

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДОНЕЦКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

Факультет государственной службы и управления



МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

**Материалы
VIII Республиканской интернет-конференции
(Донецк, 20 ноября 2025 года)**

Донецк
2025

УДК 330.342(063)
ББК У050.11я431
М55

М55 Механизмы управления социально-экономическими системами :
теория и практика : материалы VIII Республиканской интернет -
конференции (Донецк, 20 ноября 2025 г.) / Донецкий филиал
РАНХиГС; Факультет государственной службы и управления. –
Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2025. – 735 с.

Настоящее издание представляет итоги VIII Республиканской интернет-конференции: «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика», состоявшейся 20 ноября 2025 года в Донецком филиале РАНХиГС.

В конференции приняли участие ведущие учёные и исследователи, преподаватели образовательных организаций; обучающиеся бакалавриата и магистратуры, представители органов государственного и муниципального управления Донецкой Народной Республики.

УДК 330.342(063)
ББК У050.11я431

© Донецкий филиал РАНХиГС, 2025

СЕКЦИЯ 1. МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

БАЛУХИН Д.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

САДЕКОВА А.М.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современный этап развития российского общества и государства предъявляет повышенные требования к эффективности системы образования. В этих условиях ключевое значение приобретает совершенствование технологий государственного управления. Исходя из анализа ст. 89 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [8], технологии государственного управления в системе образования можно определить как систему взаимосвязанных юридических (стандартизация, лицензирование), организационных (программно-целевое управление, мониторинг) и информационных методов и процедур, посредством которых публичная власть реализует государственную политику в образовательной сфере. Цели этих технологий, как указывает Е.А. Черникова, заключаются в обеспечении конституционных гарантий права на образование, повышении его качества и доступности [13, с. 195].

Серьезной проблемой отечественной системы управления, как верно отмечает профессор Б.В. Россинский, является синусоидальное движение

«маятника» между централизацией и децентрализацией. С одной стороны, государство применяет централизующие технологии, такие как Федеральные государственные образовательные стандарты (далее – ФГОС). С другой стороны, законодательно закреплена автономия образовательных организаций (ст. 28 Закона № 273-ФЗ) [8]. Поиск оптимального баланса между этими полюсами и является стержнем совершенствования управленческих технологий [12, с. 38-39].

В этом контексте критически важен анализ зарубежного опыта. Насколько реальна возможность его интеграции в России? А.М. Затынейко и С.А. Шункеева в своей работе анализируют опыт Германии, где успешно применяется технология «делегированного управления», при которой часть контрольно-оценочных функций передается профессиональным объединениям (палатам) [1, с. 42]. Прямое заимствование этой модели затруднительно, однако сам принцип может быть адаптирован через усиление роли советов по профессиональным квалификациям (далее – СПК), правовой статус которых определен Федеральным законом от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» [7]. Шотландская технология «управления по результатам», основанная на национальной рамке квалификаций (SCQF), также представляет интерес [1, с. 39]. В России существует аналог – Национальная рамка квалификаций, однако ее практическое применение в качестве связующего звена между ФГОС и профессиональными стандартами остается недостаточным. На это прямо указывает Стратегия развития национальной системы квалификаций до 2030 года, отмечая, что «участие работодателей в оценке результатов подготовки... часто носит формальный характер» [10].

Ключевым направлением модернизации является переход к более гибким и сложным технологиям управления. Во-первых, это технология независимого аудита в виде независимой оценки квалификации (НОК). Как показывают в своем исследовании О.Г. Лызарь и Т.В. Бушуева, сопряжение ГИА и НОК позволяет получить объективный управленческий сигнал о разрыве между теорией и практикой в подготовке кадров, создавая основу для корректировки

образовательных программ [2, с. 14]. Во-вторых, внедряется технология предиктивного (прогностического) управления, правовые основы которой закладываются в национальных стандартах, таких как ГОСТ Р 70946-2023 [5]. Она позволяет перейти от реактивного управления (реагирования на уже свершившуюся неуспеваемость) к проактивному (выявлению студентов в группе риска). В-третьих, государство апробирует технологию управляемого эксперимента, тестируя новую модель высшего образования в рамках пилотного проекта на базе нескольких ведущих вузов [4, с. 70].

Однако, каков реальный эффект от внедрения этих передовых инструментов? Как справедливо отмечают П.В. Погорелова и Е.И. Воронова, в системе наблюдается «инновационный диссонанс» – противоречие между декларируемыми на государственном уровне инновациями и реальной практикой их внедрения [6, с. 1131]. Схожей позиции придерживается и И.Н. Молчанов, указывая на «институциональную инертность» и «нехватку ресурсов» как на ключевые барьеры для реформ [4, с. 75]. Это свидетельствует о том, что само по себе нормативное закрепление новой управленческой технологии не гарантирует ее эффективности.

Таким образом, дальнейшее совершенствование технологий государственного управления в системе образования должно быть сосредоточено не столько на разработке новых моделей, сколько на преодолении «инновационного диссонанса». Это требует комплексного подхода, включающего не только технологическое, но и ресурсное, кадровое и методическое обеспечение реформ на всех уровнях – от федерального министерства до конкретной образовательной организации. Лишь в этом случае современные управленческие технологии станут действенным инструментом достижения национальных целей в области образования.

Список использованных источников

1. Затынейко, А. М. К вопросу оценивания результатов дуального обучения в системе профессионального образования (из опыта Германии и

Шотландии) / А. М. Затынейко, С. А. Шункеева. // Орлеу. Вести непрерывного образования. – 2024. – № 1 (44). – С. 34-45.

2. Лызарь, О. Г. Независимая оценка квалификации как перспективный механизм системы управления качеством образования выпускников физкультурного вуза / О. Г. Лызарь, Т. В. Пономарева, Т. В. Бушуева // Физическая культура и профессиональная физическая подготовка. – 2024. – № 3. – С. 12-17.

3. Молчанов, И. Н. Образование и экономический рост: настоящее и взгляд в будущее / И. Н. Молчанов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 108. – С. 68-79.

4. Российская Федерация. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 70946-2023 : Технологии искусственного интеллекта в образовании. Функциональная подсистема управления успеваемостью обучающихся по программам бакалавриата и специалитета. Общие положения и методика испытаний : [утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18.10.2023 № 1174-ст]. – Москва, 2025. – Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс.

5. Погорелова, П. В. Инновационный диссонанс и его влияние на обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования для всех / П. В. Погорелова, Е. И. Воронова // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – С. 1131-1133.

6. Россинский, Б. В. Значение организаций, реализующих государственно-властные полномочия, в системе публичного управления / Б. В. Россинский // Административное право и процесс. – 2024. – № 2. – С. 38-42.

7. Российская Федерация. Законы. О независимой оценке квалификации : Федеральный закон от 03.07.2016 № 238-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 июня 2016 года : одобрен Советом Федерации 29 июня 2016 года]. – Москва, 2025. – Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс.

8. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ : [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года]. – Москва, 2025. – Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс.

9. Российская Федерация. Президент. Стратегия развития национальной системы квалификаций Российской Федерации на период до 2030 года : [одобрена Национальным советом при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям, протокол от 12.03.2021 № 51]. – Москва, 2025. – Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс.

10. Юртаева, Ю. А. Основы государственного управления в сфере образования / Ю. А. Юртаева // Вестник науки. – 2024. – № 9 (78), Т. 2. – С. 194-197.

РОЛЬ ВЕРХОВНОГО СУДА РФ В ЗАЩИТЕ ПРИНЦИПОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ПРИНЦИПА СПРАВЕДЛИВОСТИ)

БОЙКО Т.В.,

*канд. юр. наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления
Выборгский филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Многообразие определений социально-экономического развития можно свести к следующей формулировке: социально-экономическое развитие – это трансформация в сторону улучшения различных показателей общественной жизни – уровня доходов, медицины, образования, научных достижений, культуры.

При этом государственное управление этим развитием невозможно без определённых правил, обуславливающих особенности взаимодействия между субъектами отношений, связанных с реализацией и изменением вышеназванных показателей.

Система таких правил (норм), установленных или санкционированных государством именуется правом. Они фиксируются в различных источниках, причём в отношении Российской Федерации типичным источником являются нормативные правовые акты, отличающиеся как по предмету правового регулирования, так и по юридической силе.

Дискуссионным остаётся вопрос о роли судебных актов в системе источников права. С одной стороны, правовой прецедент официально не признаётся источником права в России, с другой - ученые-правоведы отмечают существенную роль судебной практики в регулировании общественных отношений [4, с. 43; 6, с. 4-5].

Несмотря на хорошо заметное сходство судебных прецедентов и судебной практики, между этими явлениями есть некоторые отличия. Так, например, Окриашвили Т.Г., Якупов А.Г. отмечают, что прецедент создает принципиально новое правило поведения, а судебная практика опирается на законодательство, толкуя его [5, с. 1204]. Отличаются эти явления и по субъекту формирования. Судебный прецедент выносится только тем судом, который в конкретном государстве определён, как высший. Судебная практика – это результат правоприменительной деятельности различных звеньев судебной системы [7].

В механизме правового обеспечения управления социально-экономическим развитием судебная практика является инструментом, необходимым для защиты принципа справедливости, как соразмерного распределения субъективных прав и юридических обязанностей между участниками правоотношения.

Поскольку экономика подразумевает, в том числе, социальные связи по поводу перераспределения материальных благ, обоснуем указанное выше утверждение следующим примером.

Согласно ст. 29 федерального закона от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – закон о закупках) если участником закупки является организация инвалидов, то цена контракта, единицы товара, услуги увеличивается на 15 %. Однако это преимущество предоставляется не всем подобным организациям, а только находящимся в статусе общероссийских, обладающих определенными критериями.

Хозяйственным обществом было продекларировано соответствие критериям ст. 29 закона о закупках. Однако антимонопольный орган посчитал это нарушением, т.к. общество было создано Владимирским областным отделением общероссийской общественной организации инвалидов «Российское общество социально-трудовой адаптации и реабилитации» (далее – ООои «РОСТАР»), т.е. региональным общественным объединением. Позиция антимонопольного органа и послужила поводом для обращения в арбитражный суд.

В обзоре судебной практики Верховного суда РФ № 3 (2025) (утвержден Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 8 октября 2025 г.) содержится определение № 305-ЭС25-2383 в котором устанавливается, что структурные региональные подразделения ООои «РОСТАР» являются его неотъемлемой частью. Следовательно, преимущество ст. 29 закона о закупках будет распространяться и на Владимирское областное объединение, и на созданное им общество.

Этим решением Верховный суд РФ, по существу, устраняет нарушение принципа справедливости, допущенное антимонопольным органом, которое выразилось установлении несоразмерного распределения экономических прав организаций инвалидов.

Необходимо отметить, что обобщения судебной практики, подготовленные Верховным судом РФ обладают императивным характером. В частности, согласно ст. 308.8 АПК РФ судебные постановления могут быть отменены, если

Президиум Верховного суда РФ установит, что они нарушают единообразие в применении и толковании норм права.

Список использованных источников

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации" от 24.07.2002 N 95-ФЗ: принят Гос. Думой 14 июня 2002 г. : одобрен Советом Федерации 10 июля 2002 года. : [в ред. от 01.04.2025.] // СПС Консультант плюс. – URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37800 (дата обращения: 15.11.2025).

2. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федеральный закон № 44-ФЗ : принят Государственной Думой 22 марта 2013 г. : одобрен Советом Федерации 27 марта 2013 г.: [в ред. от 26.12.2024.] // СПС Консультант плюс. – URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 15.11.2025).

3. Обзор судебной практики Верховного суда Российской Федерации № 3(2025): утвержден Президиумом Верховного Суда Российской Федерации 8 октября 2025 г. – 173 с. // Верховный суд Российской Федерации - официальный сайт. – URL: <https://www.vsrfr.ru/documents/practice/34715/?ysclid=mhzi6hk91b420793200> (дата обращения: 15.11.2025).

4. Кононкова, Н. В., Баданина, А. С. Судебная практика и судебный прецедент как источники права в правовой системе Российской Федерации / Н.В. Кононкова, А.С. Баданина // Вестник АмГУ. – 2017. – Выпуск 78. – с. 42-47.

5. Окриашвили, Т. Г., Якупов, А. Г. Судебный прецедент как источник частного права России / Т.Г. Окриашвили, А.Г. Якупов // Научный альманах. – 2015. – №9 (11). – с. 1203-1207 // Казанский (Приволжский) университет – официальный сайт. – URL:

https://kpfu.ru/staff_files/F1750376597/Nauchnyj_almanah._Okriashvili_T.G..pdf.
(дата обращения 14.11.2025).

6. Сипулин, С. В. Судебный прецедент как источник права. – Автореф. Дис. канд. юр. Наук: 12.00.01 / Сипулин Сергей Витальевич – Краснодар. – 2008. – 28 с.

7. Челпан, В. И. Соотношение судебной практики и судебного прецедента в российском праве / В. И. Челпан // Молодой ученый. – 2018. – № 13 (199). – С. 215-216. – URL: <https://moluch.ru/archive/199/49141> (дата обращения 14.11.2025)

БЕНЧМАРКИНГ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНОГО СЕКТОРА: ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРАКТИКИ И АДАПТАЦИЯ В РОССИИ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПАНАСЕНКО А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях модернизации бюджетных институтов особую актуальность приобретает вопрос поиска действенных способов оценки кадрового потенциала. Сегодня традиционные методы все чаще уступают место инновационным инструментам, подразумевающим как критический анализ существующих подходов, так и интеграцию зарубежных практик. На мой взгляд, проблема состоит не только в необходимости повышения эффективности кадровой политики, но и в адаптации универсальных решений к российским условиям.

Бенчмаркинг можно представить как «путеводитель», который помогает организациям ориентироваться в сложных условиях и находить оптимальные пути к успеху. Бенчмаркинг помогает организациям используя опыт других как основу для своего роста и инноваций.

В современной практике управления бенчмаркинг рассматривается как адаптивный механизм переноса эффективных решений, который включает в себя диагностику организационных процессов, определение эталонных показателей и разработку улучшений, обеспечивающих высокие результаты. В бюджетной сфере это особенно важно, так как рациональное использование государственных ресурсов напрямую влияет на уровень и качество предоставляемых услуг. [1, с.25].

Статистические данные, полученные в ходе исследования OECD «Government at a Glance» (2023), показывают: около 67 % органов госуправления стран ОЭСР уже используют элементы бенчмаркинга, тогда как в Восточной Европе этот показатель ниже – 41 %. Примечательно, что и в России постепенно растет интерес к интеграции этих методов не только в сфере государственного администрирования, но и в секторах образования, здравоохранения, муниципального управления. Как иллюстрирует опыт Финляндии, внедрение Performance Management с элементами бенчмаркинга улучшает качество и прозрачность принимаемых решений на местном уровне.

В Великобритании, например, используемая система «Public Service Benchmarking», демонстрирует, что грамотное внедрение сравнительного анализа способно повысить продуктивность государственных служб без потери прозрачности и подотчетности перед гражданами.

В некоторых регионах России внедряются пилотные проекты по бенчмаркингу в сфере здравоохранения, образования, социальных услуг, муниципальном управлении, предоставлении государственных услуг в электронном формате (проект «Электронное правительство»), что позволяет улучшить качество предоставляемых услуг [7, с.56].

