital”. Transl. R. Nice. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Ed. J. Richardson. New York: Greenwood Press, 1986. 241–258.
- Васильева И. В., Чумаков М. В., Чумакова Д. М. «Ценности личности в представлениях о волонтерской деятельности у студентов университетов». *Образование и наука* 26.2 (2024): 140–165. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-2-140-165>. EDN: UEAVGF.
- Vasileva I. V., Chumakov M. V., Chumakova D. M. “Personal Values in the Perceptions of Volunteer Activities among University Students”. *Obrazovaniye i nauka = The Education and Science Journal* 26.2 (2024): 140–165. (In Russian). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2024-2-140-165>
- Васильковская М. И., Воронина Е. А., Зайцева Т. В. и др. *Педагогика волонтерства: феноменология и социально-культурная практика*: монография. Под науч. ред. В. Д. Пономарева и др. Кемерово: КемГИК, 2021. 183 с. EDN: SSEIKM.
- Vasil’kovskaya M. I., Voronina E. A., Zaytseva T. V. et al. *Pedagogy of Volunteerism: Phenomenology and Social and Cultural Practice*: monograph. Acad. ed. by V. D. Ponomarev et al. Kemerovo: KemGUC, 2021. 183 p. (In Russian).
- Гарашко А. Ю., Петрова Т. Э. (авт., ред.), Черкасова Т. В. и др. *Добровольчество и волонтерство в России: традиции и тенденции*: монография. М.: Русайнс, 2021. 108 с.

- Garashko A. Yu., Petrova T. E. (auth., ed.), Cherkasova T. V. et al. *Voluntary Work and Volunteerism in Russia: Traditions and Trends*: monograph. Moscow: Rusains, 2021. 108 p. (In Russian).
- Долан С., Гарсия С. *Управление на основе ценностей: корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке*. М.: Претекст, 2008. 313 с.
- Dolan S., Garcia S., Richley B. *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making Living in the 21st Century*. London: Palgrave Macmillan, 2006. 263 p.
- Друкер П. Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. 276 с.
- Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins Publ., 2001. 224 p. Harper Business.
- Кашина А. А. «Волонтерство как механизм формирования патриотического сознания: социально-политический анализ». *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки* 3 (2024): 259–264. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-259-264>. EDN: KIGXTV.
- Kashina A. A. “Volunteering as a Mechanism for the Formation of Patriotic Consciousness: Socio-Political Analysis”. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes* 3 (2024): 259–264. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-3-259-264>
- Кисляков П. А., Шмелева Е. А., Говин О. «Современное волонтерство в воспитании просоциального поведения личности». *Образование и наука* 21.6 (2019): 122–145. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-6-122-145>. EDN: GJYYMC.
- Kislyakov P. A., Shmeleva E. A., Gowin O. “Contemporary Volunteering in the Formation of Prosocial Behaviour of a Person”. *Obrazovaniye i nauka = The Education and Science Journal* 21.6 (2019): 122–145. (In Russian). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-6-122-145>
- Майджер К. *Ценностно-ориентированное управление: революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию*. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 145 с. Бизнес-бестселлер.
- Majer K. *Values-Based Leadership: A Revolutionary Approach to Business Success and Personal Prosperity*. San Francisco, CA: MajerCommunications, 2004. 128 p.
- Патнэм Р. *Чтобы демократия сработала: Гражданские традиции в современной Италии*. М.: Ad Marginem, 1996. 287 с. Б-ка Моск. школы полит. исследований.
- Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton Up, 1994. 258 p.
- Петрова Т. Э. (авт., ред.), Гарашко А. Ю., Черкасова Т. В., Шаламова Л. Ф. и др. *Добровольчество и волонтерство в России: история и современность*: монография. М.: ИНФРА-М, 2018. 85 с. Научная мысль.
- Petrova T. E. (auth., ed.), Garashko A. Yu., Cherkasova T. V., Shalamova L. F. et al. *Voluntary Work and Volunteerism in Russia: History and Contemporaneity*: monograph. Moscow: INFRA-M, 2018. 85 p. (In Russian). Nauchnaya mysl'.
- Петухов В. В. «Гражданское участие в современной России: взаимодействие политических и социальных практик». *Социологические исследования* 12 (2019): 3–14. <https://doi.org/10.31857/S013216250007743-0>. EDN: YNNEVJ.
- Petukhov V. “Civic Participation: Interaction of Social and Political Practices”. *Sotsiologicheskie issledovaniya* 12 (2019): 3–14. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S013216250007743-0>
- Питерс Т. Дж., Уотерман-мл. Р. Х. *В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки*: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. 558 с. Библиотека Strategica.
- Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.
- Пригожин А. И. *Цели и ценности: новые методы работы с будущим*. М.: Дело, 2010. 431 с. Глубокое управленческое консультирование.
- Prigozhin A. I. *Goals and Values: New Methods of Work with the Future*. Moscow: Delo, 2010. 431 p. (In Russian). Glubokoye upravlencheskoye konsul'tirovaniye.

