

**Международный трансфер  
образовательно-оздоровительных технологий  
на примере корпоративного спорта**

**International transfer of educational  
and health-improving technologies  
(the case of corporate sports)**

**Авторы статьи**

**Быстрицкая Елена Витальевна**,  
доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии ГАОУ ВО «Московский государственный университет спорта и туризма», г. Москва, Российская Федерация  
oldlady@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1613-1035

**Пустошило Павел Викторович**,  
кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой иностранных языков ГАОУ ВО «Московский государственный университет спорта и туризма», г. Москва, Российская Федерация  
keksihe@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-9860-0674

**Соловьева Алла Вячеславовна**,  
кандидат педагогических наук, заведующая кафедрой психологии ГАОУ ВО «Московский государственный университет спорта и туризма», г. Москва, Российская Федерация  
solo-av@yandex.ru  
ORCID: 0000-0001-5935-4928

**Конфликт интересов**

Конфликт интересов не указан

**Для цитирования**

Быстрицкая Е. В., Пустошило П. В., Соловьева А. В. Международный трансфер образовательно-оздоровительных технологий на примере корпоративного спорта // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2026. – № 07. – С. 214–229. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261188.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11188

**Authors of the article**

**Elena V. Bystritskaya**,  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Department of Psychology, Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russian Federation  
oldlady@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-1613-1035

**Pavel V. Pustoshilo**,  
Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Foreign Languages, Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russian Federation  
keksihe@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-9860-0674

**Alla V. Solovieva**,  
Candidate of Pedagogical Sciences, Head of the Department of Psychology, Moscow State University of Sport and Tourism, Moscow, Russian Federation  
solo-av@yandex.ru  
ORCID: 0000-0001-5935-4928

**Conflict of interest statement**

Conflict of interest is not declared

**For citation**

P. V. Pustoshilo, E. V. Bystritskaya, A. V. Solovieva, International transfer of educational and health-improving technologies (the case of corporate sports) // Scientific-methodological electronic journal "Koncept". – 2026. – No. 07. – P. 214–229. – URL: <https://e-koncept.ru/2026/261188.htm> – DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11188

|                                                         |          |                                                                      |          |
|---------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------|----------|
| Поступила в редакцию<br><i>Received</i>                 | 15.04.26 | Получена положительная рецензия<br><i>Received a positive review</i> | 02.06.26 |
| Принята к публикации<br><i>Accepted for publication</i> | 02.06.26 | Опубликована<br><i>Published</i>                                     | 31.07.26 |



**Аннотация**

Актуальность проблемы технологизации международного обмена в сфере здоровьесберегающего образования подтверждается изменениями контуров глобального образовательного пространства и роли в нем российского образования, что в совокупности с повышением внимания к здоровью трудоспособного населения на международном, национальном, региональном и корпоративном уровнях ставит проблему научной разработки и обоснования принципов, этапов и механизмов международного трансфера образовательно-оздоровительных технологий. В данной статье эта проблема рассматривается на уровне национальных корпораций и на примере корпоративного спорта. Цель статьи – определить принципы и технологическую основу международного трансфера оздоровительно-образовательных технологий на примере корпоративного спорта. Методы исследования включают теоретический обзор научных источников и нормативно-правовой базы современного корпоративного спорта по проблеме исследования, анализ подходов к применению зарубежных оздоровительно-образовательных технологий в российских и иностранных корпорациях, разработку технологической карты внедрения оздоровительно-образовательных технологий, опрос по выявлению ресурсов российских корпораций в отношении реализации выявленных механизмов трансфера оздоровительно-образовательных технологий, сбора и анализа данных. Уточнено понятие международного трансфера оздоровительно-образовательных технологий в условиях программ корпоративного спорта; выявлены и представлены ведущие принципы включения иностранных технологий в условия корпоративной оздоровительной среды и единовременной популяризации для зарубежных партнеров успешных отечественных корпоративных технологий; этапы трансфера технологий в корпоративном спорте впервые представлены на основании методологии проектной деятельности; обновлены и представлены механизмы адаптации иностранных оздоровительно-образовательных технологий к условиям российской действительности. Теоретическая значимость статьи заключается в уточнении понятия международного трансфера оздоровительно-образовательных технологий, выявлении ведущих принципов и обновлении механизмов их адаптации применительно к сфере корпоративного спорта. Практической значимостью обладает технологическая карта международного трансфера оздоровительно-образовательных технологий в корпоративном спорте.

**Ключевые слова**

корпоративный спорт, оздоровительно-образовательные технологии, принципы трансфера технологий, технологическая карта, механизмы трансфера, оздоровительно-образовательные технологии

**Благодарности**

Авторы выражают благодарность российским корпорациям «Сибур» и «Аэрофлот», принявшим участие в экспериментальном исследовании, посвященном корпоративному спорту.

**Abstract**

The relevance of the problem of technologization of international exchange in the field of health-preserving education is confirmed by changes in the contours of the global educational space and the role of Russian education within it, which, together with increased attention to the health of the working-age population at the international, national, regional, and corporate levels, raises the problem of scientific development and substantiation of the principles, stages, and mechanisms of international transfer of educational and health-improving technologies. In this article, this problem is examined at the level of national corporations and using the example of corporate sports. The aim of the article is to determine the principles and technological basis of international transfer of health-improving and educational technologies using the example of corporate sports. The research methods include a theoretical review of scholarly sources and the regulatory framework of modern corporate sports on the research problem, an analysis of approaches to the application of foreign health-improving and educational technologies in Russian and foreign corporations, the development of a technological map for the implementation of health-improving and educational technologies, a survey to identify the resources of Russian corporations regarding the implementation of the identified mechanisms for the transfer of health-improving and educational technologies, and data collection and analysis. The concept of international transfer of health-improving and educational technologies in the context of corporate sports programs has been clarified; the leading principles for integrating foreign technologies into the corporate health environment and simultaneously promoting successful domestic corporate technologies to foreign partners have been identified and presented; the stages of technology transfer in corporate sports are presented for the first time based on project management methodology; the mechanisms for adapting foreign health-improving and educational technologies to the conditions of Russian reality have been updated and presented. The theoretical significance of the article lies in clarifying the concept of international transfer of health-improving and educational technologies, identifying the leading principles, and updating the mechanisms of their adaptation in relation to the field of corporate sports. The practical significance is the technological map of international transfer of health-improving and educational technologies in corporate sports.

**Key words**

corporate sports, health-improving and educational technologies, principles of technology transfer, technological map, mechanisms of transfer for health-improving and educational technologies

**Acknowledgements**

The authors express their gratitude to the Russian corporations Sibur and Aeroflot, who took part in an experimental study dedicated to corporate sports.

**Введение / Introduction**

Корпоративный спорт в настоящее время трактуется в широком и узком смысле. В узком смысле, содержание которого отражает преобладающее направление деятельности в современных корпорациях, корпоративный спорт можно трактовать как

систему регулярных и событийных мероприятий, а также успешного опыта, направленного на повышение работоспособности за счет включения в двигательную активность, подразумевающую соревновательную деятельность. Его задачей является повышение уровня непосредственно физического здоровья и включения в здоровый образ жизни всех сотрудников компании. М. А. Родионова с соавт. определяют корпоративный спорт как часть корпоративной культуры, охватывающую соревновательную деятельность и специальную подготовку к ней [1]. В их понимании это способ сплочения коллектива, формирования командного духа, снятия стресса и укрепления здоровья сотрудников. Авторы делают акцент на повышении уровня физического здоровья и поощрения здорового образа жизни.