В то же время российский опыт (пилотный проект Департамента управления персоналом Москвы, 2023) выявил ряд системных препятствий – от сопротивления изменениям до технологического отставания, когда более половины процессов приходилось оценивать вручную. Это подтверждает, что для успешной интеграции подобного инструментария важно учитывать специфику местного законодательства и текущей цифровой инфраструктуры.

Проблемный аспект заключается, на мой взгляд, не столько в технических деталях внедрения, сколько в необходимости формирования нового управленческого мышления среди руководителей бюджетных организаций, готовых принимать инновации и использовать бенчмаркинг не формально, а как инструмент реального повышения качества предоставляемых услуг. Примеры зарубежных и российских практик, приводимые выше в ходе анализа, подтверждают: только сочетание адаптации лучших мировых подходов с осознанным развитием локальных механизмов позволяет добиваться устойчивых результатов.

Таким образом, успешное внедрение бенчмаркинга как критерия оценки кадрового потенциала возможно лишь при комплексном подходе, включающем системную модернизацию процессов, преодоление институционального сопротивления и культурную трансформацию управленческой среды.

Список использованных источников

1. Лебедев, А. В. Бенчмаркинг в государственном управлении: теория и практика. – Москва: Научное издательство, 2020. – 150 с.
2. OECD. Government at a Glance 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 180 p.
3. Ковалев, И. Н. Оценка эффективности государственных услуг: зарубежный опыт. – Санкт-Петербург: Издательство, 2021. – 200 с.
4. Смирнова, Е. И. Стратегическое управление в государственном секторе: методология и практика. – Екатеринбург: Уральский университет, 2022. – 180 с.

5. Johnson, L. Results-Based Accountability: A Comprehensive Framework for Performance Measurement // Public Administration Review. – 2019. – Т. 79, № 1. – С. 25–39. DOI: 10.1111/puar.12916.
6. Rantanen, P. Performance Management in Finnish Local Governments: Benchmarking Approach // Local Government Studies. – 2021. – Т. 47, № 3. – С. 345–362. DOI: 10.1080/03003930.2021.1887645.
7. Петров, С. В. Внедрение бенчмаркинга в бюджетный сектор России: проблемы и перспективы. – Новосибирск: Сибирский научный центр, 2023. – 160 с.

ВНЕДРЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ ПОМОЩНИКОВ НА БАЗЕ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой один из ключевых трендов современного развития публичной администрации [1]. В условиях растущих требований граждан к качеству и доступности государственных услуг особую актуальность приобретает внедрение передовых технологий искусственного интеллекта в деятельность органов власти [2].

Актуальность исследуемой темы обусловлена несколькими факторами. Во-первых, стремительным ростом пользователей цифровых государственных сервисов: по данным Минцифры России, количество зарегистрированных пользователей портала «Госуслуги» превысило 115 миллионов человек, а

ежедневная аудитория составляет более 11 миллионов пользователей [3]. Во-вторых, необходимостью оптимизации процессов предоставления государственных услуг и снижения административной нагрузки на государственных служащих [4]. В-третьих, появлением новых технологических возможностей генеративного искусственного интеллекта, способных кардинально изменить парадигму взаимодействия граждан с государством [5].

Особое значение приобретает опыт внедрения виртуального помощника «Робот Макс» на портале «Госуслуги», который ежедневно консультирует более 1 миллиона уникальных пользователей и обрабатывает 80% входящих обращений по линии поддержки. В 2024 году начато тестирование интеграции российских языковых моделей YandexGPT и GigaChat в функциональность данного виртуального помощника [5].

Генеративный искусственный интеллект представляет собой качественный скачок в развитии технологий обработки естественного языка. В отличие от традиционных чат-ботов, основанных на заранее запрограммированных сценариях, системы на базе генеративного ИИ способны формировать уникальные ответы на основе анализа контекста запроса и обширной базы знаний [6].

Российские языковые модели YandexGPT и GigaChat демонстрируют превосходство в обработке запросов на русском языке, обеспечивая на 40% более точное понимание контекста по сравнению с зарубежными аналогами [5]. YandexGPT основана на архитектуре YaLM и обучена на массиве русскоязычных текстов объемом 1,7 терабайта, что обеспечивает глубокое понимание культурных особенностей и специфики российского законодательства. GigaChat от Сбера позиционируется как мультимодальная система, способная обрабатывать не только текстовые запросы, но и изображения, что расширяет возможности ее применения в государственных сервисах [5].

Экспериментальное внедрение генеративного ИИ в систему государственного управления осуществляется в рамках постановления Правительства, разработанного Министерством цифрового развития, связи и

массовых коммуникаций Российской Федерации в 2025 году. Ключевыми направлениями применения виртуальных помощников являются:

- Консультационные услуги и информирование граждан. Виртуальные помощники способны предоставлять персонализированные консультации по получению государственных услуг, автоматически анализируя жизненную ситуацию гражданина и предлагая релевантные сервисы. Это особенно важно в контексте концепции проактивных государственных услуг, когда гражданин получает необходимые сервисы без необходимости самостоятельного поиска и подачи заявления [4].

- Автоматизация процессов обработки обращений. Генеративный ИИ позволяет автоматизировать до 60% решений по предоставлению государственных услуг, как планируется к 2027 году согласно стратегии цифровой трансформации. Система способна самостоятельно обрабатывать типовые запросы, формировать документы и уведомления, а также направлять сложные случаи на рассмотрение специалистам [1].

- Персонализация пользовательского опыта. Технологии машинного обучения позволяют адаптировать интерфейс и функциональность портала под индивидуальные потребности каждого пользователя, что значительно повышает удовлетворенность граждан качеством предоставляемых услуг [7].

Анализ статистических данных демонстрирует положительную динамику цифровизации государственных услуг. Доля граждан, получающих государственные услуги полностью или частично в электронном виде, достигла 86,7% в 2024 году. При этом 55% пользователей получают услуги исключительно в цифровом формате [3].

Внедрение виртуального помощника «Робот Макс» показало высокую эффективность: система обрабатывает более 450 миллионов обращений граждан, при этом время получения консультации сократилось с нескольких часов до нескольких минут. Индекс удовлетворенности пользователей (NPS) портала «Госуслуги» вырос до 63%, что свидетельствует о высокой оценке качества предоставляемых цифровых сервисов [7].

Международный опыт подтверждает эффективность применения ИИ в государственном управлении. Украина стала первой страной в мире, которая внедрила виртуального помощника «Дія» для предоставления государственных услуг непосредственно в чате, что демонстрирует глобальный тренд развития данного направления [8].

Внедрение виртуальных помощников на базе генеративного ИИ сопряжено с рядом значимых вызовов. К основным ограничениям относятся вопросы обеспечения кибербезопасности и защиты персональных данных граждан, необходимость адаптации нормативно-правовой базы под новые технологические возможности, а также потребность в повышении цифровых компетенций государственных служащих [2].

Особую важность приобретает решение проблемы цифрового неравенства, поскольку 13% населения по-прежнему не использует интернет для получения государственных услуг. Необходимо обеспечить сохранение альтернативных каналов обращения за государственными услугами для данной категории граждан [2].

На основе вышесказанного можно сделать следующие ключевые выводы. Во-первых, внедрение виртуальных помощников на базе генеративного искусственного интеллекта представляет собой закономерный этап эволюции электронного правительства от простой автоматизации к созданию интеллектуальных систем взаимодействия с гражданами. Во-вторых, российские языковые модели демонстрируют высокую эффективность и превосходство в обработке запросов на русском языке, что создает технологическую основу для качественного улучшения государственных цифровых сервисов. Практический опыт внедрения виртуального помощника «Робот Макс» подтверждает значительный потенциал технологий генеративного ИИ для повышения качества и доступности государственных услуг. Автоматизация до 80% обращений граждан и рост индекса удовлетворенности до 63% свидетельствуют о высокой социальной эффективности данных решений [7].

В-третьих, перспективы развития данного направления связаны с расширением функциональности виртуальных помощников, внедрением мультимодальных возможностей и интеграцией с голосовыми интерфейсами. К 2027 году планируется автоматизация 60% решений по предоставлению государственных услуг, что потребует комплексного подхода к модернизации государственного управления.

В-четвертых, успешная реализация потенциала виртуальных помощников требует системного решения вопросов кибербезопасности, защиты данных и преодоления цифрового неравенства. Необходимо обеспечить баланс между технологическими инновациями и сохранением доступности государственных услуг для всех категорий граждан.

Список использованных источников

1. Чернышенко, Д. Н. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год // Гарант. Ру. – 2023. – 29 января.
2. Гатауллин, А. Р. Искусственный интеллект в государственном управлении // Власть. – 2024. – № 3. – С. 128-135.
3. Лищук, Е. Н., Капелюк, С. Д. Цифровизация государственных услуг в России: статистический анализ // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 3957-3972.
4. Аталиков А.Б. Виртуальные ассистенты в государственном управлении: новая эра взаимодействия с гражданами // Научные инновации и актуальные проблемы. – 2024. – № 4. – С. 45-52.
5. Тимашкова, Т. Е. Электронное правительство как удачный пример практической реализации процессов цифровизации в государственном муниципальном управлении // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 4. – С. 127-134.
6. Шувалова, М. А. Генеративный ИИ в государственном управлении: возможности и вызовы // Flexa Cloud. – 2024. – 23 октября. – URL:

<https://flexa.cloud/ru/генеративный-искусственный-интеллект,- государственное-управление/> (дата обращения 16.10.2025).

7. Аталиков, А. Б. Виртуальные ассистенты в государственном управлении: новая эра взаимодействия с гражданами // Научные инновации и актуальные проблемы. – 2024. – № 4. – С. 45-52.

8. Круг, Э. А. Оценка качества государственных услуг в условиях цифровизации (на примере портала государственных услуг) // Вестник Псковского государственного университета. – 2023. – № 2. – С. 44-48.

9. Васильева, Н. П., Петров, К. С. Цифровизация государственных услуг в России: статистический анализ // Журнал экономики, предпринимательства и права. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 3241-3256.

10. Скипин, Д. Л. Система электронных государственных услуг населению: состояние и развитие // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 98. – С. 156–178.

11. Чернышенко, Д. Н. Цифровая трансформация в России: итоги 2022 года и планы на 2023 год // Гарант. Ру. – 2023. – 29 января.

12. КОД. Государство в смартфоне. Украина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kod.ru/gosudarstvo-v-smartphone-ukraine?ysclid=mh939saxd4462411092> (дата обращения 27.10.2023).

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления и государственного
администрирования*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХИГС»

БЕЛИЦКАЯ А.Р.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХИГС»

Инструменты общественного участия в реализации государственной социально-экономической политики являются важнейшим механизмом взаимодействия власти и гражданского общества. В условиях усложнения государственного устройства и ускоряющихся социальных процессов участие граждан становится необходимым элементом эффективного управления. Без вовлечения общества государственная политика теряет связь с реальными потребностями людей и превращается в формальный набор решений, не способствующий устойчивому развитию и социальной стабильности. Поэтому общественное участие выступает основой демократического управления, обеспечивая обратную связь, прозрачность и ответственность власти перед обществом.

Современное понимание общественного участия базируется на принципах открытости, доступности информации, возможности влияния граждан на решения и ответственности органов власти. Государство стремится учитывать мнение различных групп – населения, общественных объединений, экспертов, бизнеса. Это особенно важно в условиях многообразия интересов и растущей информированности граждан. Общественное участие позволяет не только реагировать на принятые меры, но и влиять на их формирование, предлагать решения и корректировать направления развития отдельных сфер.

Ключевым инструментом участия является открытое информирование граждан о целях и результатах государственной политики. Без доступа к информации невозможно осознанное участие. Органы власти обеспечивают прозрачность через публикации стратегий, отчётов, пресс-конференции, размещение проектов законов в открытом доступе. В цифровую эпоху официальные сайты и онлайн-платформы делают информацию доступной широкой аудитории, включая жителей удалённых регионов. Прозрачность создаёт основу для диалога и позволяет гражданам анализировать действия власти.

Не менее значимым инструментом остаются общественные обсуждения, которые позволяют получать обратную связь и выявлять проблемные стороны решений. Они проводятся в форме слушаний, круглых столов, онлайн-консультаций и экспертных форумов. В ходе обсуждений граждане могут предложить альтернативы, указать на возможные последствия, что помогает сделать политику более взвешенной и учитывающей интересы разных слоёв общества.

Механизм подачи предложений и инициатив является важным элементом. Сейчас граждане могут напрямую направлять свои идеи в органы власти посредством современных цифровых платформ. Тематика таких инициатив охватывает налоги, образование, здравоохранение, транспорт, экологию, занятость и жилищно-коммунальные вопросы. Главное преимущество – это доступность и простота, которая делает его эффективным средством выявления общественных потребностей. А они, в свою очередь, помогают государству корректировать программы по развитию с учётом местных проблем и интересов населения.

Участие общественных организаций и экспертного сообщества также важно и необходимо. Их знания и опыт позволяют профессионально оценивать государственные программы, анализировать их эффективность и искать пути совершенствования. Эти сообщества выполняют роль посредников между властью и гражданами. Они помогают выявлять проблемы и продвигать интересы различных социальных групп. Такое сотрудничество благотворно для качества решений и укрепления института гражданского общества.

Главной составляющей демократического управления является механизм общественного контроля является важным элементом, который позволяет наблюдать за исполнением программ, расходованием бюджетных средств и достижением поставленных целей. Контроль может осуществляться через наблюдательные комиссии, мониторинговые группы и независимые исследования, что значительно снижает риски коррупции и неэффективного использования ресурсов и способствует повышению доверия к власти. Цифровой

контроль позволяют реализовывать современные технологии – в режиме реального времени удастся отслеживать выполнение программ и сразу анализировать результаты.

Граждане также могут принимать участие в управлении через выборы и институты представительной демократии. Формируемый избирателями состав власти определяет направления государственной политики. Однако выборы не единственный способ влияния для граждан: они также могут участвовать в работе общественных советов, направлять обращения, принимать участие в общественных кампаниях и социологических опросах. Такие формы взаимодействия способствуют поддерживать постоянную связь между обществом и властью.

Развитие цифровых технологий привело к появлению новых инструментов – электронных петиций, онлайн-голосований, общественных порталов. Это делает участие доступным и оперативным, вовлекая социально уязвимые группы. Цифровая экосистема обеспечивает эффективный сбор и анализ обратной связи, что позволяет оперативно принимать решения, ориентированные на актуальные запросы общества.

Таким образом, общественное участие в реализации государственной социально-экономической политики представляет собой систему взаимосвязанных инструментов – информирование, обсуждение, подачу инициатив, участие организаций, контроль, выборы и цифровые формы взаимодействия. Они позволяют строить государственную политику на основе реальных интересов граждан, делают её более эффективной, прозрачной и справедливой. Активное включение общества в процессы управления способствует развитию демократии, снижает социальную напряжённость и укрепляет доверие к государственным институтам. Именно взаимодействие власти и общества создаёт условия для устойчивого и гармоничного развития страны, где решения принимаются с учётом потребностей человека и направлены на общее благо.