- Рожкова Л. В., Васильева Н. Д. «Гражданственность и патриотизм как основания социальной консолидации российского общества». *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены* 3 (121) (2014): 123–129. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2014.3.08>. EDN: SIGFUH.
- Rozhkova L. V., Vasil'eva N. D. "Citizenship and Patriotism as a Base for Social Consolidation of the Russian Society". *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny* = *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes* 3 (121) (2014): 123–129. (In Russian). <https://doi.org/10.14515/monitoring.2014.3.08>
- Руслякова Е. Е., Разумова Е. М., Шпаковская Е. Ю. «Социально-психологические аспекты волонтерской деятельности студентов-психологов». *Перспективы науки и образования* 1 (37) (2019): 301–315. <https://doi.org/10.32744/pse.2019.1.22>. EDN: YXRKLB.
- Ruslyakova E. E., Razumova E. M., Shpakovskaya E. Yu. "Social and Psychological Aspects of Volunteer Activity of Psychology Students". *Perspektivy nauki i obrazovaniya* = *Perspectives of Science and Education* 1 (37) (2019): 301–315. (In Russian). <https://doi.org/10.32744/pse.2019.1.22>
- Старшинова А. В. «Противоречия мотивации учащейся молодежи к деятельности в волонтерских организациях». *Образование и наука* 21.10 (2019): 143–166. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-143-166>. EDN: BYLXZC.
- Starshinova A. V. "Contradictions of Students' Motivation for Participation in the Activities of Voluntary Organisations". *Obrazovaniye i nauka* = *The Education and Science Journal* 21.10 (2019): 143–166. (In Russian). <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-143-166>
- Сычева А. В., Сучкова А. А. «Добровольчество (волонтерство) как фактор гражданско-патриотического воспитания молодежи в условиях современных вызовов российского общества». *Известия Тульского государственного университета сер. Науки о Земле* 1 (2025): 888–901. EDN: WZENPH.
- Sycheva A. V., Suchkova A. A. "Volunteering as a Factor Civic and Patriotic Education of Youth in the Context of Modern Challenges of Russian Society". *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta ser. Nauki o Zemle* = *Izvestiya Tula State University ser. Sciences of Earth* 1 (2025): 888–901. (In Russian).
- Сычева А. В., Сучкова А. А., Балябкин Д. М., Жерихов В. А. *Гражданско-патриотическое добровольчество (волонтерство) как фактор воспитания молодежи в условиях вызовов современного общества*: монография. Тула: Изд-во ТулГУ, 2024. 189 с. EDN: RQSKEH.
- Sycheva A. V., Suchkova A. A., Balyabkin D. M., Zherikhov V. A. *Civic and National Voluntary Work (Volunteering) as Factor of Youth Education under Conditions of Modern Society Challenges*: monograph. Tula: Tula State Up, 2024. 189 p. (In Russian).
- Чипурная П. В., Кузнецова Е. А. «Особенности ценностно-смысловой сферы добровольцев поисково-спасательных отрядов». *Вестник Санкт-Петербургского университета сер. Психология* 11.1 (2021): 103–117. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2021.107>. EDN: QXVGXI.
- Chipurnaya P. V., Kuznetsova E. A. "Features of the Value-Semantic Sphere of Search and Rescue Volunteers". *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta ser. Psikhologiya* = *Vestnik of Saint Petersburg University ser. Psychology* 11.1 (2021): 103–117. (In Russian). <https://doi.org/10.21638/spbu16.2021.107>
- Юшков И. П. «Роль волонтерского движения в сфере гражданско-патриотического воспитания: опыт Нижегородской области». *Известия Иркутского государственного университета сер. Политология. Религиоведение* 46 (2023): 19–28. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2023.46.19>. EDN: RCPNVN.
- Yushkov I. P. "The Role of the Volunteer Movement in the Field of Civic and Patriotic Education: The Experience of the Nizhny Novgorod Region". *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta ser. Politologiya. Religiovedenie* = *Bulletin of Irkutsk State University ser. Political Science and Religion Studies* 46 (2023): 19–28. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2023.46.19>
- Arnstein Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation". *Journal of the American Institute of Planners* 35.4 (1969): 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>.

