

---

# РАЗМЫШЛЕНИЯ НА ЗАДАННУЮ ТЕМУ

---

## REFLECTIONS ON A GIVEN THEME

---

УДК 316.4

### КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

М. А. ЩЁТКИНА<sup>1)</sup>, О. А. ЛАБЕЙКО<sup>1)</sup>, Н. М. ЮРАШЕВИЧ<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Научно-исследовательский институт теории и практики государственного управления  
Академии управления при Президенте Республики Беларусь,  
ул. Московская, 17, 220007, г. Минск, Беларусь

**Аннотация.** Раскрывается содержательный аспект, систематизируются общие и частные принципы, описываются функции корпоративной этики (управление поведением работников, создание положительного имиджа и социальной ответственности организации, самоорганизация профессионального сообщества, развитие корпоративной культуры). Корпоративная этика рассматривается не только как кадровая технология организации, но и как эффективный инструмент реализации государственной кадровой политики. Обосновываются новая функция корпоративной этики (развитие кадрового потенциала), необходимость использования принципов гражданственности и патриотизма в качестве ориентиров регулирования корпоративного поведения работников. На основе функционального подхода дается новое определение понятию «корпоративная этика организации».

**Ключевые слова:** корпоративная этика; моральные принципы и нормы; функциональный подход; кадровая политика; кадровый потенциал; гражданственность; патриотизм.

---

#### Образец цитирования:

Щёткина МА, Лабейко ОА, Юрашевич НМ. Корпоративная этика как современный инструмент реализации государственной кадровой политики. *Журнал Белорусского государственного университета. Социология*. 2025;4:62–67. EDN: KKCLAW

#### For citation:

Shchetkina MA, Labeyko OA, Yurashevich NM. Corporate ethics as a modern instrument for the implementation of state personnel policy. *Journal of the Belarusian State University. Sociology*. 2025;4:62–67. Russian. EDN: KKCLAW

---

#### Авторы:

**Марианна Акиндиновна Щёткина** – кандидат социологических наук, доцент; директор.

**Ольга Анатольевна Лабейко** – кандидат экономических наук, доцент; ведущий научный сотрудник Центра исследований государственного управления и общественного развития.

**Надежда Михайловна Юрашевич** – кандидат юридических наук, доцент; заместитель директора.

#### Authors:

**Marianna A. Shchetkina**, PhD (sociology), docent; director. [niitpgu@pac.by](mailto:niitpgu@pac.by)

**Olga A. Labeyko**, PhD (economics), docent; leading researcher at the Center for public administration and social development research.

[labeyko\\_oa@pac.by](mailto:labeyko_oa@pac.by)

**Nadezhda M. Yurashevich**, PhD (law), docent; deputy director.

[yurashevich\\_nm@pac.by](mailto:yurashevich_nm@pac.by)

## CORPORATE ETHICS AS A MODERN INSTRUMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE PERSONNEL POLICY

M. A. SHCHETKINA<sup>a</sup>, O. A. LABEYKO<sup>a</sup>, N. M. YURASHEVICH<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Research Institute of Theory and Practice of Public Administration,  
Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus,  
17 Maskowskaja Street, Minsk 220007, Belarus

Corresponding author: O. A. Labeyko (labeyko\_oa@pac.by)

**Abstract.** The article reveals the substantive aspect, systematises general and specific principles, describes the functions (managing employee behaviour, creating a positive image and social responsibility of the organisation, self-organisation of the professional community, developing corporate culture) of corporate ethics. Corporate ethics is considered not only as a personnel technology of the organisation, but as an effective tool for implementing the state personnel policy. A new function of corporate ethics for the development of human resources, the need to use the principle of citizenship and the principle of patriotism as guidelines for regulating the corporate behaviour of employees are substantiated. Based on the functional approach, a new definition of the concept of «corporate ethics of an organisation» is given.

**Keywords:** corporate ethics; moral principles and norms; functional approach; personnel policy; personnel potential; citizenship; patriotism.