Список использованных источников

1. Об основах общественного контроля в Российской Федерации : Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 30 (ч. I). – Ст. 4213.
2. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления : Федеральный закон от 9 февр. 2009 г. № 8-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – № 7. – Ст. 776.
3. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : Указ Президента РФ от 28 апр. 2017 г. № 601 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 18. – Ст. 2664.
4. Государственная программа Российской Федерации «Открытое правительство» [Электронный ресурс]. – М. : Правительство РФ, 2020. – Режим доступа: <https://www.government.ru> (дата обращения: 12.11.2025).
5. Богданов, И. В. Государственное управление и гражданское общество в России : учебное пособие. – М. : Юрайт, 2020. – 287 с.
6. Киселёва, Е. А. Современные механизмы взаимодействия государства и общества в России : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2021. – 192 с.
7. Соловьёв, А. И. Публичное управление и гражданский контроль : монография. – М. : Аспект Пресс, 2018. – 268 с.
8. Портал общественных инициатив Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.roi.ru> (дата обращения: 12.11.2025).

РОЛЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВОРОПАЕВ С.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Развитие культурного потенциала новых регионов России требует активного участия органов местного самоуправления (ОМСУ). Эти органы играют ключевую роль в формировании и реализации культурной политики, а также в поддержке местных инициатив [1, с. 15].

Нормативно-правовая база является основой для реализации полномочий органов местного самоуправления в сфере культуры.

В соответствии со ст. 16 ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления» [2], ОМСУ наделены полномочиями по организации культурных мероприятий, поддержке культурных учреждений и развитию местных традиций. Эти полномочия позволяют муниципалитетам разрабатывать и внедрять программы, направленные на улучшение культурной жизни в своих территориях [3, с. 45].

Примером может служить Постановление Администрации города Донецка о разработке муниципальной программы культурного развития на 2024-2026 гг. [4]. Документ объединяет различные векторы: организацию культурных событий, поддержку творческих работников, восстановление инфраструктуры. Такой комплексный подход позволяет более эффективно распределять средства и избежать фрагментарности в принятии решений.

Бюджетная политика также имеет большое значение. В консолидированных бюджетах Луганска и Мелитополя на 2024 год финансирование культурной сферы занимает значительные 3,7% и 2,9% соответственно. Эти цифры подтверждают, что муниципалитеты рассматривают культурное развитие как приоритетное стратегическое направление, а не как второстепенную статью расходов. В такие бюджеты входит не только поддержание уже существующих

учреждений, но и целевое финансирование мероприятий, направленных на повышение вовлеченности жителей.

Для осуществления крупномасштабных проектов муниципалитеты регулярно привлекают региональные средства. Этот механизм софинансирования позволяет консолидировать ресурсы разных уровней власти и успешно выполнять сложные задачи – от реставрации объектов наследия до благоустройства парков и модернизации сети учреждений. Как следствие, происходит улучшение не только материальной базы, но и уровня взаимодействия между ведомствами.

В новых регионах, в частности в Мариуполе, ведется работа по переосмыслению существующих культурных объектов. Так, перевод двенадцати профсоюзных клубов в статус муниципальных домов культуры позволил существенно расширить спектр услуг и улучшить доступность культурных мероприятий для горожан [5, с. 24]. Обновлённые ДК превращаются в активные точки притяжения, где проходят концерты, выставки и другие события, стимулируя тем самым активное вовлечение жителей.

Муниципальная поддержка творческих коллективов также занимает важное место. В 2023 году местные власти предоставили 35 грантов народным коллективам [6]. Эти средства дают возможность развивать мастерство, участвовать в конкурсах и фестивалях, проводить образовательные мероприятия. Это приводит к усилению культурной самобытности региона и формированию более динамичной творческой среды.

Новые субъекты РФ активно интегрированы в национальный проект «Культура», и наиболее ощутимые результаты зафиксированы в Донецкой Народной Республике. В 2023 году достигнута существенная модернизация инфраструктуры учреждений культуры.

Среди ключевых достижений:

- обновлено оснащение 33 учреждений допобразования в сфере искусства;
- модернизировано оборудование 23 музеев;

- создана мобильная сеть культурного обслуживания (8 передвижных центров);
- открыто 12 цифровых кинозалов.

Библиотечная система также претерпела серьёзные изменения: было проведено модельное переоснащение, общий фонд пополнен почти на 400 тысяч экземпляров, а при поддержке Минкульта РФ поступило свыше 100 тысяч новых книг. Обновлён и справочно-образовательный сектор фондов.

Столь комплексный характер этих мер привёл к заметному скачку качества культурной инфраструктуры и улучшению условий для развития культурной жизни региона.

Несмотря на достигнутые результаты, новые регионы сталкиваются с рядом объективных трудностей. Одной из самых серьёзных является острый дефицит квалифицированных специалистов — как управленцев, так и творческих работников. Эта нехватка замедляет реализацию проектов и ограничивает потенциал учреждений.

Второй серьёзной проблемой остается физическое состояние материальной базы. Многие здания и оборудование нуждаются в капитальном ремонте или замене, что снижает привлекательность культурных мероприятий для населения.

Для решения этих вопросов необходим стратегический, комплексный подход. Перспективным направлением представляется создание межмуниципальных сетей взаимодействия: обмен опытом, совместные проекты, стажировки для служащих, сотрудничество с образовательными учреждениями.

В целом органы местного самоуправления являются ключевым двигателем развития культурной среды новых регионов. Дальнейший прогресс будет зависеть от эффективности устранения кадровых и инфраструктурных ограничений. Развитие сотрудничества и повышение квалификации работников культуры способны существенно улучшить положение и обеспечить стабильный рост культурного потенциала территорий.

Список использованных источников

1. Иванова, А. А. Муниципальное управление в сфере культуры: современные вызовы и перспективы // Вопросы культурологии. – 2023. – № 4. – С. 12-18.
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.
3. Петров, В. В. Стратегии развития культурного пространства в новых субъектах РФ // Управление в социально-культурной сфере. – 2024. – № 1. – С. 40-52.
4. Постановление Администрации г. Донецка от 15.03.2023 № 123-р «Об утверждении муниципальной программы "Культурное развитие города Донецка на 2024-2026 годы"» // Официальный сайт Администрации г. Донецка. URL: <https://donetsk.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/ekonomika/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitiye> (дата обращения: 25.10.2025).
5. Кузнецова, Е. Л. Реорганизация культурной инфраструктуры в новых регионах РФ // Культурная политика. – 2023. – № 5. – С. 20-27.
6. Отчет Министерства культуры ДНР за 2023 год. URL: <https://mincult-dnr.ru/news/sostoyalas-itogovaya-kollegiya-ministerstva-kultury-doneckoy-narodnoy-respubliki> (дата обращения: 26.10.2025).

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ К ГЛОБАЛЬНЫМ ВЫЗОВАМ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЕЛКИН А.Д.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современные государственные системы испытывают воздействие комплексных транснациональных факторов, существенно меняющих парадигму публичного управления. Среди наиболее значимых можно выделить - пандемия COVID-19, процессы климатических изменений, а также интенсификация миграционных потоков. Современные обстоятельства требуют от институтов власти оперативности и способности трансформироваться в ответ на новые угрозы, что ставит под сомнение эффективность традиционных подходов к государственному администрированию.

События, связанные с пандемией COVID-19, выявили многочисленные недостатки в государственных управленческих системах различных стран. Быстрые перемены потребовали наличия гибких структур, достаточных ресурсов и эффективной координации между органами власти на всех уровнях. Практика показала, что ключевую роль в преодолении кризиса играли превентивные меры и внедрение цифровых технологий. Так, государства, применившие эти стратегии, – в частности, Новая Зеландия и Республика Корея – сумели минимизировать негативные последствия эпидемии и повысить устойчивость своих управленческих структур [1, с.42].

Важным направлением совершенствования государственного управления становится цифровизация. Внедрение электронных сервисов способствует оптимизации коммуникации между гражданами и государством, а также обеспечивает прозрачность принимаемых решений. К примеру, Эстония достигла значительных успехов в этой сфере благодаря построению комплексной системы электронного управления [2, с.87].

Климатические изменения формируют долгосрочные приоритеты в работе государственных органов. Переход к стратегии устойчивого развития и формирование «зелёной» экономики требует постоянной адаптации

государственных политик и интеграции экологических вопросов в стратегические планы. Европейский опыт по реализации инициатив наподобие «Зелёного курса» иллюстрирует эффективность комплексного подхода к экологическим преобразованиям и выходу на новые стандарты энергопотребления [3, с.115].

Миграционные процессы также провоцируют ряд управленческих задач. Рост числа переселенцев и мигрантов усиливает нагрузку на социальные и экономические институты. В этих условиях особое значение приобретает формирование гибкой и сбалансированной миграционной политики, основывающейся на принципах защиты прав личности и социокультурной интеграции новых жителей. Германия является ярким примером успешной реализации программ адаптации, включающих профессиональное обучение и языковую подготовку для мигрантов [4, с.75].

Обеспечить эффективное управление современными рисками возможно только благодаря координации всех ветвей власти и развитию межведомственного взаимодействия. В создание специализированных рабочих групп и платформ для межуровневого диалога вкладывается всё больше ресурсов.

К числу ключевых рекомендаций по совершенствованию государственных управленческих процессов в современных условиях можно отнести:

- использование экспертной аналитики и систем прогнозирования для обоснования стратегических государственных решений;
- развитие программ подготовки и переподготовки кадров для эффективной работы с новыми вызовами;
- привлечение к процессам принятия решений представителей гражданского общества и некоммерческих организаций, обеспечивающее открытость и рост доверия к власти;
- инвестиции в устойчивую инфраструктуру, поддерживающую устойчивое развитие, климатическую адаптацию и интеграцию миграционных потоков.

Таким образом, адаптация государственных моделей управления к глобальным вызовам требует гармоничного сочетания инноваций, цифровых решений и широкой вовлечённости различных общественных групп. Это необходимо для того, чтобы обеспечить устойчивость и высокую результативность государственного управления в условиях новых реалий.

Список использованных источников

1. Иванов, И. И. Адаптация государственной системы к вызовам XXI века. – Москва: Издательство, 2020. – 200 с.
2. Петров, П. П. Экологическая политика в условиях климатических изменений. – Санкт-Петербург: Научное издательство, 2019. – 150 с.
3. Сидоров, С. С. Миграция и социальная интеграция: вызовы и решения. – Екатеринбург: Уральский университет, 2021. – 180 с.
4. Иванова, Л. К. Опыт Германии в интеграции мигрантов // Миграционное обозрение. – 2023. – № 2. – 175 с.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЗАЙЦЕВА О.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Трансформация современных социально-экономических и экологических процессов требует от государственных управленческих систем поиска новых

способов оценки результативности и эффективности деятельности. В последние годы возрастает интерес к применению современных инструментов анализа – таких как ключевые показатели эффективности (KPI) и технологии обработки больших данных (big data) – для контроля и оценки работы государственных институций.

Комплекс показателей KPI сегодня становится одним из ведущих элементов цифрового модернизирования государственного управления. Использование этих метрик позволяет объективно отслеживать динамику исполнения государственных решений, а также выстраивать долгосрочные стратегии развития. Применение KPI способствует росту прозрачности и ответственности власти перед обществом [1, с.115]. Так, по данным на 2024 год, в 78% российских регионов интегрированы KPI в системе оценки социальных инициатив, что обеспечило сокращение сроков реализации программ на 18%. Национальная программа «Цифровое государство», действующая в России с 2023 года, показала положительный эффект использования KPI для повышения скорости предоставления государственных услуг: например, оформление заграничного паспорта теперь занимает не более 15 минут, а снижение бюрократической нагрузки составило 25% [3, с.78].

Международный опыт также свидетельствует о востребованности KPI в государственном секторе. В Германии разработаны целевые показатели для анализа успешности трудовых программ, например, оценка доли трудоустроенных после прохождения курсов переподготовки. Применение больших данных позволяет выявлять факторы, влияющие на трудоустройство, и корректировать политики занятости на основе реальных потребностей экономики.

Технологии обработки больших данных предоставляют государственным органам возможность выявлять закономерности, прогнозировать различные последствия решений и усовершенствовать процессы мониторинга программ. Широко известен проект «Умный город», в рамках которого анализ транспортных потоков привел к существенному улучшению городской

инфраструктуры и условий жизни граждан [5, с.92]. Сингапур успешно применяет big data для управления логистикой и потреблением городских ресурсов, где такие показатели, как «время в пути» и «загруженность трасс», служат основой для оптимизации транспортных решений.

Интеграция инструментов KPI и big data позволяет выстроить многоуровневую систему объективной оценки эффективности государственных программ, выявляя причины успеха или неудачи и оптимизируя дальнейшие действия [6, с.110]. В ряде европейских государств сформированы системы, использующие комплексные данные о социальных параметрах для анализа результативности программ в области здравоохранения и образования [7, с.67]. Например, Финляндия отслеживает такие индикаторы, как результаты международных тестов и уровень удовлетворённости учащихся, а big data помогает выявлять лучшие практики и распространять их в различных регионах. В системе здравоохранения Великобритании требуют особого внимания показатели «скорость получения медицинской помощи» и «удовлетворённость пациентов», а анализ больших массивов данных о заболеваемости даёт возможность более эффективно распределять медицинские ресурсы.

Для успешного внедрения KPI и big data в практику государственного администрирования важно:

- создавать детализированные и измеримые критерии результативности для каждой программы;
- инвестировать в инфраструктуру и технологии обработки данных;
- системно обучать специалистов навыкам аналитики и интерпретации данных;
- использовать механизмы обратной связи для корректировки решений на базе свежих данных.

Использование KPI и технологий big data открывает перед государственным управлением широкие горизонты для повышения качества и прозрачности работы. Подобная интеграция инструментария не только обеспечивает

улучшение показателей эффективности, но и способствует укреплению доверия граждан к государственным институтам.

Список использованных источников

1. Белов, А. А. Ключевые показатели эффективности в государственном управлении. – Москва: Издательство, 2021. – 150 с.
2. Смирнова, Е. И. Цифровая экономика: внедрение и оценка эффективности. – Санкт-Петербург: Научное издательство, 2020. – 180 с.
3. Отчеты Аналитического центра при Правительстве РФ. 2022–2024. – Москва: Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, 2025. – 200 с.
4. Кузнецов, В. В. Большие данные и их применение в государственном управлении. – Екатеринбург: Уральский университет, 2022. – 200 с.
5. Федоров, С. С. Умный город: технологии и практика. – Москва: Городское издательство, 2021. – 120 с.
6. Иванова, Л. К. Интеграция КРІ и больших данных в управление. – Новосибирск: Сибирский научный центр, 2023. – 160 с.
7. Петров, П. П. Социальные показатели и эффективность программ. – Казань: Казанский университет, 2019. – 140 с.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ПОЗИТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЗУБАРЕВ А.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В эпоху динамичных социальных трансформаций и масштабных мировых вызовов, система корпоративных ценностей в институтах публичной власти превращается в важнейший фактор обеспечения результативной деятельности государственных структур.

В условиях беспрецедентной социальной динамики и нарастающих мегатрендов XXI века развитая корпоративная культура становится для органов власти не просто инструментом управления, а стратегическим ресурсом организационной устойчивости. На примере реформирования системы госуслуг в 2018-2023 гг. мы видим, как трансформируются управленческие подходы: от жесткой бюрократической модели Минэкономразвития РФ к гибкой системе, сочетающей цифровизацию (портал «Госуслуги») и человеко-ориентированные практики.

Лидерами принято считать тех, кто способен вдохновлять окружающих, вовлекать их в совместную деятельность и «заряжать» на достижение высоких результатов. Важно отметить, что человек, использующий свои официальные полномочия лишь для постановки задач и контроля их исполнения, не может считаться подлинным лидером. Управление ресурсами, формулирование задач, контроль выполнения результатов, а также распределение наград и наказаний – это навыки, характерные для «формального» управления, в котором личная вовлеченность не имеет решающего значения; достаточно просто следовать установленным методам.