Н. Г. Котова в свою очередь дает довольно схожую формулировку этого относительно молодого для России феномена: часть спорта, направленная на физическое воспитание и профессиональную подготовку работающего населения, вовлечение его в физкультурно-спортивные мероприятия в рамках программ конкретной компании [2]. Автор также уточняет, что в пределах этого направления разрабатываются индивидуальные программы физической и спортивной подготовки с учетом особенностей здоровья сотрудников.

Однако, как указывают Ю. А. Игнатенко, В. А. Брыкина, О. Ф. Крикунова, «процент вовлеченности сотрудников в корпоративный спорт остается крайне низким» [3]. В проведенном эксперименте приводятся данные о том, что 30% вообще не занимаются спортом, еще 30% занимаются два и более раза в неделю. Среди основных барьеров, которые удалось выявить, указаны отсутствие условий, организационные сложности, недостаток мотивации и учета состояния здоровья сотрудников. Эти проблемы подтверждаются различными открытыми источниками, которые указывают на то, что в настоящее время большинство сотрудников имеют проблемы с состоянием здоровья и не готовы включаться в корпоративные спортивные мероприятия и соревнования, особенно на регулярной основе. Поэтому в последнее время корпорации все чаще планируют и реализуют программы корпоративного спорта в широком смысле, а именно как совокупность разноплановых видов интеллектуальной, физической и творческой активности, направленной на совершенствование трехкомпонентного здоровья, которая затрагивает не только двигательную активность в условиях специальной спортивной инфраструктуры, но и занятия на рабочем месте, реабилитационные и релаксационные мероприятия в санаторно-курортных, досуговых, медицинских учреждениях и на территории природных зон, а также диагностические и профилактические программы и систему инициативных мер, направленных на ведение здорового образа жизни самими сотрудниками.

Правительство Канады в главном стратегическом документе, посвященном здоровью нации, выделяет девять измерений здоровья, сгруппированных вокруг физического, ментального и духовного благополучия человека [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. В работе В. Г. Коноваловой подчеркивается, что корпоративные программы управления здоровьем должны включать широкий спектр мероприятий, от диагностики до профилактики, а не только спортивные состязания [3].

В корпорациях на основании проводимых исследований выявлено все повышающееся разнообразие интересов и потребностей сотрудников в реализации различных форм оздоровительных практик и видов двигательной активности. Выделяется значительная группа сотрудников, склонных к инновационной деятельности не только в отношении выполнения профессиональных функций, но и в отношении досуговой деятельности на

основании эвдемонистического и рекреационного подходов для достижения, с одной стороны, насыщенности времени, свободного от трудового процесса, занятиями, связанными с творческой самореализацией, а с другой – восполнения и дальнейшего развития физических и психических ресурсов человека, а также на расширение его позитивных социальных связей, что впоследствии отражается на производительности труда сотрудника.

В связи с представленными тенденциями модернизации системы корпоративного спорта была выявлена проблема недостаточности научной разработанности методологических и технологических основ обогащения содержания корпоративного спорта в широком смысле за счет зарубежных образовательных и оздоровительных практик. Таким образом, цель статьи – определить принципы и технологическую основу международного трансфера оздоровительно-образовательных технологий на примере корпоративного спорта.

### Обзор литературы / Literature review

«Трансфер знаний» как научный термин подробно и всесторонне рассмотрен в работе С. А. Самоволовой, в которой автор демонстрирует, насколько это сложное понятие: «динамический и многокомпонентный процесс, который требует налаживания взаимодействий между исследовательскими организациями и коммерческими фирмами и наличия у них потребностей, возможностей и способностей к поиску, усвоению и использованию внешних знаний» [6]. Если рассматривать трансфер знаний как «поток через организационные границы», ассоциировать его с обучением, обменом знанием, то он представляет собой не прямой процесс передачи накопленной информации от одного субъекта образовательного процесса другому, а систематизацию имеющихся знаний, определение потребности в этом переносе и организацию этого процесса в соответствии с выявленным передовым опытом [7]. Однако, как показывает С. А. Самоволева, «даже при условии накопленного немалого опыта в организации процессов трансфера знаний, в том числе взаимодействий науки и бизнеса, проблема невысокой активности отечественных предприятий в этих процессах остается нерешенной. Одна из ключевых причин такой ситуации – отсутствие должного внимания в отечественной политике и науке к способностям предприятий как реципиентов знаний – абсорбционным способностям, а также соответствующей части трансфера знаний – их абсорбции» [8].

К похожему выводу приходит П. А. Крылов, анализируя разрыв между требованиями бизнеса и результатами НИОКР: даже при наличии инноваций, созданных научными организациями, отечественные предприятия не формируют спрос на них, поскольку уровень разработок не соответствует производственным требованиям, а сами предприятия не обладают механизмами «втягивания» новых знаний [9]. Аналогичная ситуация наблюдается и в корпоративном спорте, когда компания получает «знание» о пользе физической активности, но не может его абсорбировать, поскольку отсутствуют внутренние практики, метрики и посредники. Без адаптации процессов трансфера, как указывают М. Тюфэйл с соавт., даже самые ценные спортивные инициативы остаются невостребованными, как и большинство университетских разработок [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. При этом ключевым фактором успешности трансфера знаний и внедрения инноваций (согласно Х. Баррето с соавт.) выступает организационная готовность. В своей работе исследователи определили три ключевых барьера на пути трансфера: фрагментированную структуру, недостаток



лидерства и ограниченность ресурсов [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Похожие препятствия, ограничивающие развитие центров трансфера технологий, созданные в российских университетах в рамках программы «Приоритет 2030», описаны в работе А. М. Маканина с соавт. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Развивая идеи Е. А. Шутаевой о трансфере знаний как драйвере «новой экономики», можно утверждать, что корпоративный спорт становится частным случаем такого трансфера внутри организации [9]. Здесь, как и в экономике в целом, ключевую роль играют абсорбционные способности «реципиента» – то есть готовность сотрудников и руководства воспринимать и использовать знания о физической культуре для повышения эффективности труда.

Различные модели трансфера инноваций в сфере здравоохранения – от односторонних до двусторонних, взаимовыгодных обменов – представлены в обзорной публикации коллектива европейских авторов под руководством М. К. Ишимве [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Важным дополнением к пониманию механизмов трансфера выступает работа Л. Райкрофт-Смит, посвященная роли так называемых «посредников знаний» (knowledge brokers) в распространении инноваций в области общественного здоровья [13]. Исследователь показывает, что эффективность трансфера существенно возрастает, когда между разработчиками технологии (например, научным центром) и ее конечными пользователями (корпорацией) существует специально подготовленный посредник, который «переводит» язык исследовательских протоколов на язык практических действий, адаптирует методические рекомендации к локальной специфике и обеспечивает обратную связь. Без такой фигуры даже детально описанная зарубежная программа рискует остаться невостребованной или быть искаженной при внедрении. Этот вывод перекликается с идеей о «локальных чемпионах здоровья», однако смещает акцент с энтузиазма на институционально закрепленную функцию.

