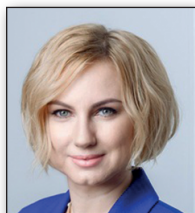


# ЦИФРОВОЕ ДОВЕРИЕ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ IT-ТЕХНОЛОГИЙ В СИСТЕМУ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

## DIGITAL TRUST AS A FACTOR OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF IT TECHNOLOGIES IN THE HEALTHCARE SYSTEM

ПОЛУЧЕНО 24.04.2025 ОДОБРЕНО 29.04.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-19-23

**ДЕМКИНА А.Е.***Канд. мед. наук, МРА, ректор Инновационной академии профессионального развития «ДОКСТАРКЛАБ», г. Севастополь***DEMOKINA A.E.***Cand. of Med. Sci, Rector of the Innovative Academy of Professional Development Docstarclub, Sevastopol***e-mail:** ademkina@bk.ru

### Аннотация

**Введение.** Цифровизация здравоохранения требует изучения факторов цифрового доверия среди медицинских работников как ключевого условия успешного внедрения IT-технологий. Такие исследования особенно актуальны, так как понимание процессов адаптации врачей в цифровой среде определяет технологическую трансформацию отрасли.

**Материалы и методы.** Проведено поперечное исследование с участием 420 врачей из 72 регионов России (96,6% женщин, средний возраст  $38,8 \pm 8,7$  года). Оценка цифрового доверия осуществлялась с помощью комплекса опросников: оценки доверия к цифровым сервисам, факторов готовности к их использованию, проблемной оценки и вопросов из опросника DigCompSAT. Статистическая обработка выполнена в программе jamovi ver. 2.3.28 и MS Excel.

**Результаты.** Выявлен высокий уровень доверия к проверенным платформам (государственные ресурсы – 96,6%, финансовые приложения – 92,6%). Критическими факторами доверия являются удобство, скорость, надежность сервисов, конфиденциальность и прозрачность процессов. Основные барьеры использования цифровых систем связаны с рисками безопасности персональных данных и технической надежности (84,3–93,5% обеспокоенных респондентов). Установлены факторы, повышающие цифровое доверие: наличие дополнительной специальности ( $p = 0,038$ ), благоприятный эмоциональный климат на работе ( $p = 0,003$ ) и лучшее финансовое положение ( $p = 0,007$ ).

**Заключение.** Цифровое доверие врачей формируется под влиянием комплекса когнитивных, поведенческих, этических и профессиональных факторов. Для успешной цифровой трансформации здравоохранения необходима комплексная стратегия, включающая не только технологическое совершенствование, но и развитие цифровых компетенций, критического мышления, формирование этических норм взаимодействия. Цифровое доверие следует рассматривать как ключевой индикатор готовности медицинского сообщества к внедрению IT-решений, требующий особого внимания к созданию защищенной, прозрачной и ориентированной на пользователя цифровой среды.

**Ключевые слова:** цифровое доверие, цифровая трансформация, цифровизация, здравоохранение.

### Abstract

**Introduction.** Digitalization of healthcare requires studying the factors of digital trust among medical professionals as a key condition for the successful implementation of IT technologies. Such studies are particularly relevant, as understanding the processes of adaptation of doctors in the digital environment determines the technological transformation of the industry.

**Materials and methods.** A cross-sectional study was conducted with the participation of 420 doctors from 72 regions of Russia (96,6% of women, average age  $38.8 \pm 8.7$  years). The assessment of digital trust was carried out using a set of questionnaires: assessment of trust in digital services, factors of readiness for their use, problem assessment and questions from the DigCompSAT questionnaire. Statistical processing was performed in jamovi ver. 2.3.28 and MS Excel.

**Results.** A high level of trust in proven platforms was revealed (government resources – 96,6%, financial applications – 92,6%). The critical factors of trust are convenience, speed, reliability of services, confidentiality and transparency of processes. The main barriers to using digital systems are related to the risks of personal data security and technical reliability (84,3–93,5% of concerned respondents). The factors that increase digital trust were identified: the presence of an additional specialty ( $p = 0.038$ ), a favorable emotional climate at work ( $p = 0.003$ ) and a better financial situation ( $p = 0.007$ ).