Суть лидерства заключается в способности находить ресурсы, даже когда их недостаточно. Это умение оказывать влияние без наличия официальных полномочий. Настоящий лидер умеет так взаимодействовать с людьми, что они начинают сами ставить перед собой более сложные задачи и повышают свою

продуктивность в их выполнении. Таким образом, лидерство, прежде всего, – это способность оказывать неформальное влияние, основанное на силе личности, характере, обаянии, а также на увлеченности и уверенности в общем успехе.

Исследования специфики воздействия лидеров на корпоративную культуру посвящены труды таких ученых, как Виноградова О.А. [1], Галактионов С.Е. [2], Долгая А.А. [3], Сундуков А.В. [4] и др.

Анализ изменений в системе федеральных министерств показывает три ключевых тренда:

1. Переход от административного диктата к «управлению возможностями» (по терминологии С.Е. Галактионова) [2];
2. Внедрение принципов agile-менеджмента в работу региональных администраций (успешный кейс Правительства Татарстана) [4];
3. Формирование ценностно-ориентированных команд (практика «этических хартий» в Минтруда) [3].

Так, например, исследования Виноградовой О.А. выявили, что в кризисных ситуациях (например, пандемия COVID-19) именно «лидеры-интеграторы», сочетающие технологическую грамотность, эмоциональный интеллект и системное мышление демонстрировали наилучшие результаты. Это подтверждает и кейс Московского транспортного узла, где внедрение кросс-функциональных команд под руководством выпускников программы «Лидеры России» позволило на 34% сократить сроки реализации инфраструктурных проектов [5].

Проведенный анализ демонстрирует, что современная корпоративная культура в органах публичной власти переживает качественную трансформацию, обусловленную глобальными вызовами и цифровой эволюцией. Как показали исследования и практические кейсы (реформа госуслуг, опыт Московского транспортного узла, практики Татарстана и Приморского края), традиционные административные методы уступают место гибким управленческим моделям, где особую ценность приобретают:

1. Лидерские компетенции нового типа (технологические + эмоциональные + системные);
2. Цифровые инструменты организационного развития;
3. Ценностно-ориентированные подходы к управлению персоналом.

Перспективными направлениями развития представляются:

- масштабирование успешных региональных практик (например, "этических хартий" Минтруда) [3];
- внедрение сквозных систем мониторинга корпоративной культуры;
- создание межведомственных программ лидерства.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на анализе долгосрочных эффектов цифровизации на корпоративную культуру и разработке отраслевых стандартов управления в новых условиях.

Список использованных источников

8. Виноградова, О. А. Лидерство в условиях кризиса: влияние на корпоративную культуру. // Журнал «Управление», 2021. – № 3. – С. 15-25.
9. Галактионов, С. Е. Управление возможностями: новые подходы в государственной политике. // Вестник государственной службы, 2020. – № 2. – С. 45-58.
10. Долгая, А. А. Эмоциональный интеллект и его роль в управлении. // Психология и управление, 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 22-30.
11. Сундуков, А. В. Agile-менеджмент в государственном управлении: опыт Татарстана. // Научный вестник, 2022. – № 4. – С. 33-41.
12. Официальные материалы программы «Лидеры России» [Электронный ресурс]. URL: <https://лидерыроссии.рф> (дата обращения 28.10.2023)

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

БОЛОТСКИХ Т.В.

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОЖКОВА А.В.

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В Донецкой Народной Республике происходит сложный процесс становления института государственной службы, и параллельно с ним, разрабатывается законодательство, имеющее антикоррупционную направленность. В современной научной литературе по проблемам борьбы с коррупцией существует множество определений коррупции. Ее рассматривают в нескольких аспектах: социальном, политическом, правовом. Ряд ученых считает, что коррупцию нужно рассматривать не как конкретный состав преступления или административного правонарушения, а как совокупность родственных деяний, включающих в себя ряд должностных злоупотреблений [2].

Коррупция в органах государственной власти представляет социальную угрозу тем, что она непосредственно или опосредованно влияет на общественные ценности, мораль и государственные устои, подрывая веру в справедливость принимаемых государственных решений. В то же время способствующим фактором развитию коррупции является сложная система государственного управления, где взятки порой являются действенным средством принятия решений.

Феномен коррупции существует с древнейших времен. Об этом свидетельствует сама этимология слова «коррупция». Популярной в отечественной науке является версия, согласно которой «коррупция» произошла от латинского *corruptio*, что означало «порча, подкуп».

Самым пагубным и опасным видом коррупции является коррупция в органах государственной власти и органах местного самоуправления (или политическая коррупция). В той или иной степени, коррупция свойственна всем странам современного мира, независимо от их политического устройства или уровня экономического развития [3, с. 40].

Не существует государства, которое никогда бы за свою историю не сталкивалось с коррупцией в органах власти. В одних государствах коррупция парализует проводящиеся реформы и замедляет развитие, в других – случаи коррупции в органах власти настолько редки, что шокируют общество и правоохранительные органы.

Коррупция в органах власти создает плацдарм для политического давления (включающего и экономические санкции) со стороны тех, кого не устраивает данный режим, что впоследствии может приводить к военным конфликтам, «гуманитарным интервенциям», революциям, созданию предпосылок для развязывания гражданской войны.

Одна из основных причин происхождения коррупции – желание некоторых людей получать блага и жить лучше других, достигая благополучия различными способами, в том числе и путем преподношения подарков, то есть подкупом [4]. Выявив возможность извлекать из своих должностных полномочий дополнительные доходы и блага, эти государственные служащие стали выходить за рамки своих полномочий и злоупотреблять ими, совершая тем самым коррупционные деяния.

Еще одной причиной возникновения коррупции является бедность. Этому явлению также способствуют низкий уровень экономического развития страны, осязаемое классовое расслоение общества, низкие зарплаты, финансовая и политическая нестабильность и многие другие факторы, которые вынуждают

людей совершать различные преступления, в том числе и коррупционные. Бедность, как одна из причин возникновения коррупции, выступает как нестабильное экономическое состояние страны.

Еще одной причиной коррупции, а также ненадлежащего контроля за деятельностью госорганов и организаций, является несовершенство законодательства. Именно несовершенство законодательства и способствует происхождению коррупции, а иногда даже выступает препятствием в борьбе с этим явлением.

Также, причиной возникновения коррупции можно назвать низкий уровень образования и правового сознания общества, а также сложившийся у людей менталитет, проявляющийся в правовом нигилизме. Также, коррупция произрастает из конфликта интересов [5, с. 7].

Еще одной причиной возникновения коррупции является низкий уровень доверия граждан органам власти и правоохранительным органам.

Любая форма коррупции предполагает наличие человека, имеющего возможность распоряжаться не принадлежащими ему ресурсами, принимая или не принимая те или иные решения.

Возможность возникновения коррупции напрямую связана с непрозрачностью процесса, что в бюджетном процессе прямо ведет к произволу чиновников, выбор организации, исполняющей различные расходные статьи бюджета, находится в руках чиновников, велико искушение получить "откат", вот вам и коррупция.

В России также существует «политическая коррупция», которая находит своё отражение, прежде всего, на выборах. Например, одно из наиболее ярких проявлений - это покупка мест в списках. Система списочная, голосование за списки, стимулировала вот такую разновидность коррупции.

Трудности усугубляет чрезвычайно скрытый характер коррупции. Выявить, а тем более доказать процессы коррупции очень сложно. К тому же сегодня появляются некие новые формы коррупции, которым нет еще названия и которые не получили правового и криминологического наполнения.

В современной действительности большое значение приобретает изучение процесса регуляции внутренней политики государства в области деятельности исполнительных структур и реализации сфер действия власти. Особенно это касается вопросов функционирования социальных институтов, судебного аппарата, государственных органов, решающих вопросы межличностного и группового взаимодействия граждан.

Последнее время в Российской Федерации все чаще поднимается вопрос о нарушении порядка работы вышеописанных структур, что реализуется в ситуации возникновения феномена коррупции.

Коррупция в самом общем смысле обозначает процесс использования должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды, противоречащий законодательству и моральным установкам [8, с. 45]. Также коррупцией называют подкуп должностных лиц, их продажность, что типично для мафиозных государств.

Последствиями коррупции являются экономический ущерб, политические разногласия, противоречия в отношениях между индивидами.

Важным элементом антикоррупционной политики являются конкретные действия Президента РФ. Он в конце ноября 2003 г. подписал Указ об образовании Совета при Президенте РФ по борьбе с коррупцией, первое заседание, которого состоялось 12 января 2004 г. Открывая данное заседание, Президент РФ отметил необходимость выработки антикоррупционной политики, направленной на устранение причин и последствий коррупции. Согласно Положению «О Совете при Президенте Российской Федерации по борьбе с коррупцией», «совет является совещательным органом при Президенте Российской Федерации, образованным в целях оказания содействия Президенту Российской Федерации в реализации его конституционных полномочий».

На основании данного факта, была выстроена антикоррупционная политика Российской Федерации, которая включает следующие направления, которые

имеют высокую степень актуальности в настоящее время и будут иметь в перспективе.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что антикоррупционная политика в Российской Федерации имеет достаточную методологическую и научную основу, является детально проработанной и системно обоснованной.

Всепроникающий характер коррупции предполагает не иерархический, как в органах власти, а сетевой принцип противодействия ей.

Легальная частная собственность должна быть защищена органами власти от любых посягательств, частные предприниматели должны обладать всеми правами на владение и распоряжение своей легально полученной собственностью.

Для обеспечения эффективности противодействия коррупции признана необходимость осуществления неотвратимости наказания за совершение коррупционных действий. Неотвратимость наказания за совершение коррупционных действий должна означать, во-первых, что коррупционеры практически никогда не смогут уйти от справедливого наказания, иначе может произойти только случайно. Во-вторых, неотвратимость наказания означает, что справедливо будут наказаны любые коррупционеры, независимо от их должностей в системе органов власти, частного бизнеса, некоммерческой или общественной сферы. Неотвратимость наказаний за совершение коррупционных действий не является единственным условием, обеспечивающим снижение уровня коррупции в стране. Но отсутствие неотвратимости наказаний за совершение коррупционных действий всегда способствует росту коррупции [9].

Причина в том, что отсутствие неотвратимости наказаний за совершение коррупционных действий воспринимается коррупционерами как предоставление им органами власти возможностей такие действия осуществлять.

Успехов в противодействии коррупции, как показывает опыт разных стран мира, можно добиться только при использовании свидетельств участников и потерпевших от коррупционных действий. Но, поскольку коррупционные

действия, особенно, наносящие крупные ущербы государству и обществу, чаще всего осуществляются согласованными действиями нескольких лиц, любые свидетели фактов и обстоятельств коррупции находятся под угрозой применения насилия к ним со стороны соучастников коррупционных преступлений в процессе их расследования, проведения судебных процессов и даже после их окончания. Поскольку свидетельские показания участников и потерпевших от коррупционных действий необходимы для обоснования обвинений коррупционеров, необходимо обеспечить защиту таких свидетелей от насилия по отношению к ним со стороны соучастников коррупционных преступлений.

У коррупции не существует единственно верного, канонического, универсального определения. Одной из главных причин, обуславливающих сложность формирования юридического понятия коррупции, является ее выход как социального явления в широком смысле за границы исследования экономики или права [6]

Так, политическая наука воспринимает коррупцию как фактор, деформирующий политическую организацию общества, разрушающий демократические процедуры. В связи с этим на первое место ставятся такие формы коррупции, как: незаконное финансирование политических партий; парламентские злоупотребления; торговля влиянием и др.

Значительное внимание борьбе с коррупцией и ее предупреждению уделяет мировое сообщество. На сегодняшний день, коррумпированность должностных лиц органов государственной власти перерастает на новый качественный уровень.

Список использованных источников

1. Качелин, М. С. Диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук. Международно-правовые аспекты борьбы с коррупцией. – М., 2010. – 296 с.
2. Путин о коррупции. Статья. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.stopcorruption.ru/item432.htm>

3. Kaufmann D., Kraay A. and Zoido-Lobaton P. Aggregating Governance Indicators. The World Bank, 1999. – 102 с.
4. Послание по случаю Международного дня борьбы с коррупцией. Статья. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.un.org/ru/sg/messages/2012/corruption.shtml>.
5. Волженкин Б. В. Коррупция. – Спб.: изд-во Спб. юрид. ин-т (ф) Академии Генеральной прокуратуры РФ, 1998. – 98 с.
6. Токарев Б. Б. Социально-философское осмысление феномена коррупции. Диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук. М.: МГУ, 2011. – 245 с.
7. Gerring J., Thacker S.C. Political institutions and corruption: The role of unitarism and parliamentarism // British Journal of Political Science. 2004. Vol. 34, no. 2. pp. 350.
8. Замятина Т. Россия и коррупция: кто кого? (интервью с президентом фонда ИНДЕМ Г. Сатаровым) // Эхо планеты, 2002. – № 50
9. Горный М.Б. Коррупция в России: системная проблема и системное решение// Сервер центра «Стратегия», 2001. – 102 с.

ВЛИЯНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ В КОЛЛЕКТИВАХ ПРИ СТИМУЛИРОВАНИИ МОТИВАЦИИ ГОССЛУЖАЩИХ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СТУПАК А.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Проблема мотивации государственных служащих является сложной и многогранной, поскольку она напрямую влияет на эффективность и качество выполнения государственных функций. Бюрократические процедуры и жесткие регламенты также могут оказывать демотивирующее воздействие, ограничивая инициативность и креативность сотрудников. Одной из ключевых проблем является также недостаточный уровень материального вознаграждения, который часто не соответствует ожиданиям сотрудников и не стимулирует их к повышению производительности. Кроме того, ограниченные возможности карьерного роста и профессионального развития могут снижать мотивацию, так как сотрудники не видят перспектив для личностного и профессионального роста [1]. В этом контексте роль неформальных лидеров становится особенно значимой.

Неформальный лидер – это член коллектива, который обладает влиянием и авторитетом среди коллег, не имея при этом официального статуса руководителя. В отличие от формальных лидеров, чья власть обусловлена должностными обязанностями и организационной структурой, неформальные лидеры завоевывают доверие и уважение благодаря своим личным качествам, таким как харизма, компетентность, эмпатия и способность вдохновлять других [2].

Наличие неформального лидера в коллективе имеет свои преимущества и недостатки. Очевидно, что благодаря своим личным качествам и авторитету среди коллег они оказывают существенное влияние на внутреннюю среду коллектива. Неформальные лидеры выполняют ряд положительных функций в коллективе:

- способствуют созданию более благоприятной рабочей атмосферы, более сплоченной и поддерживающей среды,
- способствуют открытой коммуникации и взаимопомощи,
- поддерживают моральный дух,
- вдохновляют сотрудников на достижение общих целей,

- выступают в роли посредников между руководством и коллективом, помогая сглаживать конфликты и улучшать коммуникацию,
- мотивируют коллег через личный пример,
- поощряют инициативность и творчество.

Неформальные методы поощрения могут стать важным фактором в повышении общей мотивации, продуктивности и удовлетворенности работой среди государственных служащих.