Вопросы диффузии инноваций, а именно то, как новая практика проникает в компанию, рассматривались группой авторов под руководством Д. Л. Эллиота на примере продвижения здорового образа жизни [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Авторы показывают, что между научным доказательством пользы программы и ее массовым внедрением часто отсутствует очень важный, но всеми забываемый этап – пробное тестирование в реальных условиях. Именно на этом этапе программа дорабатывается с учетом специфики конкретного предприятия: его графика работы, интересов сотрудников, имеющейся инфраструктуры. В то же время успех трансфера обеспечивают не только методические материалы, но и «живые» носители нового опыта. Исследователи называют их «локальными чемпионами здоровья». Это сотрудники, которые своим примером и личным энтузиазмом увлекают коллег. Кроме того, большое значение имеет создание узнаваемого бренда программы (логотипы, слоганы) и партнерство с авторитетными профессиональными ассоциациями. Без этих педагогических «якорей» даже самая совершенная технология остается чужеродной.

Дополнительную перспективу открывает метаанализ Дж. М. Д. Кэмпманс с соавторами, посвященный факторам успеха и барьерам внедрения корпоративных оздоровительных программ [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Обобщив данные различных эмпирических исследований, авторы приходят к выводу, что ключевым предсказателем успешного трансфера является не столько качество самой технологии, сколько орга-

низационная готовность компании к ее принятию. Эта готовность включает в себя: 1) поддержку на всех уровнях менеджмента (от высшего до линейного); 2) наличие формализованных процедур сбора и учета потребностей сотрудников; 3) гибкость бюджетного планирования, позволяющую выделять ресурсы на пилотные проекты. Авторы делают заключение о том, что зарубежные практики, переносимые в иные культурные и институциональные контексты, требуют не просто перевода, а пересмотра базовых допущений о мотивации сотрудников, допустимых формах активности на рабочем месте и ожидаемых результатах.

Интересный подход к трансферу корпоративного спорта предлагают У. Вагнер и М. Овербай [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Они изучили три датские компании, которые внедрили регулярные физические упражнения прямо в рабочее время и заключили, что спорт на работе – это не просто зарядка, а мощный социальный инструмент. Он помогает разрушать неформальные барьеры между отделами и создает чувство общности. Однако авторы предупреждают о том, что перенос спортивных практик в корпоративную среду неизбежно сталкивает три разные логики (или «правила игры»):

- логику спорта и сообщества – здесь важны игра, добровольность, радость движения, телесный опыт;
- корпоративную логику – эффективность, роли, план, отчетность;
- профессиональную логику – качество труда, мастерство, репутация.

Исследователи говорят о том, что инструктору или организатору корпоративного спорта не нужно стремиться к полному слиянию этих логик – это невозможно. Вместо этого следует научиться удерживать их в продуктивном напряжении, гибко переключаясь между «языком игры» и «языком бизнес-результата». Успешный трансфер, по их мнению, требует активной поддержки не только высшего руководства, но и среднего звена, а также создания института «послов здоровья» из числа рядовых сотрудников. Только тогда программа не умрет после завершения формального этапа.

Существуют также исследования, посвященные обратному трансферу – когда успешные практики, возникшие в развивающихся странах, начинают интересовать компании из более развитых экономик. В работе Дж. Арнольда с соавт. на примере программ профилактики профессиональных заболеваний в Индии и Бразилии показано, что такие практики нередко содержат низкозатратные, но высокоэффективные решения, которые могут быть полезны для европейских и североамериканских корпораций, сталкивающихся с ростом расходов на медицинское страхование [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Этот аспект – взаимовыгодный, а не односторонний трансфер – представляется особенно перспективным для развития российских корпоративных спортивных программ, которые в ряде случаев (например, в области санаторно-курортного лечения или диспансеризации) могут предложить уникальные подходы, интересные для зарубежных партнеров.

Обзор литературы позволяет заключить, что международный трансфер образовательно-оздоровительных технологий в корпоративном спорте – это многофакторный процесс, успех которого зависит не только от качества самой технологии, но и от наличия институциональных посредников, организационной готовности компании, учета конфликта логик (спорт/корпорация/профессия) и возможности взаимного обмена опытом.

Так как успешный трансфер технологий немислим без формирования особой инновационной культуры и междисциплинарных компетенций, то корпоративный спорт в организации следует рассматривать как результат целенаправленного образовательного трансфера: обучения сотрудников не просто физическим упражнениям, а навыкам командной работы, целеполагания и здоровьесбережения через систему непрерывного практико-ориентированного образования [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Перенос оздоровительных технологий в связи с этим чаще всего происходит на основании прямого или косвенного подходов, которые позволяют распространять знания в первом случае на ограниченную, во втором – на обширную аудиторию [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

В смысле обмена и трансфера образовательных технологий в последние годы преобладают прагматический [Ошибка! Источник ссылки не найден.] и коллаборационный подходы [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. В первом случае образовательная технология адаптируется к национальной системе, в данном контексте корпоративного образования и оздоровления, без внесения изменений для получения тех же результатов, которые получены международными партнерами. Он представляет собой односторонний вектор экстраверсивного или интраверсивного типа. Коллаборационный подход является двусторонней системой переноса технологий, где выгоду получают все участники коллаборации [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Однако, как показывает практика, эффективная коллаборация между школами, наукой, управлением и индустрией редко возникает сама по себе – она требует участия особых организаций-брокеров, которые выстраивают связи, согласуют интересы сторон и обеспечивают перенос не только технологий, но и педагогических практик, механизмов доказательности и цифровой инфраструктуры. Именно такие посредники превращают абстрактную «двусторонность» в работающую экосистему, где каждый участник не только передает, но и получает ценность [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Этот подход чаще применяется к многоплановым стратегическим технологиям, имеющим длительную реализацию и зачастую отсроченные результаты, что можно проследить в стратегических образовательных документах США [Ошибка! Источник ссылки не найден.] и Европы [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Несмотря на всю свою эффективность в условиях глобалистической международной экономической конкуренции, он реализуется фрагментарно [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Более предпочтительными в отношении корпоративного спорта и оздоровления являются модульный инструментальный и интегративный подходы. В рамках модульного подхода эффективные международные технологии, или технологии национальных систем корпоративного здоровья и спорта, встраиваются в существующую систему в качестве самостоятельных независимых модулей в том случае, когда нет отечественной практики по удовлетворению потребностей сотрудников определенной категории в оздоровлении и физической активности. Инструментальный подход подразумевает применение знаний и опыта корпоративного оздоровления международных партнеров с обязательной адаптацией к ресурсной базе корпорации. Бывает и обратное, когда корпорации, осознавая значимость внедряемой технологии для оздоровления и включения в двигательную активность значительной доли сотрудников, обновляют свою ресурсную базу. Интегративный подход подразумевает вертикальную и горизонтальную реализацию. Так, в вертикальной парадигме интеграция международных образовательно-оздоровительных технологий происходит в дирек-

тивном режиме на основании приказов, распоряжений или в инициативном – инициатива снизу, которая поддержана работодателем. В горизонтальном плане интегративный подход подразумевает информационный обмен обновлением образовательно-оздоровительных технологий со стороны сотрудников, который часто приводит к возникновению инициативных проектных групп, единовременных событий, способствующих позиционированию таких пилотных проектов.