**Conclusion.** The digital trust of doctors is formed under the influence of a complex of cognitive, behavioral, ethical and professional factors. Successful digital transformation of healthcare requires a comprehensive strategy that includes not only technological improvement, but also the development of digital competencies, critical thinking, and the formation of ethical standards of interaction. Digital trust should be considered as a key indicator of the medical community's readiness to implement IT solutions, requiring special attention to creating a secure, transparent and user-oriented digital environment.

**Keywords:** digital trust, digital transformation, digitalization, healthcare.

**Введение.** Цифровизация затронула практически все отрасли — от банковского сектора и логистики до образования и государственного управления. Но особенно мощные трансформации происходят в сфере здравоохранения. Внедрение электронных медицинских карт, развитие телемедицины, применение искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных радикально меняют способы диагностики, лечения и взаимодействия с пациентом. В условиях постпандемического мира, где устойчивость системы здравоохранения напрямую зависит от гибкости и цифровой зре-

лости, цифровая трансформация становится не просто трендом, а необходимостью [1]. Однако успешное внедрение новых цифровых технологий невозможно без доверия со стороны всех участников процесса: врачей, системных администраторов, пациентов.

Цифровое доверие — относительно новое понятие. Это совокупность ожиданий и убеждений пользователей относительно надежности, прозрачности, безопасности и этичности цифровой среды [2]. Оно охватывает как повседневный пользовательский опыт (например, работа с меди-

цинскими приложениями), так и стратегические решения, принимаемые на уровне государства или организации. Цифровое доверие возникает на стыке трех уровней: индивидуального (персональный опыт и восприятие), технологического (инфраструктура, защита данных) и институционального (законодательство, регулирование, профессиональные нормы) [1].

На сегодняшний день разрабатываются подходы, позволяющие количественно оценить цифровое доверие, например, индекс цифровой эволюции (*Digital Evolution Index, DEI*), разработанный *Fletcher School* [3]. Он рассматривает цифровую зрелость стран и уровень доверия граждан к ИТ-платформам. Индекс учитывает такие параметры, как институциональная среда, степень распространения технологий, уровень инноваций и вовлеченность пользователей [4]. Методологические разработки в оценке цифрового доверия начинают обособляться в национальные подходы (в частности, программы развития *Digital Trust Finland* [5], *Digital Economy Agenda* в США [6] и т.д.).

Цифровое доверие в здравоохранении играет фундаментальную роль, поскольку медицинская сфера оперирует личными данными человека. Любая цифровая инновация — будь то телемедицинская консультация, автоматизированная система поддержки принятия решений, мобильное приложение для мониторинга состояния здоровья или ИИ-модель для диагностики — требует не только технической надежности, но и высокого уровня принятия со стороны профессионального и пациентского сообществ.

Как отмечают К.Т. Huang и С. Ball [7], цифровое доверие особенно важно при работе с ИИ: врачи должны понимать, как формируются рекомендации, на чем основаны алгоритмы, кто несет ответственность за ошибки. Непрозрачность систем, отсутствие обратной связи и невозможность «объяснить» цифровое решение подрывают доверие и препятствуют внедрению технологий.

Кроме того, важно учитывать культурный и этический контекст: пациенты ожидают не только технологической эффективности, но и гуманного отношения. Когда цифровые интерфейсы вытесняют живое взаимодействие, это может вызывать отчуждение, особенно в уязвимых группах (например, среди пожилых людей или пациентов с хроническими заболеваниями). Поддержание доверия в таких случаях требует гибкого и человекоориентированного подхода [8].