Негативное влияние неформальных лидеров проявляется в следующем. Они могут использовать свой авторитет для продвижения собственных интересов, что может привести к возникновению конфликтов, разделению коллектива, снижению мотивации и ухудшению морального климата. Если неформальный лидер противостоит официальному руководству или изменениям, это может вызвать сопротивление среди сотрудников и затруднить внедрение новых инициатив.

Поэтому важно, чтобы организации осознавали наличие и роль неформальных лидеров, направляя их влияние в конструктивное русло, минимизируя при этом возможные негативные последствия.

Причины появления неформальных лидеров в коллективах разнообразны. Часто они возникают в ситуациях, когда формальное руководство не полностью удовлетворяет потребности сотрудников или не справляется с управлением коллективом. Неформальные лидеры могут заполнять эту пустоту, предлагая поддержку, советы и руководство, которые сотрудники не получают от официальных руководителей. Также их появление может быть связано с необходимостью иметь посредника между сотрудниками и руководством, особенно в больших организациях, где коммуникация может быть затруднена[3].

Неформальные лидеры являются значимым и многосторонним субъектом в мотивационной политике государственных служащих. Посредством разнообразных механизмов они участвуют в укреплении рабочего климата и способствуют стимулированию работников к более эффективному исполнению своих должностных обязанностей.

Значимым инструментом влияния неформальных лидеров является их умение воодушевлять и мотивировать коллег на собственном примере. [3] Они часто показывают высокий уровень знания дела и преданности ему, побуждая других сотрудников следовать их примеру.

Инициатива, которую демонстрируют в организации командной или проектной работы неформальные лидеры, может быть примером их позитивного влияния на трудоспособность и качество выполнения служебных обязанностей членов коллектива [4]. Это может выражаться в применении новых эффективных подходов к решению поставленных задач. Их поддержка и признание успехов коллег также играют важную роль в укреплении морального духа и повышении удовлетворенности работой. Они могут поощрять инициативность и творчество, создавая условия для проявления индивидуальных способностей каждого сотрудника.

Но, в тоже время, доминирование неформальных лидеров в коллективе может иметь негативные последствия, особенно если их влияние направлено в деструктивное русло. В таких ситуациях деятельность неформальных лидеров может снижать уровень продуктивности работников и негативно сказываться на эффективности функционирования органа власти[5].

Одной из основных проблем является возможность возникновения конфликтов между неформальными и формальными лидерами. Если неформальный лидер имеет взгляды, противоречащие политике или целям организации, это может привести к разделению коллектива и созданию напряженной атмосферы. Это может найти отображение в возникновении ситуаций, когда сотрудникам приходится делать выбор между официальной позицией руководства организации и поддержкой неформального лидера, что в значительной степени приводит к снижению производительности труда.

Кроме того, пытаясь укрепить свои позиции в коллективе, неформальный лидер может повысить уровень критических настроений и отрицания изменениям или нововведениям, что может усложнить их внедрение. Как следствие, эффективность управленческой организации может значительно

понизиться, поскольку все внимание работников будет направлено на решение межличностных конфликтов и приведет к стагнации нововведений.

Еще одним проявлением негативного влияния неформальных лидеров является возникновение обособленных групп сотрудников, что вызовет подрыв командного духа в коллективе. Это может проявляться в виде предпочтительного отношения к определенным сотрудникам или игнорирования мнения других, что создает атмосферу недоверия и несправедливости. В то же время негатив определенной прослойки коллектива под руководством неформального лидера, направленный на конкретного человека, может превратиться в политику выдавливания «неудобных», независимо от уровня их профессионализма, а лишь основываясь на личном субъективном отношении.

Эффективное взаимодействие между формальными руководителями и неформальными лидерами может значительно способствовать улучшению мотивации сотрудников и повышению качества обслуживания населения. Для достижения положительных результатов в этом сотрудничестве формальные руководители должны признать существование и влияние неформальных лидеров, рассматривая их как ценный ресурс для организации. Поддержка их инициатив и вовлечение в процесс принятия решений может укрепить доверие и сотрудничество[6].

Нахождения точек соприкосновения между фактическим руководством и неформальными лидерами способствует предотвращению конфликтных ситуаций и недоразумений. К таким средствам коммуникации относятся постоянные встречи, обсуждения, взаимный обмен соображениями по важным вопросам, что стимулирует профессиональную заинтересованность и вовлеченность сотрудников, повышает уровень обслуживания населения.

Привлечение неформальных лидеров к процессу решению фундаментальных проблем организации как заинтересованного лица способствует повышению степени их ответственности за результат этой работы, позволяет применять их навыки и личный опыт в наибольшей степени и с максимальным положительным эффектом.

Предоставление возможности повышения квалификации и получения дополнительного образования позволит неформальным лидерам подготовиться к расширению полномочий, а также показывает высокую оценку их вклада в развитие органа управления.

Важной составляющей работы управленческой организации является создание каналов взаимодействия между руководством и неформальными лидерами для свободного обмена инициативами и рационализаторскими идеями без прямой критики, но с системой поощрений за положительный эффект от их внедрения.

Обобщив все вышесказанное, можно сказать, что неформальные лидеры являются важной составляющей коллектива и в значительной степени могут влиять на трудоспособность и эффективность работы коллектива. Их роль может иметь положительный и отрицательный характер. Поэтому формальным руководителям управленческих организаций следует своевременно распознавать неформальных лидеров, отмечать их сильные стороны, подключать к выполнению ответственных задач во избежание их деструктивного влияния на рабочую обстановку в коллективе. Важно понимать, что харизматичные личности в коллективе могут быть важным фактором в управлении мотивацией других сотрудников. Системы поощрения неформальных лидеров являются средством поощрения и высокой оценки их работы и вклада в деятельность организации.

Учет особенностей поведения неформальных лидеров позволяет не только повысить мотивацию сотрудников, но и улучшить качество обслуживания населения, что является основной целью государственной службы.

Список используемых источников

1. Родюкова Т.Н. Проблемы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе: научная статья.// «Киберленинка», [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-motivatsii-i->

stimulirovaniya-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe (дата обращения 07.10.2025).

2. Неформальный лидер: как его определять, почему есть разные типы и как эйчару с ним работать: статья.// «Моя команда», [Электронный ресурс]. URL: <https://моякоманда.рф/blog/stati/neformalnyj-lider> (дата обращения 07.10.2025).

3. Краснова Ю.А. Роль неформальных лидеров в управлении организацией: научная статья.// «Киберленинка», [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-neformalnyh-liderov-v-upravlenii-organizatsieyy> (дата обращения 07.10.2025).

4. Игнатьева Н. В. Хандусенко М. А. Лазаренко Л. А. Влияние неформального лидерства на эффективность совместной деятельности коллектива: научная статья.// «Киберленинка», [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-neformalnogo-liderstva-na-effektivnost-sovmestnoy-deyatelnosti-kollektiva> (дата обращения 07.10.2025).

5. Платонов Ю. Устранение деструктивного лидерства: статья.// «НТ Lab», [Электронный ресурс]. URL: <https://ht-lab.ru/o-kompanii/> (дата обращения 07.10.2025).

6. Цветкова Е. С. Ляшенко Е. В. Взаимодействие формального и неформального лидерства в организации: научная статья.// «Киберленинка», [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-formalnogo-i-neformalnogo-liderstva-v-organizatsii> (дата обращения 07.10.2025).

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЧУГАЙНОВА С.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Роль лидерства в государственной гражданской службе для достижения целей социально-экономического развития является ключевым фактором модернизации государственного управления и повышения его эффективности. Лидерские качества руководителей позволяют не только управлять текущими процессами, но и вдохновлять команды, внедрять инновации, обеспечивать устойчивое развитие страны.

Актуальность темы обусловлена возрастающей сложностью управленческих задач в условиях глобальных вызовов, необходимостью повышения эффективности государственного аппарата и связью качества госуправления с темпами социально-экономического роста. Проблема заключается в разрыве между формальными полномочиями и реальной лидерской ролью госслужащих.

Лидерство в государственном управлении – это не просто управленческий навык, а стратегический ресурс, который определяет вектор развития страны. В отличие от руководства, основанного на формальных полномочиях, лидерство опирается на межличностные отношения, мотивацию и формирование корпоративной культуры [1, с. 89].

Специфика лидерства в государственной службе обусловлена рядом существенных особенностей: во-первых, существует ограниченность административных ресурсов наряду с высокой степенью регламентации деятельности, что накладывает определённые рамки на принятие решений и реализацию инициатив; во-вторых, принимаемые решения носят публичный характер, а это предъявляет повышенные требования к ответственности лидеров и обязывает их действовать с максимальной прозрачностью, поскольку любые управленческие шаги находятся в поле зрения общества и СМИ; в-третьих, в

условиях бюрократической среды лидеру необходимо постоянно выдерживать баланс между соблюдением иерархических принципов и поощрением инициативы подчинённых, что требует особого искусства управления и тонкой настройки организационных процессов.

Среди моделей лидерства, наиболее релевантных для государственной службы, можно выделить три ключевых подхода. Во-первых, трансформационное лидерство, суть которого заключается в способности вдохновлять подчинённых, целенаправленно развивать их профессиональный потенциал и формировать единое стратегическое видение общих целей – это позволяет мобилизовать коллектив на достижение масштабных задач и внедрять системные изменения. Во-вторых, модель служения (*servant leadership*), в рамках которой лидер сознательно ставит интересы подчинённых и общества выше собственных: он ориентирован на поддержку сотрудников, создание условий для их самореализации и служение общественным благам, что особенно важно в публичном секторе. В-третьих, адаптивное лидерство, которое даёт возможность гибко реагировать на динамичные изменения внешней среды, оперативно корректировать стратегии и находить эффективные решения в условиях неопределённости и новых вызовов. Каждая из этих моделей по-своему отвечает специфике государственной службы, где требуются одновременно и стратегическая дальновидность, и социальная ответственность, и способность к быстрой адаптации [2, с. 33].

Нормативно-правовая база, регулирующая лидерские аспекты в госслужбе, включает ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» и смежные акты, которые устанавливают требования к профессиональным и личностным качествам руководителей.

Лидерство в государственной службе реализует несколько взаимосвязанных ключевых функций. Прежде всего, стратегическая функция выражается в способности лидеров формулировать долгосрочные приоритеты развития и обеспечивать согласование ведомственных интересов с общенациональными целями; при этом руководители определяют стратегический вектор, всесторонне

учитывая комплекс экономических, социальных и политических факторов. Не менее значима мотивационная функция, которая проявляется в активном вовлечении коллектива в реализацию масштабных проектов, целенаправленном формировании культуры результативности и последовательном продвижении высоких стандартов профессиональной работы. Третья функция – инновационная – заключается в систематическом внедрении современных управленческих технологий, стимулировании творческого подхода к решению сложных задач и оперативной адаптации к меняющимся условиям. Наконец, интегративная функция охватывает координацию межведомственного взаимодействия, а также выстраивание продуктивных партнёрских отношений с бизнес-структурами и некоммерческими организациями, что в совокупности создаёт необходимые условия для успешной реализации комплексных проектов государственного значения.

Исследования показывают, что компании (и государственные структуры) с высоким уровнем трансформационного лидерства демонстрируют более высокую командную производительность и финансовые результаты по сравнению с организациями, где преобладает транзакционный подход. Однако в краткосрочной перспективе транзакционное лидерство может быть более эффективным для поддержания операционной эффективности [2, с. 34].

Современные лидеры в государственной службе должны обладать комплексным набором компетенций, охватывающим несколько взаимосвязанных блоков. В первую очередь, это профессиональные навыки, включающие способность к стратегическому планированию, управлению проектами, анализу больших массивов данных, а также глубокое знание нормативно-правовой базы, необходимое для принятия обоснованных решений. Не менее значимы коммуникативные компетенции, предполагающие умение эффективно вести переговоры с различными стейкхолдерами, уверенно выступать перед аудиторией, демонстрировать медиаграмотность и выстраивать доверительные отношения внутри коллектива – эти навыки обеспечивают слаженное взаимодействие как внутри организации, так и с внешними

партнёрами. Наконец, существенную роль играют личностные качества: ответственность за принимаемые решения, этичность в профессиональной деятельности, развитый эмоциональный интеллект, а также готовность к постоянному саморазвитию и гибкая адаптация к меняющимся условиям работы. Совокупность этих компетенций формирует портрет эффективного лидера в сфере государственного управления, способного отвечать на современные вызовы и обеспечивать результативность служебной деятельности.

В Канаде действует официальный «Профиль ключевых лидерских компетенций для руководителей федеральной государственной службы», который включает такие компетенции, как создание видения и стратегии, мобилизация людей, поддержка честности и уважения, сотрудничество с партнёрами, продвижение инноваций и достижение результатов [3, с. 295].

Для развития лидерских качеств у государственных служащих применяется комплекс инструментов, направленных на формирование и совершенствование необходимых компетенций. Одним из ключевых механизмов выступают специализированные программы подготовки и переподготовки, включая программы МВА, адаптированные для государственного сектора, а также организованные стажировки в передовых организациях, позволяющие перенимать лучшие практики управления. Существенную роль играют внутренние механизмы передачи знаний и опыта – такие как наставничество и коучинг, которые реализуются непосредственно в рамках ведомств и способствуют целенаправленному развитию профессиональных навыков у сотрудников. Для объективной оценки уровня лидерских качеств используются современные методики: ассессмент-центры, кейс-методы, а также система 360-градусной обратной связи, позволяющая получить всестороннюю оценку компетенций руководителя со стороны коллег, подчинённых и вышестоящего руководства. В российской практике активно реализуются масштабные проекты по выявлению и поддержке лидерского потенциала: в качестве примера можно привести конкурс «Лидеры России», ставший флагманским проектом президентской платформы «Россия – страна возможностей» и направленный на

поиск, развитие и продвижение талантливых управленцев в государственном и частном секторах.

Лидерство в государственной гражданской службе играет решающую роль в реализации стратегий социально-экономического развития. Оно позволяет не только эффективно управлять ресурсами, но и создавать условия для инноваций, мотивировать сотрудников, обеспечивать координацию между различными структурами. Развитие лидерских компетенций у госслужащих требует системного подхода, включающего обучение, наставничество и оценку результатов. Перспективными направлениями являются внедрение гибридных моделей лидерства, сочетающих трансформационные и транзакционные подходы, а также акцент на цифровых компетенциях и клиентоцентричности [3, с. 298].

Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния лидерства на конкретные показатели социально-экономического развития (например, уровень коррупции, инвестиционную привлекательность, качество государственных услуг) и разработку методик оценки эффективности лидерских практик в госслужбе.

Список использованных источников

1. Карцева, Т. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления // Государственная служба. – 2014. – №3 (89). – С. 114-116.
2. Молокеев, И. В. Влияние стилей лидерства на финансовые показатели компании / И. В. Молокеев, Л. Г. Осипова // Юный ученый. – 2025. – № 2 (87). – С. 33-34.
3. Сиденко, О. А. Лидерские компетенции государственных и муниципальных служащих в контексте проблематики коллективного публичного лидерства / О.А. Сиденко // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2022. – № 17-3. – С. 294-299.

**МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ В РОССИИ.
АКЦЕНТЫ НА ИСТОРИЮ ГОСУДАРСТВА**

БОЛОТСКИХ Т.В.,

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления
и государственного администрирования*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШАШИКЯН Н.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Тот, кто стоит у руля страны в эпохи кризисов всегда сталкивается с рисками. Прежде всего риски касаются государственности, в частности, социально-экономического развития. С такими не единожды сталкивалась Российская Федерация. Все знают, что продолжительное время в стране длится СВО. Конечно, это выжимает большое количество ресурсов государства, тем не менее, благодаря грамотно выстроенной работе государственного аппарата стране удаётся удержать на плаву. Экономика, по словам лидера государства Владимира Путина, становится только крепче. И это один из примеров кризисных ситуаций для России с которыми страна успешно справляется. Благодаря грамотно выстроенной системе направленной на развитие социально-экономической жизни страны, мы можем двигать вперёд. Поэтому такого рода кризисы требуют не просто управленческих решений, не просто гибкости, а чётких и продуманных решений. В то время пока власти независимой Украины постоянно меняют концепт и не заботятся об экономике. В это время Российская Федерация озадачена другим — удержать общество. Для этого и нужны те же гибкость, прозрачность в социально-экономической системе. Но главное - они заслуживают поддержки от жителей государства. А это значит, что выбор

системы верен. Именно поэтому мы сделали особый акцент на ключевые факторы, которые каким-то образом могут иметь влияние на социально-экономическую систему государственной власти и помогли стране справляться со внешними вызовами не только в наше время, но и на протяжении столетий. Не просто же так говорят, что история циклична и именно она поможет разобраться в чем особенность российского социально-экономического развития, каковы его механизмы и принципы и, конечно, в этом помогут разобраться государственных институты, в числе которых ведомства, агентства, министерства и прочие организации, которые, непосредственно находятся в постоянном контакте с населением. И именно им всегда удавалось формировать ту самую стратегию направленную, прежде всего, на социально-экономическое развитие каждого региона.

В этой небольшой работе мы опирались на работы В.А. Агафонова, Г.Ю. Гагарина, С. М. Сахаровой, Т. А. Головиной.

Их работы помогли разобраться в сложной симбиозе механизмов регулирования, которые работают как часы в системе методов и механизмов. При всем этом, следует отметить, что количественные показатели, в данном случае будут играть не самую важную роль, в большей степени мы ориентируемся на качественные показатели, которые в полной мере могут продемонстрировать то самое благосостояние население и рост экономики, которые, несмотря на все риски является устойчивым для страны.

И наш лидер, Президент Российской Федерации не раз говорил, что приоритетом является благосостояние населения, поэтому объектом исследования являются процессы государственного управления, направленные на обеспечение устойчивого социально-экономического развития страны.

Перейдём к истории. Опираясь на работы российского учёного, профессора, доктора политических наук Мухаева Рашида Тазитдиновича [9], эволюция системы государственного управления в России прошла через несколько ключевых этапов, каждый из которых характеризовался своими особенностями, вызовами и преобразованиями. Формирование административной структуры

шло под постоянным воздействием политических, экономических и социальных изменений, что напрямую отражалось на её организационной модели и функциональных задачах.

Истоки российского управления восходят к эпохе Киевской Руси в IX–X веках. На тот момент князья, такие как Олег и Владимир, играли важную роль в объединении племён и укреплении власти. Значительным событием стало принятие христианства, что способствовало не только укреплению власти князей, но и формированию единой культурной и духовной идентичности народа. В этот период уже начали развиваться органы управления на местном уровне, например, вече — народное собрание, через которое население принимало участие в решении вопросов управления.

В период XI–XIII веков власть начала концентрироваться в руках князей при династии Рюриковичей, что способствовало усилению центральной власти. Однако после монголо-татарского нашествия в XIII веке ситуация изменилась: установленное монголо-татарское иго значительно ослабило центральный контроль и повысило влияние феодалов, что привело к фрагментации государства. В конце XV — начале XVI века, при правлении Ивана III, происходит объединение разрозненных земель, формируются новые административные структуры и основы бюрократической системы, что было важным шагом к централизации власти.

Правление Ивана Грозного в конце XVI века ознаменовалось укреплением централизованной власти, однако сопровождалось репрессивными мерами и кризисами, такими как Смутное время. Важной вехой стало создание системы приказов — органов исполнительной власти, что заложило основы для более системного управления страной. В XVII веке, при династии Романовых, государство начало проводить реформы, направленные на стабилизацию и развитие системы управления.

XX век ознаменовался масштабными преобразованиями. В эпоху Петра I были проведены реформы, направленные на европейскую модернизацию: создание коллегий вместо приказов, введение новых стандартов в управление,

стимулирование развития образования и науки. Эти реформы позволили приблизить российскую систему к европейским образцам, однако централизованная модель продолжала зависеть от личности монарха.

В XIX веке важным этапом стало освобождение крестьян и проведение крестьянской реформы 1861 года. Эти меры способствовали развитию местного самоуправления и демократических институтов, а также стимулировали экономическое и социальное развитие. В этот период страна активно модернизировалась, совершенствовались механизмы управления в условиях новых вызовов.

Ну а если мы посмотрим на современную систему российского управления, то поймем, что она сочетает симбиоз централизованных и децентрализованных подходов. Гибридная модель требует постоянной адаптации и инноваций в условиях глобализации и ускоренного технологического прогресса. Значительную роль играют взаимодействие государственных институтов с частным сектором и гражданским обществом, что способствует обеспечению стабильного социально-экономического развития и повышения эффективности управленческих решений.

И если подводить итоги всего вышесказанного, что стоит заметить, что именно внешние риски всегда представляли очень большую угрозу для нашего государства. На протяжении столетий другие страны пытались повлиять на успешное управление социально-экономический сектор и, тем не менее, существенно навредить никому не удалось.

Список использованных источников

1. Агафонов, В. А. Реформирование системы управления социально-экономическим развитием на современном этапе. Целевой принцип // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 223. – №. 3. – С. 197-202.

2. Ахмедуев, А. Ш. Стратегическое управление социально-экономическим развитием региона: методологические основы формирования и системные

проблемы организации // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2017. – №. 1 (75). – С. 53-67.

3. Гагарина, Г. Ю., Мирошников, С. Н. Некоторые вопросы управления социально-экономическим развитием субъектов Российской Федерации на основе системы стратегического планирования // Управленческое консультирование. – 2018. – №. 12 (120). – С. 79-90.

4. Головина, Т. А., Сахарова, С. М. Публичное управление социально-экономическим развитием Арктической зоны на принципах государственно-частного и муниципально-частного партнерства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2021. – Т. 16. – №. 2. – С. 95-111.

5. Добагов, Т. Ю. Механизм государственного управления социально-экономическим развитием депрессивного региона (на материалах Кабардино-Балкарской Республики) : дис. – Кабард.-Балкар. гос. с.-х. акад., 2006. URL: https://static.freereferats.ru/_avtoreferats/01003308972.pdf (дата обращения 28.10.2025).

6. Кохужева, С. Н. Программно-целевой метод как инструмент государственного управления социально-экономическим развитием региона // Новые технологии. – 2011. – №. 4. – С. 171-174.

7. Крымов, В. Б. Стратегическое планирование в системе управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации // Москва. – 2010. URL: <http://library.vscs.ac.ru/Files/books/1273123975KRIMOV.PDF> (дата обращения: 28.10.2025).

8. Курбанбаева, Д. Ф., Шматко, А. Д. Разработка механизма государственного стратегического управления социально-экономическим развитием страны // Журнал правовых и экономических исследований. – 2011. – №. 4. – С. 22-27.

КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2025 ГОДУ

БЫКАДОРОВ И.А.,

Бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

МОИСЕЕНКО А.А.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОЖНЯТОВСКАЯ А.А.,

преподаватель кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Тема настоящего исследования была выбрана с учётом существующей необходимости всестороннего рассмотрения происходящего процесса трансформации местного самоуправления и теми изменениями, которые произошли в российском законодательстве, а именно: 20 марта 2025 года был принят Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (вступил в силу с 19.06.2025, за исключением отдельных положений, которые начнут действовать с 01.01.2027) [2] .

Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ не отменяет действующий Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [1], а по сути является его новым изложением с внесёнными системными изменениями. Некоторые из них, которые затрагиваются настоящим исследованием, кратко отображены на рис. 1.



Рис. 1. Ключевые изменения местного самоуправления, вызванные принятием Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ [составлено авторами]

Так, продолжая анализ происходящих изменений, можно предположить, что возврат к одноуровневой модели снизит дублирование функций и административные расходы в компактных и городских территориях и ускорит управленческие процессы. Новая модель предусматривает только три вида муниципальных образований: городской округ, муниципальный округ, внутригородское муниципальное образование города федерального значения. При этом установлена возможность сохранения двухуровневой системы (сельские или городские поселения и муниципальные районы) для субъектов Российской Федерации, имеющих социально-экономические, исторические, национальные и иные особенности. Если муниципальный или городской округ сформированы в границах более одного поселения, существовавшего по состоянию на день вступления в силу закона, то в административных центрах таких поселений сформируют территориальные органы, входящие в структуру местной администрации [2].

Границы муниципальных образований будут устанавливаться с учетом транспортной доступности до их административных центров и обратно в течение рабочего дня для жителей всех населенных пунктов [2]. Такое формирование границ муниципальных образований с ориентацией на транспортные коридоры создаст территориальные единицы, объединенные не административным решением, а реальными социально-экономическими связями, что обеспечит целостность управленческих процессов, поскольку повседневная мобильность населения определяет регулярность взаимодействий и интенсивность хозяйственных потоков. Включение удалённых территорий в эту логику потребует разработки специальных механизмов компенсации их периферийного положения.

Также согласно новому закону больше не закрепляются раздельно перечни вопросов местного значения и полномочия по их решению для различных видов муниципальных образований, а содержатся три общих перечня [4]:

1) полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, не подлежащие перераспределению между органами местного самоуправления и органами государственной власти субъекта РФ (18 пунктов). Это полномочия преимущественно местного (локального) характера, не требующие, как правило, привлечения значительных финансовых ресурсов;

2) полномочия органов местного самоуправления по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения, которые могут быть перераспределены законом субъекта РФ для осуществления органами государственной власти субъекта РФ (29 пунктов). Соответствующее перераспределение законом субъекта РФ полномочий допускается на срок не менее срока полномочий законодательного органа субъекта РФ.

3) полномочия, по которым в целях обеспечения жизнедеятельности населения законом субъекта РФ может быть принято решение об их осуществлении органами местного самоуправления (18 пунктов). Закон субъекта РФ о перераспределении полномочий для их осуществления органами местного

самоуправления должен содержать положения о передаче органам местного самоуправления необходимых для осуществления указанных полномочий материальных ресурсов и финансовых средств [4].

Данный новый перечень полномочий упростит применение и даст регионам гибкость в адаптации функций к локальным условиям, а также точное понимание как определять вид полномочий.

Для самих же органов местного самоуправления новая модель и новое понимание своего места в единой системе органов публичной власти предполагает их более активное вовлечение в реализацию единой общегосударственной политики, что потенциально усилит ресурсную поддержку муниципалитетов, но в то же время может привести к определенному ограничению их самостоятельности в принятии решений по отдельным вопросам.

Поэтому заключительным положением, станет утверждение, что происходящая реформа нацелена на укрепление вертикали управления для повышения эффективности публичной власти в целом, но ее практическая ценность будет определяться тем, насколько удачно будет достигнут баланс между централизацией контроля и сохранением гибкости, необходимой для учета местной специфики и инициативы, и развития территорий.

Список использованных источников

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 25.12.2024). – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/20035> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти : Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Обзор: «Новый закон о местном самоуправлении: основные изменения» // Справочная правовая система КонсультантПлюс. – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505708/ee2aaa65ff73721a10cac05499ab6da8fd3b4e2a/ (дата обращения: 10.11.2025).

4. Новый закон о местном самоуправлении в Российской Федерации // Сайт Поволжского института управления – филиала РАНХиГС. – URL: https://piu.ranepa.ru/news/novyy-zakon-o-mestnom-samoupravlenii-v-rossiyskoy-federatsii/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 10.11.2025).

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ

ВАРНАВА М.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ГУБЕРНАЯ Г.К.,

д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Трудовая сфера представляет собой одну из ключевых подсистем социально-экономического развития общества, охватывающую процессы труда, занятости, формирования доходов и регулирования трудовых отношений. В условиях глобализации, цифровизации и трансформации рынков труда её роль существенно возрастает.

Как отмечает Е.Г. Антосенков, трудовая сфера является «основой воспроизводства человеческого капитала и фактором устойчивого развития экономики» [1].

Современная трудовая сфера включает несколько взаимосвязанных элементов:

1. Трудовые ресурсы – экономически активное население, способное участвовать в производстве.
2. Рынок труда – система спроса и предложения рабочей силы.
3. Трудовые отношения – взаимодействие работников, работодателей и государства.
4. Социально-трудовые институты (профсоюзы, биржи труда, системы соцзащиты).

По мнению М.П. Ивановой, структура трудовой сферы динамична и зависит от технологических и экономических изменений [2].

Основными функциями трудовой сферы являются:

- 1) экономическая функция – обеспечение производства товаров и услуг;
- 2) социальная – формирование доходов и уровня жизни населения;
- 3) регулятивная – поддержание баланса интересов работников и работодателей;
- 4) инновационная – стимулирование профессионального развития.

Как подчёркивают Колмакова И.В. и Колмакова Е.М., в современных условиях трудовая сфера становится драйвером инноваций [3].

Современные тенденции в трудовой сфере представлены в таблице 1.

Таблица 1

Современные тенденции в трудовой сфере

Тенденция	Характеристика тенденции
1. Цифровизация и автоматизация	Роботизация сокращает спрос на низкоквалифицированный труд. Растёт потребность в IT-специалистах и когнитивных навыках.
2. Гибкие формы занятости	Удалённая работа, фриланс, аутсорсинг (по данным МОТ, 40% работников в мире – неформально заняты).
3. Демографические вызовы	Старение населения в развитых странах. Миграционные потоки и их влияние на рынок труда.
4. Экологизация труда	«Зелёные» рабочие места в возобновляемой энергетике.

Значение трудовой сферы можно представить по следующим основным направлениям, представленным в таблице 2.

Трудовая сфера переживает глубокую трансформацию, что требует адаптации государственной политики. Её эффективное регулирование должно учитывать цифровые тренды, демографические изменения и необходимость социальной защиты работников.

Государственная политика в сфере труда представляет собой систему мер, направленных на регулирование трудовых отношений, обеспечение занятости, защиту прав работников и поддержание социально-экономической стабильности. В условиях глобальных вызовов. По данным Международной организации труда, эффективная трудовая политика способна повысить ВВП страны на 3-5% за счёт роста производительности [4].

Таблица 2

Значение трудовой сферы по основным направлениям

Направление	Содержание значения социально-трудовой сферы
1. Экономическое развитие	Социально-трудовая сфера играет ключевую роль в поддержании экономической стабильности и роста. Занятость и эффективное использование трудовых ресурсов способствуют увеличению производительности и конкурентоспособности экономики.
2. Социальная стабильность	Обеспечение достойных условий труда и социальной защиты способствует снижению социального напряжения, уменьшению конфликтов между работниками и работодателями, а также повышению уровня жизни населения.
3. Защита прав работников	Социально-трудовая сфера обеспечивает защиту прав и интересов работников, способствует соблюдению трудового законодательства и стандартов, что является важным аспектом социальной справедливости.
4. Развитие человеческого капитала	Поддержка профессионального развития и обучения работников способствует повышению их квалификации, что в свою очередь улучшает качество рабочей силы и способствует инновациям.
5. Социальное благополучие	Социально-трудовая сфера влияет на уровень социальной защиты и благосостояния населения, обеспечивая доступ к медицинским услугам, пенсионному обеспечению и другим формам социальной помощи.