Collins J. C., Porras J. I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Westminster, MD: Random House Business Books, 1998. 352 p. Century Business.

Hurlbert M., Gupta J. “The Split Ladder of Participation: A Literature Review and Dynamic Path Forward”. *Environmental Science & Policy* 157 (2024): 103773. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103773>

Weber M. *The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*. Transl. T. Parsons. Forew. by R. H. Tawney. Brooklyn, NY: Angelico Press, 2014. 198 p.

Информация об авторах

Добрынина Мария Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по внешним коммуникациям Московского института электроники и математики им. А. Н. Тихонова Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия, Москва, Таллинская ул., д. 34), marin709@rambler.ru, ORCID: 0000-0003-2717-6148.

Юдицкая Светлана Евгеньевна — начальник отдела внешних коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия, Москва, Таллинская ул., д. 34), yudickayasss@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0466-1696.

Огурешина Анастасия Олеговна — менеджер отдела внешних коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия, Москва, Таллинская ул., д. 34), nastia.ogureshina@yandex.ru, ORCID: 0009-0005-1176-2689.

Артеменко Александр Андреевич — менеджер отдела внешних коммуникаций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия, Москва, Таллинская ул., д. 34), sn4zzzz@mail.ru, ORCID: 0009-0000-2328-6919.

Авторский вклад

Добрынина М. В. — научное руководство; редактирование и доработка текста.

Юдицкая С. Е. — администрирование и модерирование исследовательского проекта; изучение концепций; развитие методологии.

Огурешина А. О. — изучение концепций; курирование данных; сбор и анализ данных; подготовка начального варианта текста.

Артеменко А. А. — обзор литературы; сбор и анализ данных.

Information about the authors

Maria V. Dobrynina — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Deputy Director for External Communications of the Tikhonov Moscow Institute of Electronics and Mathematics, National Research University Higher School of Economics (Russia, Moscow, Tallinskaya st., 34), marin709@rambler.ru, ORCID: 0000-0003-2717-6148.

Svetlana E. Yudickaya — Head of the External Communications Department, National Research University Higher School of Economics (Russia, Moscow, Tallinskaya st., 34), yudickayasss@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0466-1696.

Anastasia O. Ogureshina — Manager of the External Communications Department, National Research University Higher School of Economics (Russia, Moscow, Tallinskaya st., 34), nastia.ogureshina@yandex.ru, ORCID: 0009-0005-1176-2689.

Aleksandr A. Artemenko — Manager of the External Communications Department, National Research University Higher School of Economics (Russia, Moscow, Tallinskaya st., 34), sn4zzzz@mail.ru, ORCID: 0009-0000-2328-6919.

Author Contributions

M. V. Dobrynina — scientific supervision; writing — review & editing.

S. E. Yudickaya — research project administration and moderation; concepts studying; methodology development.

A. O. Ogureshina — conceptualization; data curation; data collection and analysis; writing — original draft.

A. A. Artemenko — literature review; data collection and analysis.

Статья поступила в редакцию 21.04.2026, одобрена после рецензирования 04.05.2026.

The article was submitted 21.04.2026, approved after reviewing 04.05.2026.