Применительно к корпоративному спорту следует отметить, что российские корпорации не копируют зарубежные программы, а осмысленно адаптируют их с учетом актуальных задач повышенного внимания к трехкомпонентному здоровью сотрудников и их вовлечению в активную, творческую и оздоровительную деятельность.

Для успешной инкорпорации международного опыта корпоративного оздоровления и спорта необходимо применить следующие принципы:

- преемственности, подразумевающий, что новые международные технологии практики должны быть внедрены в существующую систему, не изменяя ее системообразующих оснований и параметров [14];

- обоснованности, который подразумевает не только анализ существующей внедряемой практики в стране-производителя, но и наличие в отечественном корпоративном отечественном спорте предпосылок для внедрения **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**;

- компетентности, который требует отчета от работодателя о наличии высококвалифицированных специалистов, которые компетентны внести изменения в систему корпоративного оздоровления и спорта на основании выявленных передовых международных практик **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**;

- осмысленности, который подразумевает специальную работу по осознанию сотрудниками пользы для трехкомпонентного здоровья вновь внедренной образовательной технологии **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

На основании представленных принципов были выявлены этапы международного трансфера образовательно-оздоровительных технологий в российскую систему корпоративного спорта и оздоровления, часть из которых реализуется с достаточной полнотой, другая часть реализуется ситуативно с учетом инициативы специалистов. Этапами являются: диагностический, коммуникативный, внедрения, распространения. Они соответствуют технологии проектной деятельности и позволяют в наилучшей степени реализовать потенциал образовательно-оздоровительных технологий, который является значимым для конкретной российской корпорации в отношении совершенствования трехкомпонентного здоровья.

Механизм последовательных изменений базируется на осознании работодателями потребностей значительной доли контингента сотрудников в совершенствовании трехкомпонентного здоровья. Он заключается в анализе эффективной технологии, ресурсов, результатов и барьеров ее внедрения в корпоративную, спортивную и оздоровительную деятельность и выявлении инициативной фокус-группы из состава целевой аудитории, на которую эта практика нацелена. После получения результатов фокус-группы происходит адресная популяризация этой методики на представителей целевой аудитории с поддержкой корпоративных бонусных программ.

Ресурсный механизм, в рамках которого работодатели, имея неопровержимые данные об эффективности международных практик корпоративного оздоровления и спорта для значимой категории сотрудников, проверяют действия этой технологии на базе имеющихся ресурсов, после чего в случае заинтересованности целевой аудитории реализуют этот проект, обеспечивая его выполнение дополнительными инфраструктурными ресурсами. Часто пилотной площадкой таких проектов становится головной офис компании,



который находится в мегаполисе. Выводы, которые делает руководство, логичны в связи с тем, что сотрудники головного офиса, имеющие максимум возможностей совершенствования своего трехкомпонентного здоровья, выбирают именно ту технологию, которая была предложена в качестве пилотного проекта. Однако зачастую работодатели не берут в расчет тот факт, что профиль трудовой деятельности у сотрудников головного офиса и филиалов отличается в значительных пределах.

Механизм свободной инновации подразумевает первичный мониторинг потребностей во внедрении международных технологий, повышении квалификации, а в некоторых случаях – профессиональную переподготовку специалистов корпоративного оздоровления и спорта, а далее адресное информирование и включение сотрудников в реализацию инновационной образовательно-оздоровительной технологии на конкурсной основе. Мотив избранности или элитарности является значимым в условиях карьерного лифта практически во всех существующих корпорациях.

Исследование проводилось в виде анонимного анкетирования сотрудников российских корпораций реального сектора экономики. В исследовании приняли участие 190 человек. На основании анкеты было выявлено процентное соотношение сотрудников и уровень значимости для них российских и зарубежных технологий корпоративного оздоровления и спорта. Эти данные представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Анализ удовлетворенности различных категорий сотрудников  
российских корпораций в отношении применения отечественных  
и зарубежных образовательно-оздоровительных технологий  
в рамках корпоративного оздоровления и спорта**

| Категории сотрудников                                 | Наименование отечественных технологий корпоративного оздоровления и спорта и включенность сотрудников (%) | Уровень удовлетворенности российскими технологиями (%) | Наименование зарубежных технологий корпоративного оздоровления и спорта и включенность сотрудников (%) | Уровень удовлетворенности зарубежными технологиями (%) |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Сотрудники офисов и административные кадры            | Ходьба в течение дня (25)                                                                                 | 47,3±3,5                                               | Йога-практики и медитация в офисном помещении (28)                                                     | 58,7±7,1                                               |
|                                                       | Диетология (16)                                                                                           |                                                        | Фитнес (22)                                                                                            |                                                        |
|                                                       | Отдых в рекреационных помещениях и на рабочем месте (9)                                                   |                                                        | Нутрициология (16)                                                                                     |                                                        |
| Молодые специалисты                                   | Занятия в корпоративных секциях и соревнованиях (72)                                                      | 55,3±5,6                                               | Мастер-классы спортивно-оздоровительного направления (17)                                              | 68,2±7,1                                               |
|                                                       | Диагностические (85)                                                                                      |                                                        | Комплексный фитнес и консультации по питанию (64)                                                      |                                                        |
| Сотрудники, работающие с высокой физической нагрузкой | Мероприятия по лечению травм и заболеваний опорно-двигательного аппарата (47)                             | 81,8±11,2                                              | Мероприятия по лечению и профилактике травм и заболеваний опорно-двигательного аппарата (47)           | 31,3±2,3                                               |
|                                                       | Диспансеризация (27)                                                                                      |                                                        |                                                                                                        |                                                        |
|                                                       | Санаторно-курортное лечение (17)                                                                          |                                                        |                                                                                                        |                                                        |
| Сотрудники, имеющие в анамнезе хро-                   | ЛФК (44)                                                                                                  | 51,7±4,4                                               | Адаптивный спорт (44)                                                                                  | 49,7±3,2                                               |
|                                                       | Диспансеризация (22)                                                                                      |                                                        | Обучение профилактике заболеваний (22)                                                                 |                                                        |
|                                                       | Коррекция питания (8)                                                                                     |                                                        | Клуб здоровья (14)                                                                                     |                                                        |

|                                                                                                                        |                                               |          |                                                         |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|--------|
| нические за-<br>болевания и<br>травмы                                                                                  |                                               |          |                                                         |        |
| Сотрудники,<br>находящиеся<br>в сложной<br>жизненной<br>ситуации и<br>испытываю-<br>щие эмоцио-<br>нальную<br>нагрузку | Рекреационные физиче-<br>ские упражнения (13) | 74,4±7,6 | Медитация и прак-<br>тики когнитивного<br>здоровья (33) | 32±4,8 |
|                                                                                                                        | ЛФК и массаж (11)                             |          | Поддержка психолога<br>(14)                             |        |

*Примечание.* В качестве зарубежных технологий представлены те, которые стали применяться в российских корпорациях с 90-х годов XX века.

На основании представленных данных можно с уверенностью утверждать, что трансфер образовательно-оздоровительных технологий и их инкорпорация в программы корпоративного оздоровления и спорта подтверждаются значительным уровнем удовлетворенности разных категорий сотрудников этой деятельностью, а также их мотивацией к освоению новых эффективных практик оздоровления, что следует из уровня включенности в зарубежные технологии. Это означает, что как отечественные, так и зарубежные технологии, подтвердившие свою эффективность, можно распространять на другие категории работников, а также обновлять их по мере развития отрасли. После получения представленных результатов исследования была проведена экспертная оценка и отбор корпоративных образовательно-оздоровительных технологий, которые могут быть реализованы в отношении конкретных категорий сотрудников.