Наконец, цифровое доверие оказывает влияние и на стратегический уровень — от организации ИТ-платформ до проектирования национальных инициатив цифрового здравоохранения. Государства и организации, игнорирующие проблему доверия, сталкиваются с низкой вовлеченностью медицинских работников, скепсисом в обществе и замедлением темпов цифровой трансформации. Напротив, там, где доверие культивируется — через прозрачность, обучение, обратную связь и соучастие специалистов — цифровые технологии становятся мощным инструментом устойчивого развития здравоохранения [9].

**Целью** исследования стало изучение уровня цифрового доверия среди врачей и определение факторов, которые на него влияют, для выявления барьеров внедрения ИТ-технологий в систему здравоохранения.

**Материалы и методы.** Поперечное (кросс-секционное) исследование для оценки цифрового доверия было проведено на базе инновационной академии профессионального развития «Докстарклуб» (ООО «Докстарклуб») в апреле-мае 2024 г. Помимо оценки основных демографических параметров, определение цифрового доверия проводилось с помощью нескольких опросников.

1. Опросник по оценке доверия к государственным и коммерческим сервисам (приложение 1) [10].
2. Опросник по оценке факторов, влияющих на готовность респондентов использовать цифровой сервис (приложение 2) [10].
3. Опросник для оценки проблем, вызывающих обеспокоенность у респондентов при использовании цифровых ресурсов (приложение 3) [10].
4. Вопросы по цифровому доверию из опросника *DigComp-SAT* (приложение 4) [11].

Статистическая обработка произведена в программе *jamovi ver. 2.3.28* и *MS Excel*. Нормальность распределения определялась с помощью критерия Шапиро — Уилка (при  $p > 0,05$  распределение признавалось нормальным). Количественные значения представлены в виде средних значений и стандартного отклонения ( $M \pm \delta$ ), качественные — в виде долей в %. При сравнении количественных признаков использовался непарный  $t$ -критерий Стьюдента и однофакторный дисперсионный анализ (для 3 и более групп). При попарном сравнении использовалась поправка *Dwass-Still-Crichlow-Fligner*. Статистически значимыми принимались различия при  $p < 0,05$ .

Результаты. Всего в исследовании приняли участие врачи 38 специальностей из 72 регионов России. Общее количество респондентов составило 420, из них 96,6% — женщины. Средний возраст опрошенных составил  $38,8 \pm 8,7$  года. В городе проживают 87,9% участников, в сельской местности — 12,1%. Состоят в официальном браке 71,7%, имеют детей 76,4% респондентов. В поликлинике работают 74% респондентов, в отделении экстренной помощи — 8%, в плановом отделении 7%, 7% — это другие места работы (подстанция скорой медицинской помощи, высшие и средние медицинские образовательные учреждения). Средний стаж в медицине составил  $14,4 \pm 8,9$  года. Имеют в своем рабочем графике ночные дежурства 16,7% (от 1 до 15 дежурств в месяц). Совмещают несколько должностей в своей практике 59% врачей.

По данным опроса № 1 (рис. 1), наименьшим доверием врачей обладают сайты знакомств — только 3,8% участников полностью доверяют им, а 86,2% указали «нет» или «скорее, нет». Практический максимальный уровень доверия у официальных государственных сайтов (например, Госуслуги, многофункциональные центры), сайтов онлайн-покупок (например, маркетплейсы) и приложений для финансовых операций и сайтов бронирования билетов и отелей — им доверяют 96,6%, 92,6% и 90,3% опрошенных соответственно. Социальным сетям доверяют 61,8% врачей, однако 38,2% выразили обратную позицию. Такая поляризация может быть связана с амбивалентным восприятием социальных платформ — с одной стороны, это источник информации и коммуникации, с другой — зона риска для утечки данных и манипуляций.