Сегодня как никогда развитие общественных отношений в Беларуси находится под влиянием глобальных вызовов и угроз. Изменение баланса сил и перегруппировка сфер влияния в мировой экономике обуславливают разрушение прежних и выстраивание новых основ политического, экономического, научно-технического сотрудничества между странами. Обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие государства будет возможно только с помощью искусственного интеллекта, цифровых платформ, робототехники и других технологий. В долгосрочной перспективе существует необходимость построения интеллектуальной экономики. В то же время глобальные тенденции естественной убыли и старения населения, которые не обошли стороной и Беларусь, сужают возможности эффективного использования трудовых ресурсов. Соответственно, в современных условиях актуальными и важными задачами для государства являются развитие и укрепление кадрового потенциала, обеспечение кадровой безопасности.

В соответствии Концепцией государственной кадровой политики Республики Беларусь развитию кадрового потенциала уделяется много внимания как на республиканском, так и на региональном уровнях. Среди приоритетных направлений государственной кадровой политики выделены формирование и укрепление корпоративной культуры на основе разработки правил корпоративной этики, содержащих в том числе механизмы повышения уровня гражданственности и патриотизма работников. Указанное обстоятельство определяет необходимость научного осмысления современного содержания, принципов и функций корпоративной этики.

Корпоративная этика возникла в 1970-е гг. в качестве одной из форм реализации нового подхода к управлению крупными организациями (корпора-

циями) США, определяемого как культурный менеджмент. Наряду с рациональным построением производственного процесса, организационной структуры, системы финансов появилась острая необходимость использовать новые способы регулирования трудовых отношений. В корпорациях трудовые отношения выстроены вертикально в строгой иерархии и подчинены жесткому внутреннему порядку, в них осуществляется четкое распределение функций и правил поведения. Полномочия, ответственность и отчетность сотрудников регламентируются в нормативных документах [1, с. 425]. Именно в таких организациях начала развиваться корпоративная этика – безличное управление трудовым поведением со своей инфраструктурой, нормами, правилами и кодексами. Данный инструмент обеспечил организацию поведения большого количества работников в едином русле, поспособствовал формированию крепкого коллектива с общими целями и задачами.

В современной научной литературе проблемное поле исследований корпоративной этики достаточно широко. Ученые исследуют роль и место корпоративной этики в системе управления организационными структурами [2; 3], определяют содержание этого понятия [4; 5]. Особое место в научных публикациях занимает функциональное использование корпоративной этики в деятельности организаций [6–9]. Т. И. Пороховская считает, что «корпоративная этика – это не только этика кооперации, дисциплины, но и механизм самоорганизации корпоративного сообщества на основе общих моральных ценностей» [10, с. 34]. Через роль нравственного потенциала в решении моральных проблем трудового коллектива, внедрение общих моральных принципов в систему ценностей организации, принятие на себя моральных и социальных обязательств перед обществом указанный автор обосновывает способы

достижения целостности организации как сложной социальной системы.

По мнению И. В. Долговой, корпоративная этика выступает не только условием объединения людей в трудовой коллектив для достижения цели организации, но и способом достижения этой цели. На основе стремления к общей цели осуществляется объединение участников производственного процесса в один социальный организм. Вышеупомянутый автор определяет корпоративную этику как систему «ценностей, традиций, убеждений, норм поведения сотрудников, регулирующих этические отношения в данной организации» [11, с. 37]. Корпоративная этика в стратегии управления используется для роста производительности труда и повышения конкурентных преимуществ организации во внешней среде.

В научных исследованиях О. С. Евченко указывается на узкое и широкое толкование корпоративной этики. В узком значении это понятие используется для обозначения инструмента формирования организационной культуры и интеграции в нее работников в целях их мотивации к высокопроизводительному труду, что делает организацию более эффективной и конкурентоспособной. В широком смысле корпоративная этика – это «система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования корпоративных структур» [1, с. 426].