Для того чтобы осуществить комфортную адаптацию полезных зарубежных технологий в российских корпорациях, необходимо применять разработанные авторами механизмы. Указанные механизмы по-разному реализуются у разных категорий сотрудников, классифицированных не по возрасту и профессиональному опыту, а на основании их включенности в программы корпоративного спорта и оздоровления. Механизмы представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Актуальные механизмы международного трансфера  
образовательно-оздоровительных технологий  
в систему российского корпоративного оздоровления и спорта  
(по категориям сотрудников)**

| <i>Категории<br/>сотрудников</i>  | <i>Принципы международ-<br/>ного трансфера образо-<br/>вательно-оздорови-<br/>тельных технологий</i>                                | <i>Действующий механизм</i>                                                                                                                               | <i>Результат внедрения<br/>международной прак-<br/>тики</i>                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С пассивной<br>включенно-<br>стью | Принцип преемственно-<br>сти, способствующий со-<br>четанию режима дня,<br>трудового графика, кор-<br>поративного оздоровле-<br>ния | Механизм последователь-<br>ных изменений, который<br>направлен на информаци-<br>онную поддержку в отно-<br>шении полезности и воз-<br>можности применения | Возможность мягкорегла-<br>ментированного, осознан-<br>ного выбора сотрудником<br>иностранной практики<br>оздоровления с обязатель-<br>ной рефлексией, которая<br>усиливает оздоровитель-<br>ную саморегуляцию трех-<br>компонентного здоровья |

| <i>Категории сотрудников</i>  | <i>Принципы международного трансфера образовательно-оздоровительных технологий</i> | <i>Действующий механизм</i>                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Результат внедрения международной практики</i>                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| С формальной включенностью    | Принцип обоснованности, компетентности                                             | Ресурсный механизм, направленный на улучшение карьерного потенциала сотрудников (повышение работоспособности, сопротивление утомляемости, взаимодействие с коллегами), приводящий к расширению профессионального портфолио и получению карьерных бонусов                       | Карьерный результат превалирует над результатами оздоровления                                                                                                                                                                |
| С подчиняющейся включенностью | Принцип осмысленности, компетентности                                              | Механизм последовательных изменений. Удержание деятельности происходит только в случае осмысленности пользы для трехкомпонентного здоровья                                                                                                                                     | Широкая информированность о существующих международных практиках и возможность реализации в рамках корпорации                                                                                                                |
| С истинной включенностью      | Принцип осмысленности                                                              | Механизм свободной инновации, которая исходит от самого сотрудника на основании самоанализа состояния перспектив совершенствования собственного здоровья                                                                                                                       | Самоуправление в анализе, планировании и оценке применения международных практик для регуляции собственного комплексного здоровья                                                                                            |
| С активной включенностью      | Принцип осмысленности, компетентности                                              | Механизм свободной инновации и заражения деятельностью, заключающийся в оценке и анализе иностранных оздоровительных практик на основании собственного опыта и распространении его на целевые группы сотрудников в соответствии с их осознанными потребностями и возможностями | Распространение иностранных практик, самореализация в качестве наставника в сфере ЗОЖ, обретение соответствующего социального статуса, формирование команды единомышленников, популяризация ЗОЖ на основании личного примера |

### Результаты исследования / Research results

Полученные в ходе исследования результаты (см. табл. 1) свидетельствуют о неоднородности предпочтений и уровня удовлетворенности сотрудников российских корпораций отечественными и зарубежными образовательно-оздоровительными технологиями. Данная неоднородность обусловлена различиями в характере трудовой деятельности, состоянии здоровья, уровне физической нагрузки и психоэмоциональном статусе респондентов. Так, среди сотрудников офисов и административных кадров зарубежные технологии (йога-практики, фитнес, нутрициология) демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности ( $58,7 \pm 7,1\%$ ) по сравнению с отечественными ( $47,3 \pm 3,5\%$ ). Это может быть объяснено несколькими факторами. Во-первых, офисные работники в большей степени подвержены влиянию глобальных трендов здорового образа жизни, активно транслируемых через цифровые каналы и социальные сети. Во-вторых, зарубежные практики (например, «осознанная ходьба», медитация на рабочем месте) часто по-

зиционируются как инновационные и «престижные», что повышает их привлекательность. В-третьих, они требуют минимальной инфраструктуры и легко интегрируются в рабочий график, что критично для сотрудников с высокой загрузкой в офисе. Однако обращает на себя внимание относительно невысокий абсолютный уровень удовлетворенности даже зарубежными технологиями (менее 60%), что указывает на необходимость их дальнейшей адаптации к российским реалиям – например, с учетом особенностей корпоративной культуры и менталитета.

Для молодых специалистов разрыв в пользу зарубежных технологий еще более выражен ( $68,2 \pm 7,1\%$  против  $55,3 \pm 5,6\%$ ). Эта группа наиболее открыта к новому опыту, обладает более высокими запросами на саморазвитие и, как правило, имеет опыт использования иностранных цифровых приложений для фитнеса и питания. Высокая вовлеченность в комплексный фитнес и консультации по питанию ( $64\%$ ) свидетельствует о стремлении к системному, научно обоснованному подходу к здоровью, который зарубежные программы предлагают в более структурированной и «упакованной» форме.

Противоположная картина наблюдается у сотрудников с высокой физической нагрузкой. Здесь отечественные технологии (лечение травм опорно-двигательного аппарата, диспансеризация, санаторно-курортное лечение) имеют крайне высокий уровень удовлетворенности ( $81,8 \pm 11,2\%$ ), тогда как зарубежные оцениваются лишь в  $31,3 \pm 2,3\%$ . Данный результат не случаен. В России исторически сложилась развитая система профпатологии, медицинской реабилитации и санаторно-курортного обслуживания, особенно для работников тяжелого физического труда. Зарубежные аналоги, напротив, зачастую ориентированы на профилактику и wellness, а не на лечение уже возникших травм и заболеваний. Более того, многие иностранные программы предполагают высокую степень самоорганизации и самоконтроля, что может быть неприемлемо для данной категории сотрудников, привыкших к регламентированной медицинской помощи. Этот результат подчеркивает ограничения прямого, некритического трансфера технологий, когда без учета реального профиля заболеваемости и доступной инфраструктуры даже эффективная за рубежом практика может оказаться невостребованной.

Для сотрудников с хроническими заболеваниями и травмами в анамнезе разница между отечественными и зарубежными технологиями незначительна ( $51,7 \pm 4,4\%$  против  $49,7 \pm 3,2\%$ ). Это можно интерпретировать тем, что ни российская, ни иностранная системы не предлагают полностью удовлетворительных решений для этой сложной группы. С одной стороны, отечественная ЛФК и диспансеризация воспринимаются как привычные, но недостаточно современные. С другой стороны, зарубежные программы адаптивного спорта и обучения профилактике заболеваний только начинают проникать в российские корпорации и сталкиваются с проблемами языковой, культурной и институциональной адаптации. Таким образом, именно эта категория сотрудников представляет собой наиболее перспективное поле для целенаправленного международного трансфера с обязательной доработкой под местные условия.