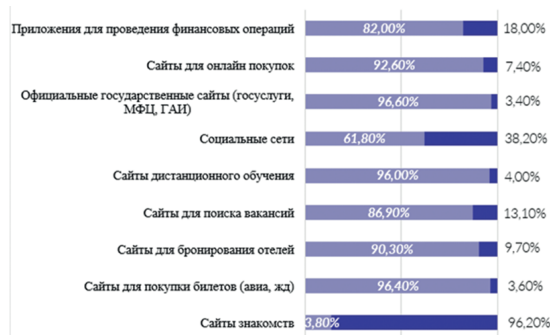


Рис. 1. Результаты опроса врачей о доверии различным цифровым ресурсам

Согласно опросу № 2 критическими факторами доверия являются удобство, скорость и стоимость результата, а также надежность и доступность сервисов (рис. 2). Также важными аспектами успешного взаимодействия в цифровой среде врачи назвали конфиденциальность и прозрачность процессов (т.е. понятность получения того или иного результата). Для участников опроса важен свой собственный опыт. Именно свой опыт, свои практические навыки взаимодействия с *IT*-инструментами формируют цифровое доверие. Также немаловажным является доверие к компании-разработчику, которое влияет на принятие технологий.



Рис. 2. Факторы, влияющие на готовность врача использовать технологию

Согласно опросу № 3 ключевыми факторами, которые определяют доверие к цифровым системам являются вопросы безопасности персональных данных и надежности работы систем (рис. 3). Данные риски воспринимаются как реальные и значимые — об этом заявили 84,3–93,5% опрошенных. Напротив, наименьшую тревогу вызывают неприемлемость цифровых документов (беспокоит 64,2% врачей) и возможность слежки (54,2%).



Рис. 3. Оценка факторов, вызывающих наибольшую обеспокоенность у респондентов при использовании цифровых сервисов

Согласно опросу № 4 участники исследования демонстрируют смешанное отношение к *IT*-пространству: с одной стороны, они интересуются новыми технологиями готовы искать технологические решения своих проблем. Однако врачи не склонны обсуждать социально-политические вопросы в онлайн-пространстве: о таком поведении сообщили 86% опрошенных. Также только 49,9% регулярно знакомятся с политикой конфиденциальности цифровых сервисов, что свидетельствует о потенциальных «слепых зонах» в информационной безопасности даже при высоком уровне общей цифровой компетентности (рис. 4).

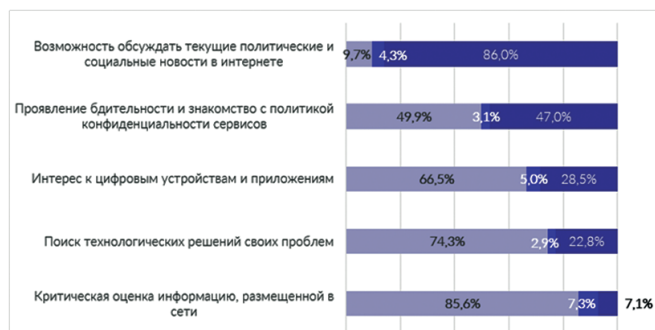


Рис. 4. Особенности поведения врачей в цифровом пространстве

При оценке факторов, влияющих на цифровое доверие, было выявлено, что его повышают наличие дополнительной специальности ( $17,4 \pm 2,9$  и  $16,8 \pm 3,1$  балл,  $p = 0,038$ ) и благоприятная эмоциональная обстановка на рабочем месте ( $17,6 \pm 3$  и  $16,8 \pm 2,9$ ,  $p = 0,003$ ), а также финансовое положение (у врачей, кто может позволить себе крупные покупки, уровень цифрового доверия составил  $17,5 \pm 2,9$  баллов, а для тех, кто только базовые платежи,  $15,6 \pm 3,1$  балл,  $p = 0,007$ ).

**Обсуждение.** По полученным в ходе исследования данным мы можем оценить текущий уровень цифрового доверия среди врачей, а также понять, какие существуют основные барьеры, препятствующие активному внедрению *IT*-технологий в медицину.