Содержательно представленные трактовки понятия «корпоративная этика» в целом не противоречат друг другу. В данном случае лексема «корпоративная» значит характерная для корпорации, свойственная данной корпорации, а слово «этика» описывает совокупность норм поведения, мораль какой-либо общественной группы. Методологическая основа исследования рассматриваемого понятия состоит из двух компонентов: 1) выявления принципов и норм, регулирующих корпоративное поведение; 2) определения задач и функций корпоративной этики. Для описания современных сущностных признаков понятия «корпоративная этика» обратимся к этическим принципам и нормам деловых отношений, выделенным в научной литературе [12, с. 183]. В настоящем исследовании под принципами корпоративной этики понимаются выработанные социумом общие моральные требования, задающие направления и определяющие границы поведения в профессиональной среде. В современных научных изысканиях принципы корпоративной этики разделены на общие (базовые) и частные принципы.

Общие (базовые) принципы корпоративной этики выступают основными ориентирами деятельности всего профессионального сообщества. К их числу относят принципы общественного служения, законности, гуманизма, справедливости, добросо-

вестности, беспристрастности и объективности, ответственности, профессионализма и компетентности, социальной ответственности. Соблюдение базовых принципов корпоративной этики помогает работникам получать высокие результаты в профессиональной деятельности, выстраивать отношения в трудовом коллективе для эффективного решения задач и достижения целей организации. К частным принципам корпоративной этики ученые относят целесообразность, лояльность, сохранение профессиональной тайны, клиентоориентированность, сочетание единоначалия и коллегиальности. Таким образом, эти принципы отражают особенности профессиональной среды и ее требования к работникам, а также специфические профессиональные моральные требования.

Сущностные признаки корпоративной этики составляют нормы профессионального поведения, которые представляют собой конкретные поступки человека определенной профессии, которые он должен (или не должен) совершать. К нормам профессионального поведения относятся честное исполнение своего долга, неразглашение коммерческой и иной тайны, поддержание уровня квалификации, неиспользование служебного положения в корыстных целях, а также вежливость, бережливость, инициативность, дисциплинированность, исполнительность, тактичность, чуткость, скромность, лояльность и др.

Приведенные принципы и нормы конкретизируются в функциях корпоративной этики. К настоящему времени в научной литературе выделены функции корпоративной этики по управлению трудовым поведением работников, созданию положительного имиджа и поддержанию социальной ответственности организации, самоорганизации профессионального сообщества, развитию корпоративной культуры.

Управленческая функция корпоративной этики состоит в определении правил поведения и организации коммуникации между работниками всех уровней управления в различных, в том числе сложных и нестандартных, ситуациях. Правила корпоративного поведения включают моральные требования к поведению работников при выполнении трудовых функций, регламентацию взаимодействия работников внутри трудового коллектива, определение порядка коммуникации со средствами массовой информации, а также порядка общения в социальных сетях. Этические нормы помогают работникам осознать свою принадлежность к профессии, почувствовать себя частью единой команды, обеспечивающей реализацию общих целей, что способствует повышению у работников самооценки и уверенности в себе, возникновению чувства гордости за выполненную работу. С развитием технологий, ростом конкуренции, повышением требований потребителей, увеличением рисков в экономической среде корпоративная

этика стала содействовать получению прибыли крупными организациями, поскольку, во-первых, хорошая этическая репутация является достаточно привлекательной для инвесторов и партнеров, во-вторых, ведение социально ответственной деятельности и исполнение общих профессионально-этических норм снижает вероятность финансовых и имиджевых потерь от неопределенности и рисков, в третьих, исполнение этических норм работниками всех уровней минимизирует финансовые потери, связанные с халатностью и мошенничеством, уменьшает затраты на надзор за персоналом, а также устраняет некоторые затруднения для организации скоординированной совместной деятельности по достижению экономических целей [1, с. 429].

Репутационная функция корпоративной этики нацелена на укрепление положительного имиджа и доверия к организации со стороны организационных структур внешней среды. На основе открытого декларирования корпоративных ценностей, норм и правил корпоративного поведения организация определяет основы взаимоотношений внутри трудового коллектива, а также взаимодействия с деловыми партнерами, государственными органами, иными физическими и юридическими лицами, создавая благоприятные условия для коммуникации и сотрудничества. В целях улучшения деловой репутации в системе общественных отношений организация может принимать на себя социальные обязательства, например, осуществление благотворительной деятельности, уменьшение неблагоприятного воздействия на окружающую среду, толерантное отношение к созданию инклюзивного рынка труда. Положения о социальной ответственности организации имплементируются и отражаются в ее корпоративной этике в форме норм, правил поведения работников по отношению к отдельным лицам или группам лиц за пределами организации. Таким образом, корпоративная этика побуждает работников со добровольно и активно участвовать в решении социальных проблем [13, с. 144].