Контрастные данные получены от сотрудников, находящихся в сложной жизненной ситуации и испытывающих эмоциональную нагрузку. Удовлетворенность отечественными рекреационными практиками и ЛФК-массажем достигает  $74,4 \pm 7,6\%$ , тогда как зарубежные медитации и поддержка психолога оцениваются лишь в  $32 \pm 4,8\%$ . Столь низкая оценка иностранных технологий может объясняться культурным барьером, потому как медитативные практики в западном понимании (часто секуляризованные, инструментальные) не всегда резонируют с традиционными для



России способами совладания со стрессом (общение с близкими, прогулки на природе, баня). Кроме того, обращение к психологу в российской корпоративной среде до сих пор часто стигматизируется, а зарубежные онлайн-платформы психологической поддержки могут восприниматься как «чуждые» и недостаточно конфиденциальные. Следовательно, при трансфере технологий для этой категории необходим не просто перевод материалов, а глубокая культурная и смысловая адаптация, возможно, с опорой на локальные практики саморегуляции.

В табл. 2 систематизированы механизмы международного трансфера в зависимости от типа включенности сотрудников в программы корпоративного оздоровления. Выявленная типология (пассивная, формальная, подчиняющаяся, истинная, активная включенность) коррелирует с известными моделями диффузии инноваций Э. Роджерса, где различные группы инноваторов и последователей требуют различных каналов коммуникации и стимулов.

Для сотрудников с пассивной включенностью предложенный механизм последовательных изменений, основанный на информационной поддержке и обязательной рефлексии, выглядит адекватным. Данные табл. 1 показывают, что даже у офисных сотрудников, которые могли бы быть отнесены к этой категории, уровень удовлетворенности зарубежными технологиями не превышает 58,7%. Это означает, что простое информирование о пользе не работает: необходимы «мягкие» инструменты вовлечения (например, короткие вебинары, трекеры самочувствия, групповые челленджи).

Ресурсный механизм, ориентированный на формально включенных сотрудников, увязывает внедрение иностранных практик с карьерными бонусами. Данные табл. 1 по молодым специалистам (высокая включенность в зарубежные технологии – 68,2%) косвенно подтверждают эффективность этого механизма: именно эта группа наиболее чувствительна к возможностям профессионального роста, расширения портфолио и получения корпоративных льгот. Однако авторы справедливо отмечают, что в этом случае карьерный результат может доминировать над собственно оздоровительным эффектом – риск, который требует мониторинга.

Механизм свободной инновации и механизм заражения деятельностью, применяемые к истинно и активно включенным сотрудникам, опираются на внутреннюю мотивацию и самоанализ. Так, чем выше уровень автономии и осмысленности, тем глубже и устойчивее инкорпорация новой практики. В контексте табл. 1 для категории «сотрудники с хроническими заболеваниями» (где разница между отечественными и зарубежными технологиями минимальна) именно механизм свободной инновации, инициируемый самими сотрудниками, мог бы стать драйвером отбора наиболее эффективных зарубежных протоколов адаптивной физической активности.

Важно подчеркнуть, что представленные в табл. 2 механизмы не являются взаимоисключающими. В реальной корпоративной практике они могут применяться комбинированно: например, для одной и той же зарубежной технологии на начальном этапе используется ресурсный механизм (привлечение «чемпионов здоровья» из числа активных сотрудников), а затем – механизм последовательных изменений для пассивной аудитории. Кроме того, выбор механизма должен учитывать не только тип включенности, но и конкретную технологию: для высокоструктурированных технологий (например, протоколы медицинской реабилитации) более уместен ресурсный механизм с директивной поддержкой, а для «мягких» практик (йога, медитация) – механизм свободной инновации.

Сопоставительный анализ полученных данных позволяет сделать важный вывод об эффективности международного трансфера, который не может и не должен быть единообразным. Высокая удовлетворенность зарубежными технологиями у офисных сотрудников и молодых специалистов (табл. 1) достигается преимущественно за счет ресурсного механизма и механизма последовательных изменений. Напротив, низкая оценка иностранных практик у сотрудников с высокой физической нагрузкой и в сложной жизненной ситуации (табл. 1) указывает на то, что здесь необходимы либо иные механизмы (например, механизм свободной инновации с участием самих сотрудников в доработке технологии), либо отказ от трансфера в пользу развития отечественных аналогов.

Таким образом, результаты экспериментального исследования подтверждают, что предложенные принципы (преемственности, обоснованности, компетентности, осмысленности) и механизмы трансфера (последовательных изменений, свободной инновации, заражения деятельностью и ресурсный) являются работоспособными, но требуют гибкого применения с учетом дифференциации целевых групп. Наиболее сложной задачей остается интеграция зарубежных оздоровительных практик для категорий сотрудников с низкой восприимчивостью к инновациям (пассивная и формальная включенность) – именно здесь необходим дальнейший поиск эффективных «каналов доверия» и адаптационных инструментов.

### Ссылки на источники / References

1. Родионова М. А., Родионов В. А., Лубышева Л. И. Корпоративный спорт как часть корпоративной культуры производственного предприятия // Теория и практика физической культуры. – 2019. – № 3. – С. 92–94.
2. Котова Н. Г. Компонентная структура современного корпоративного спорта // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2020. – № 5. – С. 6–8.
3. Игнатенко Ю. А., Брыкина В. А., Крикунова О. Ф. Корпоративный спорт как средство популяризации здорового образа жизни // Автономия личности. – 2024. – № 1 (31). – С. 157–163.
4. Psychological health and safety in the Canadian Defence Team // Journal of Military, Veteran and Family Health. – 2025. – Vol. 11, № 2. – URL: <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2024-0043>
5. Коновалова В. Г. Опыт, тенденции развития и проблемы реализации корпоративных программ управления здоровьем и благополучием персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2018. – № 5 (7). – С. 19–29. – URL: [https://doi.org/10.12737/article\\_5bd1c6797f9068.21933673](https://doi.org/10.12737/article_5bd1c6797f9068.21933673)
6. Самоволева С. А. Взаимодействие науки и бизнеса: трудности определения трансфера знаний. Часть 2 // Управление наукой: теория и практика. – 2025. – № 3 (7). – С. 83–97. – URL: <https://doi.org/10.19181/smt.2025.7.3.7>
7. Дятлова О. В., Эльман И. А., Кривоногов Р. И. Перенос научения: подходы к определению и возможности применения в адаптивном обучении // Ярославский педагогический вестник. – 2021. – № 5 (122). – С. 185–194. – URL: <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2021-5-122-185-194>
8. Самоволева С. А. Проблемы регулирования абсорбции знаний в России // Управление наукой: теория и практика. – 2023. – № 3 (5). – С. 98–116. – URL: <https://doi.org/10.19181/smt.2023.5.3.8>
9. Крылов П. А. Проблема трансфера технологий от науки в бизнес // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2021. – № 3. – С. 220–239. – URL: <https://doi.org/10.38050/013001052021310>
10. Tufail M. S. et al. The orientation of knowledge sources and knowledge transfer towards innovation capabilities are moderated by absorptive capacity: an empirical study in perspective of manufacturing industries // International Journal of Knowledge and Learning. – 2024. – Vol. 17, № 5. – P. 427–441.
11. Barreto H., Maia F., Ferreira A. C., Pereira R. The Influence of Organisational Readiness on Knowledge Translation and Implementation of Innovation in a Social Hospital: A Case Study // Systems. – 2025. – Vol. 13, № 908. – URL: <https://doi.org/10.3390/systems13100908>
12. Маканин А. М., Квашнин А. Г., Донецкая С. С. Центры трансфера технологий в университетах: структура и развитие // Университетское управление: практика и анализ. – 2025. – Т. 29, № 3. – С. 86–101.
13. Шутаева Е. А. Трансфер знаний и технологий как важнейшее направление формирования «новой экономики» европейских стран // Наука и мир. – 2015. – № 8-1(24). – С. 90–92.
14. Ishimwe M. C. S., Kiplagat J., Kadam Knowlton A. et al. Reversing the trend: a scoping review of health innovation transfer or exchange from low- and middle-income countries to high-income countries // BMJ Global Health. – 2023. – Vol. 8, № e013583. – URL: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-013583>
15. Rycroft-Smith L. Knowledge brokering to bridge the research-practice gap in education: Where are we now? // Review of Education. – 2022. – Vol. 10, № e3341. – URL: <https://doi.org/10.1002/rev3.3341>