Результаты опроса № 1 показали высокий уровень доверия к цифровым платформам, которые являются проверенными и функционально значимыми (государственные ресурсы, финансовые приложения), что говорит о том, что доверие коррелирует с прозрачностью и частотой использования ресурсов. При этом социальные сети вызывают противоречивые чувства, возможно, из-за профессиональных и этических аспектов: в медицинской среде необходимо строго соблюдать баланс между публичностью и конфиденциальностью.

Второй блок вопросов касался оценки готовности врачей использовать цифровые ресурсы. Для врачей важно удобство, скорость и надежность работы сервисов, что говорит о цифровой зрелости медицинского сообщества. Особую роль респонденты выделили конфиденциальности и прозрачности процессов, что говорит не только технических и функциональных, но и об этических и правовых ожиданиях. Доверие к компании-разработчику цифрового ресурса подчеркивает необходимость учитывать бренд, репутацию и предыдущий опыт взаимодействия. С другой стороны, опыт коллег или близких людей не признается значимым: возможно, это связано с высоким уровнем автономности принятия решений в медицине. Результаты опроса показали, что у опрошенных высокий уровень осознанности и требовательности к цифровым ресурсам, что обуславливает необходимость выстраивать цифровое доверие не только через технологии, а через этику, коммуникацию и вовлеченность медицинского сообщества.

Третья группа вопросов, целью которой было выявление барьеров и опасений, показала, что наибольшую обеспокоенность вызывают технические и правовые аспекты цифровизации: утечка данных, сбои систем, использование данных не по прямому назначению. Эти данные служат показателем узких мест в стратегии цифровизации, когда риски восприятия гораздо выше реальных угроз, особенно в условиях недостаточной прозрачности и ограниченной обратной связи. Значимо меньший уровень тревожности вызывают политико-контролирующие аспекты, например,



возможность слежки, что подчеркивает, что для врачей важнее правовые и этические риски, чем макроуровневые цифровые угрозы.

Результаты опросника *DigCompSAT* характеризуют паттерн поведения врача в цифровом пространстве как амбивалентный: с одной стороны, врачи демонстрируют интерес к технологиям и готовы применять цифровые инструменты для решения различных задач. Однако с другой стороны, респонденты слабо вовлечены в онлайн-дискуссии в отношении общественно-социальных проблем, а также не всегда внимательно знакомятся с политикой конфиденциальности платформ. Этот факт может снижать уровень защищенности даже у тех, кто имеет высокий уровень цифровой грамотности.

Важно отметить, что выявлены факторы, которые могут повышать уровень цифрового доверия: наличие дополнительной специальности, условия позитивного эмоционального климата на рабочем месте, лучшее финансовое положение. Эти данные подтверждают комплексную природу цифрового доверия, которое формируется не только в когнитивной и инструментальной плоскости, но и в социально-психологическом контексте — через ощущение контроля, стабильности и профессиональной уверенности.

Сравнение с существующей литературой [4; 7] подтверждает, что доверие является ключевым детерминантом внедрения технологий, особенно в сферах с высоким уровнем регуляторных и этических обязательств, таких как здравоохранение. Однако данное исследование вносит дополнительную ценность, выявляя не только общие барьеры, но и внутренние когнитивные и эмоциональные конфликты, возникающие у медицинских работников при цифровой трансформации.

**Заключение.** Данное исследование позволило получить комплексное представление об особенностях цифрового доверия врачей в условиях цифровой трансформации отрасли.

Цифровое доверие формируется на пересечении многих факторов: когнитивных, поведенческих, этических и профессиональных. Выявленные барьеры, препятствующие более широкому применению цифровых возможностей, подчеркивают важность выстраивания этически ориентированной цифровой структуры, особенно в системе здравоохранения, где ошибки могут иметь сложно разрешимые последствия. Точки цифровой уязвимости требуют более внимательного отношения со стороны организаторов здравоохранения: развитие цифровых компетенций, критического мышления, формирование этических норм взаимодействия будут способствовать повышению доверия, а значит, успешному внедрению *IT*-решений в практику.