Консолидирующая функция корпоративной этики заключается в том, что знание правил этического поведения в организации позволяет сотрудникам ясно интерпретировать происходящие события в трудовом коллективе и правильно к ним относиться. Корпоративная этика способствует появлению в организации характерной идентичности, является фактором социальной защищенности работников. Соблюдение этических стандартов создает атмо-

сферу взаимного уважения и поддержки внутри коллектива, снижает уровень конфликтности и недоверия, способствует созданию благоприятного психологического климата. Работники чувствуют себя защищенными и уверенными в своих действиях, что положительно сказывается на производительности труда и удовлетворенности работой. Корпоративная этика стала способствовать ограничению корпоративного эгоизма, внедрению общих моральных принципов в деятельность организации, поддержанию ее целостности как сложного социального организма. Речь идет о защите работников путем выстраивания социальных отношений в сфере труда под влиянием общих моральных ценностей и разрешения внутрикорпоративных конфликтов. В число задач корпоративной этики входят создание условий для формирования индивидуальной ответственности работника за исполнение возложенной на него трудовой функции, поощрение социально ответственного поведения, что позволяет направить общий потенциал трудового коллектива на решение поставленных задач и достижение целей организации.

Корпоративная этика выполняет функцию по развитию корпоративной культуры организации. Этические правила и нормы неоднократно повторяются работниками, постепенно внедряются в их сознание и становятся частью внутреннего мира, формируя определенную модель поведения. Этические правила и нормы выражают коллективную цель, принципы корпоративного поведения работников, на основе которых достигается согласие, устанавливаются нравственные ограничения при осуществлении работниками трудовых функций. Таким образом желаемые модели поведения работников вводятся в практику и закрепляются, формируя корпоративную культуру организации [13, с. 151].

В практической деятельности организации разрабатывают свою модель корпоративной этики, которая имеет форму правил или кодексов. Анализ используемых правил корпоративной этики работников в ОАО «Институт Гомельоблстройпроект», ОДО «Полидрев», ОАО «Лидский молочно-консервный комбинат» выявил единый подход к их разработке<sup>1</sup>. Основная цель указанных правил состоит в формировании положительного имиджа и укреплении деловой репутации, обеспечении самоконтроля, снижении рисков и увеличении финансовых показателей деятельности организации. Среди общих принципов профессиональной деятельности

<sup>1</sup>Кодекс корпоративной этики и служебного поведения открытого акционерного общества «Институт Гомельоблстройпроект» // Открытое акционерное общество «Институт Гомельоблстройпроект» : сайт. URL: <https://gosp.by/wp-content/uploads/2024/02/kodeks-korpor-etiki.pdf> (дата обращения: 12.08.2025) ; Кодекс корпоративной этики общества с дополнительной ответственностью «Полидрев» г. Гомель // Общество с дополнительной ответственностью «Полидрев» : сайт. URL: [http://www.polydrev.ru/sites/default/files/kodeks\\_korporativnoy\\_etiki\\_polidrev.pdf](http://www.polydrev.ru/sites/default/files/kodeks_korporativnoy_etiki_polidrev.pdf) (дата обращения: 12.08.2025) ; Кодекс корпоративной этики и социальных норм поведения Открытое акционерное общество «Лидский молочно-консервный комбинат» // Открытое акционерное общество «Лидский молочно-консервный комбинат» : сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/1P8d-Wry30rDoMBCMFZU5KRYjYw5NmX6Xr/view> (дата обращения: 12.08.2025).

работников выделены уважение, доверие, лояльность, профессионализм и компетентность, результативность, добросовестность и исполнительность, дисциплинированность, инициативность и активность, сочетание единоначалия и коллегиальности, законность, противодействие коррупции, экстремизму и деструктивным проявлениям, социальная ответственность.