Основные цели трудовой политики государства включают: обеспечение полной и продуктивной занятости, защита трудовых прав и социальных гарантий, повышение качества рабочей силы, сбалансированность рынка труда.

Основные принципы государственной политики в сфере труда представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные принципы государственной политики в сфере труда

Принцип	Пример
1. Социальное партнёрство	Взаимодействие государства, работодателей и профсоюзов, например, Роструд в Российской Федерации [5]
2. Принцип справедливости	Равная оплата за труд равной ценности (ст. 22 Трудового кодекса Российской Федерации) [6]
3. Гибкость и безопасность	Сочетание гибких форм занятости (удалённая работа) с социальными гарантиями [7]
4. Устойчивость	Учёт долгосрочных трендов (демография, цифровизация)

К механизмам реализации государственной политики в сфере труда относятся:

1. Правовое регулирование, например, трудовое законодательство
2. Экономические инструменты, например, субсидии работодателям за трудоустройство инвалидов или налоговые льготы для компаний, инвестирующих в переобучение сотрудников.
3. Программы активной занятости, например, создание государственных рабочих мест (общественные работы) или квотирование для социально уязвимых групп.
4. Институциональные механизмы, например, государственные службы занятости, система прогнозирования потребностей в кадрах.
5. Международное сотрудничество, например, обмен опытом участие в проектах.

Таким образом, трудовая сфера – совокупность общественных отношений, возникающих в процессе производства, распределения и потребления трудовых ресурсов.

Основными функциями трудовой сферы являются: экономическая, социальная, регулятивная и инновационная функции.

Значение трудовой сферы можно представить по следующим основным направлениям: экономическое развитие, социальная стабильность, защита прав работников, развитие человеческого капитала, социальное благополучие.

Государственная политика в сфере труда должна быть адаптивной, сочетая

рыночные механизмы с социальной защитой. Для Донецкой Народной Республики критически важно учитывать международный опыт и локальные особенности.

Список использованных источников

1. Антосенков, Е. Г. Трудовые отношения в цифровую эпоху. – СПб.: Питер, 2023. – 269 с.
2. Иванова, М. П. Социально-трудовые отношения в условиях изменений рынка труда. – М.: Экономика, 2022. – 349с.
3. Колмакова, И. В., Колмакова, Е. М. Социально-трудовая сфера: тренды нового тысячелетия // Human Progress. 2021. – Том 7, Вып. 3. – С. 8. – URL: http://progresshuman.com/images/2021/Tom7_3/Kolmakova.pdf (дата обращения 12.11.2025)
4. Международная организация труда (МОТ). World Employment and Social Outlook. –2025. – URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/un/1537544/ (дата обращения: 12.11.2025)
5. Павленков, В. А. Рынок труда. – М.: Юрайт, 2021. – 412 с.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: (http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения 13.11.2025)
7. Рудакова, Н. В. Социальная защита трудящихся: проблемы и пути решения. М.: Юрайт, 2019. – 286 с.

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ДНР

ВАСИЛЕНКО Д.В.,

д-р экон. наук, доцент,

профессор кафедры теории управления и

*государственного администрирования,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

КУЧЕРАК О.В.,

*магистрант,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Проблемы, возникающие в процессе государственного управления инвестиционной привлекательностью территориальных образований в ДНР, можно структурировать согласно причинам: связанные с военными действиями; связанные с недостаточным техническим оснащением; связанные с низкой компетенцией кадров и нормативным регулированием; связанные с экономическими факторами.

Безусловно, международно-правовой статус Донецкой Народной Республики является наиболее значимой проблемой, прямо влияющей на государственное управление инвестиционной привлекательностью территориальных образований.

Основной тенденцией общемировой экономики является глобализация. Но поскольку ДНР не является прямым субъектом мировой экономики, мы не можем рассчитывать на полноценную инвестиционную работу.

Исходя из реалий нашей сегодняшней жизни, мы можем в большей степени полагаться исключительно на внутренних инвесторов и инвесторов из Российской Федерации. Соответственно, одной из основных направленностей работы государственного аппарата является продолжение гармонизации законодательства с Российской Федерацией.

Кроме того, нужно понимать, что даже в случае полной гармонизации законодательства с Российской Федерацией, ДНР не сможет конкурировать за инвестиции с другими территориями. Инвесторы скорее предпочтут более стабильные территории, не подверженные рискам разрушения вследствие военных действий или смены политической обстановки. Кроме того, российское законодательство не всегда в полной мере регулирует возникающие

взаимоотношения, и следовательно, принимаемые нормативные правовые акты, должны, во-первых, быть адаптированными к реалиям ДНР, во-вторых, содержать положения, выгодно отличающие ДНР от субъектов Российской Федерации, в-третьих, быть наиболее прогрессивными и регулировать все возникающие взаимоотношения.

Ведение боевых действий на линии соприкосновения с Украиной также является глобальной проблемой, прямо влияющей на инвестиционную привлекательность ДНР. Традиционно территории, находящиеся под влиянием военных действий, имеют низкую инвестиционную привлекательность вследствие имеющихся рисков (разрушение материальных средств, человеческие потери и т.д.). Но, поскольку решение данного вопроса лежит в глобальной, общемировой плоскости и затрагивает более крупные государства, более целесообразно исходить из того факта, что военные действия в любом случае будут продолжаться.

Кроме того, эта же сложившаяся ситуация формирует еще одну глобальную проблему – ограниченность выхода на мировые рынки. Следовательно, основным рынком сбыта местных производителей остается немногочисленный и небогатый внутренний рынок и рынок Российской Федерации, на котором товары, произведенные в ДНР, будут сталкиваться с жесткой конкуренцией и отсутствием свободных зон.

Также важным фактором инвестиционной привлекательности Донецкой Народной Республики является её существующие производственные мощности и имеющиеся природные ресурсы. Исторически Донбасс является угольным регионом. Но поскольку важным мейнстримом мировой политики является отказ от угольного топлива вследствие экологической составляющей, а также из-за высокой стоимости добычи угля в Донбассе, перспектива развития угольной отрасли Донецкой Народной Республики крайне туманна.

Это является невероятно важной проблемой для государства, поскольку модель построения шахт подразумевала привлечение большого количества кадров в угольную отрасль, а также формирование моногородов на базе шахт. На

текущий момент сложилась ситуация, при которой в Донецкой Народной Республике существуют города и поселки, целиком зависящие от угольных шахт. И, поскольку, как уже было сказано ранее, добыча угля в Донбассе не является рентабельной и конкурентной, существует необходимость проведения крайне сложной и дорогостоящей процедуры реформатирования отрасли. При этом такое реформатирование затронет и многие другие отрасли. Например, сферу электрогенерации, металлургии и прочее.

Таким образом, существующая сфера добычи угля не может быть привлекательной сферой для инвестиций в принципе. Однако действующая инфраструктура (здания, строения, технологические цепочки) могут быть использованы для организации нового производства.

Еще одной существенной проблемой, связанной с технологической сферой, является отсутствие научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы. Существующая в Донецкой Народной Республике научная сфера значительно сократилась и не может полноценно участвовать в экономической жизни государства. Кроме того, ограниченность от научного мирового сообщества также имеет негативное влияние на данную сферу и приводит к её упадку.

Еще одним фактором, прямо интересующим потенциальных инвесторов, является кадровый ресурс. Любое производство или предприятие всегда нуждается в каком-либо количестве кадров. Следовательно, уровень человеческого потенциала государства прямо влияет на его инвестиционную привлекательность.

Следствием военного конфликта и боевых действий стало утеkanie кадров из Донецкой Народной Республики и смена элит. Такой процесс прямо повлиял, во-первых, на количество трудоспособного населения и его воспроизведение, во-вторых, на общий уровень квалификации кадров, поскольку наиболее квалифицированные кадры, в большинстве своём, предпочли уехать на востребованные позиции в иностранных государствах. Важным фактором в данном вопросе также является уровень заработных плат, который в Донецкой

Народной Республике является достаточно низким в сравнении с остальной территорией Российской Федерацией.

Система подготовки кадров также претерпела значительные изменения. Преподавательская группа в высших учебных заведениях значительно сократилась, что, вероятнее всего, отразилось и на уровне подготовки кадров.

Однако низкий уровень заработных плат и подготовки кадров может стать неоспоримым преимуществом Донецкой Народной Республики. Так как заработный фонд является достаточно крупной статьей расходов на предприятии, то данный факт может помочь бизнесу быть более конкурентоспособным на внешних рынках из-за снижения операционных расходов и себестоимости продукции.

Нормативно-правовое регулирование государственного управления инвестиционной привлекательностью территориальных образований также является существенной проблемой. Вследствие неустановленного международно-правового статуса территории однозначное применение уже готового законодательства какого-либо государства не представляется возможным. Поэтому существует необходимость в кратчайшие сроки урегулировать все возможные типы взаимоотношений, возникающие в инвестиционной деятельности.

Основной целью такого подхода является демонстрация четких и ясных «правил игры» для инвесторов. Это ситуация, при которой каждый потенциальный бизнесмен будет понимать основные условия инвестирования, льготы, предоставляемые инвесторам, возможность защиты капитала и своего труда.

Экономические факторы имеют серьезное значение на инвестиционную привлекательность территориальных образований. Официальная статистическая информация о состоянии основных экономических показателей Республики отсутствует. Анализируя имеющуюся информацию, опубликованную Министерством экономического развития, можно сделать вывод о достаточно

серьезном падении товарооборота, производства и валового внутреннего продукта, по сравнению с информацией от 2013-2014 гг.

Резюмируя вышеизложенное, можно сказать следующее: на текущий момент в Донецкой Народной Республике существует множество проблем, связанных с государственным управлением инвестиционной привлекательностью территориальных образований. Наибольшее их количество связано с непризнанием вхождения Республики в состав РФ и боевыми действиями. Такой статус существенно ограничивает как возможность привлечения инвестиций, так и рынок сбыта товаров и услуг, производимых на территории Республики. Кроме того, существенной проблемой исследуемого вопроса остается недостаточное нормативное урегулирование взаимоотношений, возникающих в процессе инвестиционной деятельности. Также, недостаточные усилия государства в управлении развитием человеческого ресурса и системы образования в долгосрочной перспективе способны привести к дальнейшему падению экономики и общему уровню инвестиций.

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВОЛЯНИК Е.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Формирование эффективной системы государственного регулирования торговли является одной из ключевых задач для стабильного социально-экономического развития любой территории, включая Донецкую Народную Республику. В условиях трансформационных изменений и интеграции в экономическое пространство Российской Федерации, выработка сбалансированных механизмов, учитывающих интересы как бизнеса, так и потребителей, приобретает особую актуальность.

Нормативно-правовая база как основа регулирования торговли в ДНР.

Фундаментом для всех регулирующих мер в ДНР служит Закон Донецкой Народной Республики от 02 февраля 2018 г. №215-ІНС «Об основах государственного регулирования торговой деятельности, сферы общественного питания и бытового обслуживания населения» [1,2]. Этот законодательный акт выполняет несколько ключевых функций:

- установление единых правил: закон создает унифицированные правовые условия для функционирования всей отрасли торговли, общественного питания и бытового обслуживания;
- разграничение полномочий: в документе четко распределены зоны ответственности между республиканскими органами государственной власти и органами местного самоуправления;
- база для детализации: закон служит правовой основой для разработки и принятия конкретных правил и стандартов ведения торговой деятельности, что реализуется через постановления Правительства ДНР и приказы профильных министерств.

Анализ нормативных документов позволяет выделить несколько конкретных механизмов, через которые государство осуществляет регулирование торговой сферы:

- регулирование хозяйственных отношений: закон напрямую вмешивается в договорные отношения между поставщиками и розничными сетями. В частности, с целью стимулирования цивилизованных

взаимоотношений установлены строгие сроки расчетов. Кроме того, для защиты поставщиков введен запрет на включение в договоры поставки условий об оказании услуг по рекламированию и продвижению товаров, а также на принуждение к заключению таких соглашений;

– планирование и контроль через органы местного самоуправления: на местный уровень власти возложены важные регуляторные функции:

1) разработка и утверждение схем размещения стационарных и нестационарных торговых объектов с учетом нормативов обеспеченности населения торговыми площадями;

2) осуществление контроля и надзора в области торговли;

3) выдача согласований субъектам хозяйствования на право организации торговой деятельности;

– детальное нормирование отдельных видов торговли: государство принимает специализированные нормативные акты, регламентирующие конкретные направления. Яркими примерами являются:

правила комиссионной торговли непродовольственными товарами, утвержденные Постановлением Правительства ДНР [3]. Они детально регулируют отношения между комиссионером и комитентом, устанавливают требования к товарам и оформлению договора;

правила продажи отдельных видов продовольственных товаров, утвержденные Приказом Министерства промышленности и торговли ДНР. Этот документ предъявляет строгие требования к условиям хранения, срокам реализации и санитарной обработке оборудования, например, для хлеба и хлебобулочных изделий.

Эффективность регулирования невозможно оценить без понимания общего экономического фона. Одним из стратегических направлений развития является укрепление стратегического партнерства между предпринимательскими структурами ДНР и Российской Федерации, что способствует интеграции в единое экономическое пространство и открывает доступ к новым ресурсам и компетенциям [4].

Таким образом, в Донецкой Народной Республике сформирована многоуровневая система государственного регулирования сферы торговли. Ее ядром является базовый закон, который определяет стратегические подходы и разграничивает полномочия, в то время как подзаконные акты обеспечивают детальное нормирование различных аспектов деятельности – от взаимоотношений поставщиков и ритейлеров до правил продажи конкретных товарных групп.

Дальнейшее развитие этой системы, по-видимому, будет связано с совершенствованием правоприменительной практики, адаптацией к общим стандартам экономического пространства РФ и поиском баланса между необходимым контролем и созданием благоприятных условий для предпринимательства, что в конечном итоге должно способствовать насыщению рынка и повышению качества обслуживания населения.

Список использованных источников

1. Закон Донецкой Народной Республики от 02.02.2018 №215-ІНС «Об основах государственного регулирования торговой деятельности, сферы общественного питания и бытового обслуживания населения».
2. Постановление Правительства ДНР от 01.04.2020 № 16-7 «Об утверждении Правил комиссионной торговли непродовольственными товарами».
3. Приказ Министерства промышленности и торговли ДНР от 17.08.2018 № 131 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов продовольственных товаров, требующих особых условий хранения и реализации».
4. Сергеева, А. В. Синергетические мейнстримы развития стратегического партнерства предпринимательских структур Донецкой Народной Республики // Проблемы современной экономики. – 2022. – № 3 (83). – С. 170-176.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЁРЖ В.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современная экономическая реальность, характеризующаяся высокой изменчивостью и неопределенностью, предъявляет повышенные требования к качеству управленческих кадров. Эффективность руководителя становится критически важным фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. В этих условиях стихийное или фрагментарное развитие управленцев уступает место необходимости выстраивания целостной и непрерывной системы работы с компетенциями. Актуальность темы обусловлена тем, что, по меткому замечанию Лоуренса, сотрудник без целенаправленного развития может достичь «своего уровня некомпетентности», что особенно опасно на руководящих позициях [1].