Таким образом, цифровое доверие следует рассматривать как ключевой индикатор готовности профессионального сообщества к цифровой трансформации. Его укрепление требует комплексных усилий, включающих не только совершенствование технологий, но и создание институциональной среды, в которой врачи чувствуют себя защищенными, информированными и услышанными.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кузнецов В.И. Теоретические подходы к категории «цифровая среда доверия» [Текст] / В.И. Кузнецов, П.П. Кабытов // Юридические исследования. — 2021. — № 2. — С. 64–74. — DOI: 10.25136/2409-7136.2021.2.34268

2. Губанова С.Е. Доверие в цифровых технологиях [Текст] / С.Е. Губанова // Научно-практические исследования. — 2017. — № 9. — С. 41–42.
3. Головенчик Г.Г. Рейтинговый анализ уровня цифровой трансформации экономик стран ЕАЭС и ЕС [Текст] / Г.Г. Головенчик // Цифровая трансформация. — 2018. — № 2. — С. 5–18.
4. Mas-Machuca M., Marimon F., Jaca C. The unexplored potential of trust to boost customer for transport platforms // Research in Transportation Business and Management. 2021:100618. DOI: 10.1016/j.rtbm.2021.100618
5. Digital Trust Finland program [Электронный ресурс]. URL: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/programs/ended-programs/digital-trust-finland> (дата обращения: 17.03.2025).
6. A U.S. Grand Strategy for the Global Digital Economy | ITIF [Электронный ресурс]. URL: <https://itif.org/publications/2021/01/19/us-grand-strategy-global-digital-economy/> (дата обращения: 17.03.2025).
7. Huang K.T., Ball C. The Influence of AI Literacy on User's Trust in AI in Practical Scenarios: A Digital Divide Pilot Study // Proceedings of the Association for Information Science and Technology. 2024, vol. 61, pp. 937–939. DOI: 10.1002/pr2.1146
8. Чепелюк С.Г. Феномен «цифрового доверия» и его влияние на становление цифрового правительства в России [Текст] / С.Г. Чепелюк // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2022. — Т. 24. — № 3. — С. 447–459. — DOI: 10.22363/2313-1438-2022-24-3-447-459
9. Netshirando V., Munyoka W., Kadyamatimba A. Citizen Perceptions of Digital Transformation in Local Municipalities: The Case of South Africa // South African Journal of Information Management. 2024, vol. 26, no. 1, pp. a1804. DOI: 10.4102/sajim.v26i1.1804
10. Оценка цифровой готовности населения России: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. [Текст] / Н.Е. Дмитриева (рук. авт. кол.), А.Б. Жулин, Р.Е. Артамонов, Э.А. Титов; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2021. — 86 с.
11. Беззубцева М.В. Цифровизация здравоохранения в России мониторинговое исследование цифровой грамотности медицинских работников [Текст] / М.В. Беззубцева, Н.С. Григорьева, А.Е. Демкина [и др.] // Государственное управление. Электронный вестник. — 2022. — № 93. — С. 109–120. — DOI: 10.24412/2070-1381-2022-93-108-120

## REFERENCES

1. Kuznetsov V.I., Kabytov P.P. Teoreticheskie podkhody k kategorii «tsifrovaya sreda doveriya». Yuridicheskie issledovaniya, 2021, no. 2, pp. 64–74. (In Russ.).
2. Gubanova S.E. Doverie v tsifrovyykh tekhnologiyakh. Nauchno-prakticheskie issledovaniya, 2017, no. 9, pp. 41–42. (In Russ.).
3. Goloventchik G.G. Rating analysis of the level of digital transformation of the economies of EAEU and EU the countries. Digital Transformation, 2018, no. 2, pp. 5–18. (In Russ.).
4. Mas-Machuca M., Marimon F., Jaca C. The unexplored potential of trust to boost customer for transport platforms // Research in Transportation Business and Management, 2021, pp. 100618. DOI:10.1016/j.rtbm.2021.100618
5. Digital Trust Finland program. Accessed March 17, 2025. URL: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/programs/ended-programs/digital-trust-finland>