16. Elliot D. L., Kuehl K. S., Goldberg L. et al. Worksite Health Promotion in Six Varied US Sites: Beta Testing as a Needed Translational Step // *Journal of Environmental and Public Health*. – 2011. – Vol. 2011, № 797646. – URL: <https://doi.org/10.1155/2011/797646>
  17. Campmans J. M. D., Smit D. J. M., van Oostrom S. H. et al. Barriers and facilitators to the implementation of workplace health promotion programs: Employers' perceptions // *Frontiers in Public Health*. – 2023. – Vol. 10, № 1035064. – URL: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1035064>
  18. Wagner U., Overbye M. B. Enhancing Community at Work and Breaking Down Organizational Silos: Insights into the Potentials and Constraints of Exercise at Work Programmes // *European Sport Management Conference*. – 2023.
  19. Arnold J., Randall R., Patterson F. et al. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. – 2016.
  20. Lakkala M., Ilomäki L. A case study of developing ICT-supported pedagogy through a collegial practice transfer process // *Computers & Education*. – 2015. – Vol. 90. – P. 1–12. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.09.001>
  21. Omelyanenko V., Semenets-Orlova I., Khomeriki O. et al. Technology transfer management culture (education-based approach) // *Problems and Perspectives in Management*. – 2018. – Vol. 16, № 3. – P. 454–463. – URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.36](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.36)
  22. Beal J. A Pragmatic Approach to Technology Integration: A Tech Director's View. – 2022. – URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5478-7.ch005>
  23. Chen F., Chen G. Technology-Enhanced Collaborative Inquiry in K–12 Classrooms: A Systematic Review of Empirical Studies // *Science & Education*. – 2025. – Vol. 34. – P. 1731–1773. – URL: <https://doi.org/10.1007/s11191-024-00538-8>
  24. Ortégón C., Decuyper M., Williamson B. Mediating educational technologies: Edtech brokering between schools, academia, governance, and industry // *Research in Education*. – 2024. – Vol. 120, № 1. – P. 35–53.
  25. Ortégón C., Williamson B., Decuyper M. Edtech brokers and evidence governance: knowledge intermediaries in the education technology market // *Globalisation, Societies and Education*. – 2024. – P. 1–12. – URL: <https://doi.org/10.1080/14767724.2024.2439419>
  26. Global Partnership for Education (GPE). GPE 2025 Strategic Plan. – Washington, DC: GPE, 2022. – URL: <https://www.globalpartnership.org/content/gpe-2025-strategic-plan>
  27. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and Education International. Opportunities, Guidelines and Guardrails for Effective and Equitable Use of AI in Education. – Paris: OECD Publishing, 2023. – URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/oecd-digital-education-outlook-2023\\_2b39e98b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/oecd-digital-education-outlook-2023_2b39e98b-en)
  28. Arviansyah M. R., Azis Y., Sondari M. C. et al. Current trend and future research agenda for technological innovation in higher education institutions // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2024. – Vol. 11, № 1686. – URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04150-7>
  29. Серебряков Д. Развитие теоретических основ инноваций и механизмов внедрения предшествующих им новшеств // *Наука и инновации*. – 2025. – № 4 (266). – С. 22–27. – URL: <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2025-4-22-27>
  30. Kowalski P., Rabaioli D., Vallejo S. International Technology Transfer measures in an interconnected world: Lessons and policy implications. – OECD Trade Policy Papers, No. 206. – Paris: OECD Publishing, 2017. – URL: <https://doi.org/10.1787/ada51ec0-en>
  31. Selmi N. The Difficulties of Achieving Technology Transfer: Issues of Absorptive Capacity // *Communications of the IBIMA*. – 2013. – Vol. 2013, № 131318. – URL: <https://doi.org/10.5171/2013.131318>
  32. Czarniawska B. Sensemaking in organizations: by Karl E. Weick (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995) // *Scandinavian Journal of Management*. – 1997. – Vol. 13. – P. 113–116. – URL: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3)
- 
1. Rodionova, M. A., Rodionov, V. A., & Lubysheva, L. I. (2019). “Korporativnyj sport kak chast' korporativnoj kul'tury proizvodstvennogo predpriyatiya” [Corporate sports as part of the corporate culture of a manufacturing enterprise], *Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury*, № 3, pp. 92–94 (in Russian).
  2. Kotova, N. G. (2020). “Komponentnaya struktura sovremennogo korporativnogo sporta” [The component structure of modern corporate sports], *Fizicheskaya kul'tura: vospitanie, obrazovanie, trenirovka*, № 5, pp. 6–8 (in Russian).
  3. Ignatenko, Yu. A., Brykina, V. A., & Krikunova, O. F. (2024). “Korporativnyj sport kak sredstvo populyarizacii zdorovogo obraza zhizni” [Corporate sports as a means of promoting a healthy lifestyle], *Avtonomiya lichnosti*, № 1 (31), pp. 157–163 (in Russian).
  4. (2025). “Psychological health and safety in the Canadian Defence Team”, *Journal of Military, Veteran and Family Health*, vol. 11, № 2. Available at: <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2024-0043> (in English).
  5. Konovalova, V. G. (2018). “Opyt, tendencii razvitiya i problemy realizacii korporativnyh programm upravleniya zdorov'em i blagopoluchiem personala” [Experience, development trends and problems of implementing corporate programs for managing the health and well-being of personnel], *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, № 5 (7), pp. 19–29. Available at: [https://doi.org/10.12737/article\\_5bd1c6797f9068.21933673](https://doi.org/10.12737/article_5bd1c6797f9068.21933673) (in Russian).
  6. Samovoleva, S. A. (2025). “Vzaimodejstvie nauki i biznesa: trudnosti opredeleniya transfery znanij [The Interaction of Science and Business: Difficulties in Defining Knowledge Transfer. Part 2]. Chast' 2”, *Upravlenie naukoj: teoriya i praktika*, № 3 (7), pp. 83–97. Available at: <https://doi.org/10.19181/smtip.2025.7.3.7> (in Russian).
  7. Dyatlova, O. V., El'man, I. A., & Krivonogov, R. I. (2021). “Perenos naucheniya: podhody k opredeleniyu i vozmozhnosti primeneniya v adaptivnom obuchenii” [Transfer of learning: approaches to definition and possible