В структуре анализируемых правил корпоративной этики организаций, помимо ценностной составляющей, выделена нормативная часть, которая определяет конкретный порядок профессионального поведения и регламенты деятельности работников. Также в данной части правил (кодексов) установлен порядок использования рабочего времени и предоставляемых в организации ресурсов (материальных ценностей, оборудования, программного обеспечения, информации и др.). Отдельная глава рассмотренных документов посвящена взаимоотношениям работников в трудовом коллективе, разрешению конфликтных ситуаций, связанных с конкретными производственными вопросами. Важным элементом корпоративной этики стал вопрос определения порядка реализации коммуникативной политики, в том числе порядка проведения рабочих совещаний, встреч, переговоров, телефонных переговоров, переписки, взаимодействия со средствами массовой информации, использования мессенджеров и социальных сетей. В правилах корпоративной этики определены правила корпоративной культуры и стиля, культуры производства, безопасности, а также ответственность за исполнение основных положений документа, организационные вопросы его введения<sup>2</sup>.

Корпоративная этика в организациях реального сектора экономики выполняет управленческую и репутационную функции. Существенных различий в содержании и структуре кодексов корпоративного поведения нет. Организации без учета специфики своей производственно-хозяйственной деятельности определяют стандарты профессионального поведения работников, включающие их права и обязанности, недопустимые действия. Однако следует указать, что внедрение в практическую деятельность корпоративной этики как формы выражения определенных установок, системы моральных ценностей, норм поведения работников организации осуществляется в определенных национальных условиях.

В существующих дефинициях корпоративной этики особенности социальных, экономических и политических условий, в которых функционирует организация или осуществляет свою профессиональную деятельность человек, не учтены и не отражены.

В современных условиях корпоративная этика не может рассматриваться исключительно как способ управления трудовым поведением работников внутри организации. Ее необходимо трактовать более широко, как инструмент государственной кадровой политики, который должен обеспечивать развитие трудовых ресурсов, способных решать актуальные и перспективные задачи общественно-экономического развития страны<sup>3</sup>. С одной стороны, эта функция корпоративной этики будет способствовать достижению целей организации с помощью консолидации усилий работников на основе национальной идентичности, чувства патриотизма и гражданской зрелости. С другой стороны, она обеспечит установление взаимосвязи и согласование кадровой политики организации с целями и задачами развития общества и государства.

Реализация новой функции корпоративной этики по развитию кадрового потенциала должна быть основана на следующих принципах: соблюдение баланса интересов личности, общества и государства, социальной справедливости и социальной ответственности, патриотизме и гражданственности, профессионализме и компетентности, равном вознаграждении, основанном на обеспечении справедливой и равной оплаты за равный труд, преемственности в работе с кадрами, межведомственном взаимодействии<sup>4</sup>. Следовательно, в общие принципы корпоративной этики предлагается включить принципы гражданственности и патриотизма. Гражданственность подразумевает осознанное участие в жизни страны, соблюдение законов и наличие активной жизненной позиции работников организации в защите национальных интересов. Патриотизм как осознанная деятельность гражданина во благо Родины, народа, государства является фактором, объединяющим трудовой коллектив вокруг общих ценностей.

С учетом дополненных принципов и функций корпоративной этики предлагается ввести в научный оборот следующее ее определение: корпоративная этика организации – это система моральных ценностей, принципов и норм регулирования кор-

<sup>2</sup> Кодекс корпоративной этики и служебного поведения открытого акционерного общества «Институт Гомельоблстройпроект» // Открытое акционерное общество «Институт Гомельоблстройпроект» : сайт. URL: <https://gosp.by/wp-content/uploads/2024/02/kodeks-korpor-etiki.pdf> (дата обращения: 12.08.2025) ; Кодекс корпоративной этики общества с дополнительной ответственностью «Полидрев» г. Гомель // Общество с дополнительной ответственностью «Полидрев» : сайт. URL: [http://www.polydrev.ru/sites/default/files/kodeks\\_korporativnoy\\_etiki\\_polidrev.pdf](http://www.polydrev.ru/sites/default/files/kodeks_korporativnoy_etiki_polidrev.pdf) (дата обращения: 12.08.2025) ; Кодекс корпоративной этики и социальных норм поведения Открытое акционерное общество «Лидский молочно-консервный комбинат» // Открытое акционерное общество «Лидский молочно-консервный комбинат» : сайт. URL: <https://drive.google.com/file/d/1P8d-Wry30rDoMBCMZFU5KRYjYw5NmX6Xr/view> (дата обращения: 12.08.2025).