6. A U.S. Grand Strategy for the Global Digital Economy | ITIF. Accessed March 17, 2025. URL: <https://itif.org/publications/2021/01/19/us-grand-strategy-global-digital-economy/>
7. Huang K.T., Ball C. The Influence of AI Literacy on User's Trust in AI in Practical Scenarios: A Digital Divide Pilot Study. Proceedings of the Association for Information Science and Technology, 2024, vol. 61, pp. 937–939. DOI: 10.1002/pa2.1146
8. Chepelyuk S.G. The Phenomenon of “Digital Trust” in the Context of Digital Government in Russia. RUDN Journal of Political Science, 2022, vol. 24, no. 3, pp. 447–459. (In Russ.) DOI: 10.22363/2313-1438-2022-24-3-447-459
9. Netshirando V., Munyoka W., Kadyamatimba A. Citizen Perceptions of Digital Transformation in Local Municipalities: The Case of South Africa. South African Journal of Information Management, 2024, vol. 26, no. 1, pp. a1804. DOI: 10.4102/sajim.v26i1.1804
10. Otsenka tsifrovoy gotovnosti naseleniya Rossii: dokl. k XXII Apr. mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 13–30 apr. 2021 g. / N.E. Dmitrieva (ruk. avt. kol.), A.B. Zhulin, R.E. Artamonov, E.A. Titov; Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». M.: Izd. dom Vyshej shkoly ekonomiki, 2021. 86 s.
11. Bezzubceva M.V., Grigor'eva N.S., Demkina A.E., Kochergina A.M. Digitalization of Healthcare in Russia: Monitoring Study of Medical Workers' Digital Literacy Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik, 2022, no. 93, pp. 109–120. (in Russ.). DOI: 10.24412/2070-1381-2022-93-108-120

Муравьева А.Е.

## НА ЕДИНОМ ЯЗЫКЕ. МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В БИЗНЕСЕ

СПб.: Питер, 2025, 176 с.

В существующей политической и экономической ситуации выстраивание кросс-культурной коммуникации становится все сложнее. Необходимо не только знание языка, культуры других людей, но и понимание того, чем они живут, что ими движет, их ценностей и менталитета. Книга поможет узнать тонкости деловой коммуникации с представителями других стран, и понять их, что повысит эффективность общения в разы. Автор берет за основу условное деление на Восток и Запад, рассматривает два менталитета. При этом приводится уникальный опыт адаптации в различных культурах от представителей стран Европы и Азии. Издание адресовано специалистам международных отделов любых бизнесов, предполагающих общение с другими странами и культурами, студентам международных специальностей, а также всем, кто интересуется другими культурами и много общается с иностранцами.

5 причин купить эту книгу:

- Вы получите информацию о том, как себя ведут представители культур в рабочей среде между собой и есть ли разница в отношении к иностранным партнерам.
- Вы поймете, каковы ценности общества, ключевые моменты в построении долгосрочных деловых отношений.
- Вы увидите, чего стоит избегать в общении.
- Вы узнаете о принципе доверия и других важных концепциях в разных культурах.
- Вы получите комментарии и советы от носителей культур, на что важно обращать внимание при сотрудничестве с местными партнерами.



Патутина Н.А., Гуськов Ю.В., Киселева О.О.

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАНИИ

М.: ИНФРА-М, 2024, 263 с.

В учебнике раскрыты нормативно-правовые основы инновационной деятельности в образовании. Описан алгоритм действий по проектированию инновационной образовательной площадки, представлен современный инструментарий реализации базовых и интегрирующих функций управления инновационным проектом в образовании. Соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования последнего поколения. Для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование», профилям подготовки «Управление персоналом в образовании», «Управление ресурсным обеспечением образовательных систем», изучающих специфику управления в образовании, а также для специалистов в сфере управления образованием.