- applications in adaptive learning], *Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik*, № 5 (122), pp. 185–194. Available at: <https://doi.org/10.20323/1813-145X-2021-5-122-185-194> (in Russian).
8. Samovoleva, S. A. (2023). "Problemy regulirovaniya absorbcii znaniy v Rossii" [Problems of regulating knowledge absorption in Russia], *Upravlenie naukoy: teoriya i praktika*, № 3 (5), pp. 98–116. Available at: <https://doi.org/10.19181/sntp.2023.5.3.8> (in Russian).
9. Krylov, P. A. (2021). "Problema transfera tekhnologij ot nauki v biznes" [The problem of technology transfer from science to business], *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*, № 3, pp. 220–239. Available at: <https://doi.org/10.38050/013001052021310> (in Russian).
10. Tufail, M. S. et al. (2024). "The orientation of knowledge sources and knowledge transfer towards innovation capabilities are moderated by absorptive capacity: an empirical study in perspective of manufacturing industries", *International Journal of Knowledge and Learning*, vol. 17, № 5, pp. 427–441 (in English).
11. Barreto, H., Maia, F., Ferreira, A. C., & Pereira, R. (2025). "The Influence of Organisational Readiness on Knowledge Translation and Implementation of Innovation in a Social Hospital: A Case Study", *Systems*, vol. 13, № 908. Available at: <https://doi.org/10.3390/systems13100908> (in English).
12. Makanin, A. M., Kvashnin, A. G., & Doneckaya, S. S. (2025). "Centry transfera tekhnologij v universitetah: struktura i razvitiye" [Technology Transfer Centers in Universities: Structure and Development], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, t. 29, № 3, pp. 86–101 (in Russian).
13. Shutaeva, E. A. (2015). "Transfer znaniy i tekhnologij kak vazhneyshee napravlenie formirovaniya \novoj ekonomiki\ evropejskih stran" [Transfer of knowledge and technology as the most important direction in the formation of the "new economy" of European countries], *Nauka i mir*, № 8-1(24), pp. 90–92 (in Russian).
14. Ishimwe, M. C. S., Kiplagat, J., Kadam Knowlton, A. et al. (2023). "Reversing the trend: a scoping review of health innovation transfer or exchange from low- and middle-income countries to high-income countries", *BMJ Global Health*, vol. 8, № e013583. Available at: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-013583> (in English).
15. Rycroft-Smith, L. (2022). "Knowledge brokering to bridge the research-practice gap in education: Where are we now?", *Review of Education*, vol. 10, № e3341. Available at: <https://doi.org/10.1002/rev3.3341> (in English).
16. Elliot, D. L., Kuehl, K. S., Goldberg, L. et al. (2011). "Worksite Health Promotion in Six Varied US Sites: Beta Testing as a Needed Translational Step", *Journal of Environmental and Public Health*, vol. 2011, № 797646. Available at: <https://doi.org/10.1155/2011/797646> (in English).
17. Campmans, J. M. D., Smit, D. J. M., van Oostrom, S. H. et al. (2023). "Barriers and facilitators to the implementation of work-place health promotion programs: Employers' perceptions", *Frontiers in Public Health*, vol. 10, № 1035064. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1035064> (in English).
18. Wagner, U., & Overbye, M. B. (2023). "Enhancing Community at Work and Breaking Down Organizational Silos: Insights into the Potentials and Constraints of Exercise at Work Programmes", *European Sport Management Conference* (in English).
19. Arnold, J., Randall, R., Patterson, F. et al. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Work-place* (in English).
20. Lakkala, M., & Ilomäki, L. (2015). "A case study of developing ICT-supported pedagogy through a collegial practice transfer process", *Computers & Education*, vol. 90, pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.09.001> (in English).
21. Omelyanenko, V., Semenets-Orlova, I., & Khomeriki, O. et al. (2018). "Technology transfer management culture (education-based approach)", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 16, № 3, pp. 454–463. Available at: [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.36](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.36) (in English).
22. Beal, J. (2022). *A Pragmatic Approach to Technology Integration: A Tech Director's View*. Available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5478-7.ch005> (in English).
23. Chen, F., & Chen, G. (2025). "Technology-Enhanced Collaborative Inquiry in K–12 Classrooms: A Systematic Review of Empirical Studies", *Science & Education*, vol. 34, pp. 1731–1773. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11191-024-00538-8> (in English).
24. Ortégón, C., Decuypere, M., & Williamson, B. (2024). "Mediating educational technologies: Edtech brokering between schools, academia, governance, and industry", *Research in Education*, vol. 120, № 1, pp. 35–53 (in English).
25. Ortégón, C., Williamson, B., & Decuypere, M. (2024). "Edtech brokers and evidence governance: knowledge intermediaries in the education technology market", *Globalisation, Societies and Education*, pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.1080/14767724.2024.2439419> (in English).
26. (2022). *Global Partnership for Education (GPE). GPE 2025 Strategic Plan*, GPE, Washington, DC. Available at: <https://www.globalpartnership.org/content/gpe-2025-strategic-plan> (in English).
27. (2023). *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and Education International. Opportunities, Guidelines and Guardrails for Effective and Equitable Use of AI in Education*, OECD Publishing, Paris. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/oecd-digital-education-outlook-2023\\_2b39e98b-en](https://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/oecd-digital-education-outlook-2023_2b39e98b-en) (in English).
28. Arviansyah, M. R., Azis, Y., Sondari, M. C. et al. (2024). "Current trend and future research agenda for technological innovation in higher education institutions", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, № 1686. Available at: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04150-7> (in English).
29. Serebryakov, D. (2025). "Razvitiye teoreticheskikh osnov innovacij i mekhanizmov vnedreniya predshestvuyushchih im novshestv" [Development of theoretical foundations for innovations and mechanisms for the implementation of preceding innovations], *Nauka i innovacii*, № 4 (266), pp. 22–27. Available at: <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2025-4-22-27> (in Russian).

30. Kowalski, P., Rabaioli, D., & Vallejo, S. (2017). "International Technology Transfer measures in an interconnected world: Lessons and policy implications", *OECD Trade Policy Papers*, No. 206, OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/ada51ec0-en> (in English).
31. Selmi, N. (2013). "The Difficulties of Achieving Technology Transfer: Issues of Absorptive Capacity", *Communications of the IBIMA*, vol. 2013, № 131318. Available at: <https://doi.org/10.5171/2013.131318> (in English).
32. Czarniawska, B. (1997). "Sensemaking in organizations: by Karl E. Weick (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995)", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, pp. 113–116. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3) (in English).

#### Вклад авторов

Е. В. Быстрицкая – методология, интерпретация полученных данных в ходе исследований.

П. В. Пустошило – организация, проведение и описание исследований, анализ источников.

А. В. Соловьева – обработка данных, оформление статьи.

#### Contribution of the authors

V. Bystritskaya – methodology, interpretation of the data obtained during the study.

P. V. Pustoshilo – organization, conduct, and description of the study, analysis of sources.

A. V. Solovieva – data processing, article preparation.