<sup>3</sup> О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 3 янв. 2024 г., № 1 [Электронный ресурс] // ЭТАЛОН – Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2025.

<sup>4</sup> Там же.

поративного поведения, обеспечивающего консолидацию и развитие трудового коллектива, достижение целей, решение задач и развитие организации, укрепление ее деловой репутации и социальной ответственности, решение актуальных задач развития общества и государства. Видится, что приведенное определение наиболее полно учитывает современные требования к корпоративной этике как к инструменту государственной кадровой политики. Кроме того, введение данного определения будет способствовать дальнейшим научным исследованиям эффективного внедрения корпоративной этики в практическую деятельность.

Таким образом, сущность феномена корпоративной этики исследовалась через призму ее принципов и функций, которые реализуются в организации (управление поведением работников на основе моральных норм и правил, создание положительного имиджа организации и формирование ее со-

циальной ответственности, консолидация трудового коллектива, развитие корпоративной культуры и др.). Однако современное понимание феномена корпоративной этики шире указанных признаков, оно не сводится к решению только внутрикорпоративных задач. Обоснование новой функции и принципов корпоративной этики определяет необходимость их учета в современном содержательном определении данного феномена. Это обстоятельство предопределило применение функционального подхода при выработке определения, в соответствии с которым под корпоративной этикой организации предлагается понимать систему моральных ценностей, принципов и норм регулирования корпоративного поведения, обеспечивающего консолидацию трудового коллектива, достижение целей, развитие организации, укрепление ее деловой репутации и социальной ответственности, решение актуальных задач общества и государства.

### Библиографические ссылки

1. Евченко ОС. Понятие корпоративной этики. *Культура и цивилизация*. 2017;7(3А):422–433.
2. Хачатурова ЭВ. Психологические механизмы формирования корпоративной культуры. *Живая психология*. 2014;2(2):73–76.
3. Тянь ВВ. Корпоративная этика и властные отношения в условиях модернизации общества: новые моменты. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*. 2012;1:30–36.
4. Хахалева АЮ, Куликова ОВ. Дискурс корпоративной этики в коммуникативно-прагматической парадигме лингвистических исследований. *Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 6, Языкознание*. 2021;2:122–127.
5. Буюева ИИ, Буюева ВВ. Социальные предпосылки становления феномена корпоративной культуры. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2010;5:12–17.
6. Александрова АД. Политика китайских частных предприятий в области корпоративной культуры. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2025;3:107–129. DOI: 10.24412/2071-6435-2025-3-107–129.
7. Кобылкина ОМ. Причины девиации усвоенного корпоративного поведения государственных гражданских служащих и поиск путей оптимизации. *Научное мнение*. 2014;3:147–153.
8. Сухорукова ДН. Формирование японского саримана. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2009;3:162–171.
9. Аджемова А. *Корпоративная коммуникация в России: дискурсивный анализ*. Москва: Языки славянской культуры; 2017. 632 с.
10. Пороховская ТИ. Философско-социологические аспекты корпоративной этики. *Управленческие науки*. 2012;4:32–40.
11. Долгова ИВ. Корпоративная этика как форма общественного сознания в управлении современным предприятием. *Инновации в менеджменте*. 2019;1:36–42.
12. Кузнецов ИН. *Бизнес-этика*. Москва: Дашков и К; 2009. 497 с.
13. Зеленина ТР, Соловьева МВ. Корпоративный кодекс как инструмент формирования корпоративной культуры. *Вестник Московского гуманитарно-экономического института*. 2021;3:144–156. DOI 10.37691/2311-5351-2021-0-3-144-156.

Статья поступила в редколлегию 05.09.2025.  
Received by editorial board 05.09.2025.