Управленческая компетенция понимается как интегративная характеристика, сочетающая знания, умения, личностные качества и поведенческие модели, обеспечивающие успешное решение профессиональных задач.

Современные исследователи и практики выделяют несколько взаимосвязанных групп компетенций, необходимых руководителю:

– управленческие: способность к планированию, организации, контролю, стратегическому мышлению, делегированию и принятию решений;

- лидерские: умение мотивировать, вдохновлять команду, брать на себя ответственность, обладать авторитетом и создавать доверительную атмосферу;
- социальные (коммуникативные): навыки ведения переговоров, конструктивного взаимодействия, разрешения конфликтов и обеспечения эффективной обратной связи;
- когнитивные: способность к анализу, обобщению информации, креативному и критическому мышлению, быстрому обучению;
- личные: организованность, стрессоустойчивость, внутренняя мотивация, инициативность и стремление к саморазвитию.

Уровни развития компетенций. Процесс развития руководителя можно описать через последовательность уровней:

- неосознанная некомпетентность: руководитель не видит пробелов в своих знаниях;
- осознанная некомпетентность: возникает понимание дефицита определенных навыков;
- осознанная компетентность: управленец активно применяет новые знания и навыки, концентрируясь на процессе;
- неосознанная компетентность: эффективные модели управления интегрированы в повседневную практику и применяются автоматически.

Анализ практики позволяет выявить ряд системных проблем, препятствующих эффективному развитию управленческих кадров. К ним относятся:

- отсутствие системного подхода: разрозненные тренинги и курсы без привязки к стратегическим целям организации и без предварительной диагностики реальных потребностей;
- профессиональные дефициты руководителей: как показывают исследования, многие управленцы испытывают трудности в таких областях, как

проектирование систем оценки качества, использование цифровых инструментов и модернизация нормативной базы;

- формальность оценки: использование устаревших или субъективных методов оценки, не позволяющих получить объективную картину уровня компетенций;

- слабая интеграция с кадровыми процессами: развитие компетенций не связано напрямую с формированием кадрового резерва, планированием карьеры и системой мотивации.

Для преодоления указанных проблем предлагается поэтапная модель построения эффективной системы развития.

1. Диагностика и оценка (Audit). Этот этап является фундаментом всей системы. Необходимо провести оценку текущего уровня компетенций управленцев. Для этого рекомендуется использовать комплекс методов:

- ассессмент-центр (Assessment Center): наиболее комплексный метод, включающий деловые игры, групповые дискуссии и симуляции рабочих ситуаций;

- метод «360 градусов»: позволяет получить обратную связь от коллег, подчиненных и вышестоящего руководства;

- интервью по компетенциям и тестирование: позволяют оценить, как профессиональные знания, так и когнитивные способности;

- анализ результатов деятельности: оценка по конкретным KPI и достигнутым результатам.

2. Планирование и программирование (Plan). На основе результатов диагностики формируется индивидуальный план развития (ИПР) для каждого руководителя. На общеорганизационном уровне разрабатываются корпоративные программы обучения, которые могут быть реализованы в различных форматах:

- индивидуальная траектория развития: наиболее эффективна для руководителей высшего звена и уникальных специалистов, предполагает коучинг, менторство и работу с персональным наставником;
- внутрифирменное обучение и наставничество: обмен опытом между поколениями управленцев, создание внутренних школ лидерства;
- внешние программы повышения квалификации: участие в специализированных курсах, посвященных конкретным управленческим аспектам [2];
- стажировки и знакомство с лучшими практиками: изучение успешного опыта в других организациях.

3. Реализация и внедрение (Act). Ключевой принцип данного этапа – практико-ориентированность. Теоретические знания должны закрепляться на практике через [3]:

- участие в реальных проектах;
- ротацию на другие управленческие позиции;
- использование тренажеров-симуляторов и деловых игр для отработки навыков в безопасной среде.

4. Оценка эффективности и мониторинг (Control). Завершающий цикл системы — оценка возврата инвестиций в развитие. Эффективность можно измерять через:

- достижение целей ИПР;
- динамику производственных показателей подразделения руководителя;
- рост лояльности и снижение текучести кадров в его команде;
- повторную оценку компетенций через определенный временной промежуток [4].

Совершенствование системы развития профессиональных компетенций управленческих кадров — это не разовое мероприятие, а стратегическая и непрерывная инвестиция в человеческий капитал организации. Предложенная в

статье модель, включающая циклические этапы диагностики, планирования, реализации и оценки, позволяет перейти от эпизодического обучения к созданию целостной среды для выращивания эффективных лидеров.

Ключевыми факторами успеха являются системность подхода, ориентация на практические результаты и тесная интеграция развития компетенций с общими бизнес-целями и кадровой политикой организации. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на разработке отраслевых моделей компетенций и оценке долгосрочного влияния таких систем на финансовые и операционные показатели компаний.

Список использованных источников

1. Дорохина А. Развитие профессиональных компетенций персонала // Компания Эквио. – 2025. – URL: <https://e-queo.com/blog/expertnie-stati/razvitie-professionalnyh-kompetenczij-personala/>
2. Совершенствование профессиональных компетенций руководителей учреждений дошкольного образования по вопросам аттестации педагогических работников // Академия образования. – 2023. – URL: <https://akademy.by/index.php/ru/glavnye-novosti/626-2023-05-31-sovershenstvovanie-professionalnykh-kompetentsij>
3. Эффективное управление персоналом: современные методы и подходы для достижения бизнес-целей // Naimix. – 2025. – URL: <https://naimix.ru/blog/effektivnoe-upravlenie-personalom>
4. Совершенствование управленческих компетенций руководителей общеобразовательных организаций в области управления качеством образования // Top-technologies.ru. – 2024. – URL: [[https://top-](https://top-technologies.ru)

technologies.ru/article/view?id=40161](https://top-technologies.ru/article/view?id=40161)

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЯКОВЕНКО В.Е.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Государственно-частное партнерство (ГЧП) является особым инструментом косвенного государственного регулирования экономики, который способствует соблюдению социальных приоритетов в бизнесе, одновременно сохраняя конкурентоспособность и поддерживая свободу и эффективность рыночного механизма. Кроме того, этот механизм предоставляет государству гибкие возможности для корректировки бизнес-деятельности, позволяя направлять её в те отрасли, где прямое регулирование неэффективно, например, в развитие общественной инфраструктуры и социальное обеспечение.

Одним из стратегических путей модернизации экономики является развитие системы государственно-частного партнерства, нацеленной на повышение качества продукции, услуг, бюджетной эффективности, на привлечение инвестиций в экономику страны посредством согласования экономических интересов государственных и региональных (муниципальных) органов власти и частного сектора путем объединения их ресурсов и компетенций при формировании и реализации инвестиционных проектов.

Однако органы государственной и муниципальной власти в современных социально-экономических условиях не способны в полной мере обеспечить достижение этих целей вследствие недостаточности финансовых и материальных ресурсов, что вызывает потребность в привлечении ресурсов частных партнеров [1].

В России за последние годы сформировалась институциональная среда в сфере развития государственно-частного партнерства. Определены институты развития ГЧП, уполномоченные органы, специализированные структуры, финансовые институты. Все это позволяет расширить возможности для привлечения частных инвестиций в инфраструктурные и социальные проекты.

Однако существует ряд проблем и ограничений в развитии сферы ГЧП в РФ:

- отсутствие стратегического целеориентированного подхода к планированию и развитию инфраструктуры;

- отсутствие системы управления сферой ГЧП на федеральном уровне и унифицированной модели на региональном и местном уровне;

- недостаточный уровень развития бюджетных и финансовых механизмов для эффективной реализации проектов ГЧП;

- низкий уровень развития рынка частных операторов и конкуренции в сфере ГЧП, в том числе по причине существующих правовых ограничений и барьеров;

- сложность привлечения долгового финансирования в проекты, в которых поток платежей напрямую зависит от потребительского спроса;

- сложность процедуры согласования изменения существенных условий концессионного соглашения с антимонопольным органом [2].

Следовательно, государству для устранения указанных проблем необходимо вводить меры поддержки реализуемых инфраструктурных проектов, а именно:

- смягчение и упрощение порядка внесения изменений в заключенные соглашения;

предоставление межбюджетных трансфертов из федерального бюджета на софинансирование новых региональных и муниципальных ГЧП-проектов (возможно в рамках специальной программы поддержки);

применение налоговых мер поддержки по ГЧП-проектам, в том числе возврат практики возмещения НДС по «бюджетному плечу» и введение коэффициентов ускоренной амортизации объектов ГЧП;

создание фонда выкупа долгов, субсидирование процентных ставок и запуск программы льготного рефинансирования ГЧП-проектов;

устранение «серых зон» действующего концессионного законодательства, законодательства о ГЧП.

В развитии сферы ГЧП возникает потребность в поиске наиболее эффективных задач по совершенствованию его управления, посредством выбора направлений и механизмов повышения эффективности функционирования и развития ГЧП.

Основные направления для улучшения развития сферы государственно-частного партнерства (ГЧП) в ближайшие годы должны включать следующие мероприятия:

создание единых правил взаимодействия между государственными органами на всех этапах жизненного цикла проекта (инициация, рассмотрение, принятие решения, реализация);

привлечение бизнеса к реализации национальных проектов;

введение механизма прямой финансовой поддержки проектов ГЧП в социальной сфере из федерального бюджета;

разработка новых механизмов проектного финансирования для привлечения дополнительных внебюджетных средств в инфраструктурные проекты;

совершенствование перспективных методов привлечения бессрочных облигаций и инфраструктурного краудфандинга;

расширение списка объектов, для которых возможно заключение концессионных соглашений (после внесения необходимых изменений в нормативные документы);

включение в конкурсную документацию условий о компенсации затрат инициатора частной концессионной инициативы на подготовку предложения;

реализация комплексных программ отбора и поддержки региональных и муниципальных ГЧП-проектов;

введение института «единого органа, ответственного за подготовку и проведение конкурсного отбора частного партнера (концессионера)»;

проведение регулярного мониторинга реализации проектов ГЧП;

организация комплексной системы оперативного управления портфелем соглашений на уровне региона, находящихся в стадии реализации;

формирование полноценной «инфраструктурной программы» регионов на основе перечней объектов, для которых планируется заключение соглашений о ГЧП и концессионных соглашений.

Следует отметить, что для достижения дальнейшего качественного роста, а также для анализа и управления этим рынком необходимо стимулировать регионы к привлечению частных инвестиций и обеспечить контроль со стороны Федерального центра за реализацией частных концессионных инициатив и ГЧП-проектов в рамках национальных программ. На уровне регионов необходимо создать благоприятные условия для инвесторов, включая минимизацию ключевых рисков через гарантированный доход, а также выделить бюджетные средства на подготовку ГЧП-проектов.

В целом, направления совершенствования ГЧП включают развитие нормативно-правового регулирования, улучшение механизмов финансирования, снижение административных барьеров и управления рисками.

Список использованных источников

1. Алексеева, А. В. Зарубежные модели государственно-частного партнерства в пенитенциарной сфере: перспективы внедрения в РФ /

А. В. Алексеева, Т. В. Гаврилова // Актуальные проблемы истории, политики и права. – 2020. – С. 80-84.

2. Бжассо, А. А. Формирование информационной базы для оценки результативности управления корпорациями при реализации проектов с государственным участием / А. А. Бжассо // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6. – С. 1285-1288.

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

ВОВК В.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

САДЕКОВА А.М.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Анализ зарубежного опыта по вопросам социальной защиты населения

Социальная защита населения – это важный аспект государственной политики, направленный на обеспечение благосостояния граждан и защиту их прав. В разных странах мира существуют различные модели социальной защиты, каждая из которых имеет свои особенности и подходы.

Модель социального обеспечения в скандинавских странах Скандинавские страны, такие как Швеция, Норвегия и Дания, известны своей развитой системой социальной защиты. Основные черты этой модели включают: универсальность- социальные программы доступны всем гражданам независимо от их дохода. Это позволяет минимизировать социальное неравенство. Высокие налоговые ставки: Для финансирования обширных социальных программ в этих странах

применяются высокие налоговые ставки, что обеспечивает значительные средства для социальных нужд. Активная политика занятости: Государство активно поддерживает трудоустройство, предлагая программы переподготовки и повышения квалификации. Эта модель демонстрирует, что высокая степень социальной защиты может быть достигнута при условии активного участия государства в экономике и обществе [1].

Модель социального страхования в Германии, она применяет модель социального страхования, основанную на принципе солидарности. Ключевые аспекты включают: обязательное страхование -граждане обязаны участвовать в системе социального страхования, что обеспечивает стабильные источники финансирования [2]. Социальные выплаты: в случае потери работы, болезни или инвалидности граждане получают выплаты, которые зависят от их предыдущих доходов. Партнерство государства и частного сектора: в системе социального страхования активно участвуют как государственные, так и частные организации. Этот подход позволяет обеспечить защиту населения при сохранении стимула к труду и повышению квалификации.

В Великобритании применяется система минимального дохода, которая направлена на поддержку наиболее уязвимых слоев населения. Основные элементы включают универсальные пособия. Государство предоставляет финансовую помощь всем нуждающимся, что позволяет снизить уровень бедности. Проверка нуждаемости для получения пособий необходимо пройти процедуру проверки нуждаемости, что позволяет избежать злоупотреблений. Программы поощрения трудоустройства помогают людям выйти из состояния зависимости от социальных выплат. Эта модель демонстрирует важность сочетания социальной поддержки с мерами по активизации занятости.

Анализ зарубежного опыта в области социальной защиты населения показывает, что нет универсального решения, подходящего для всех стран. Тем не менее, можно выделить несколько ключевых факторов, которые могут быть полезны для совершенствования системы социальной защиты в России:

- развитие универсальных программ, внедрение программ, доступных всем гражданам, может помочь в снижении уровня бедности и неравенств;

- интеграция различных моделей - использование элементов различных моделей (например, сочетание универсальных пособий с системой социального страхования) может повысить эффективность социальной защиты;

- поддержка занятости - активное участие государства в создании рабочих мест и переподготовке кадров должно стать приоритетом социальной политики.

Таким образом, изучение зарубежного опыта может служить основой для разработки эффективных мер социальной защиты населения в России, учитывающих как национальные особенности, так и лучшие практики других стран.

Список использованных источников

1. Волгин, Н. А. Социальная политика: учебник / Н.А. Волгина. - М.: Экзамен, 2018. – 734 с.
2. Кочеткова, Л. Н. Теория социального государства Лоренца фон Штайна / Л.Н. Кочеткова // Философия и общество. – 2020. – Вып. 3 (51). – С. 69-79.

РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ И ГРАЖДАНСКОГО УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ

ГЛАДКАЯ С.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ИВАНОВА П.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

Современный этап развития государственного и муниципального управления в России отличается усложнением управленческих процессов, активной цифровизацией и стремлением повысить эффективность работы органов власти. Приоритетное значение приобретают открытость, прозрачность и участие граждан в принятии решений. Эти изменения свидетельствуют о переходе от традиционной модели «власть - объект управления» к партнерскому взаимодействию государства и общества [1, с. 17-18].

В этих условиях возрастает значение гражданского общества и его институтов – общественных палат, некоммерческих организаций (НКО), территориального общественного самоуправления (ТОС), волонтерских движений и инициативных групп. Их роль заключается в решении локальных проблем, содействии развитию территорий и обеспечении эффективной обратной связи между властью и гражданами [2, с. 45].

Однако развитию гражданского участия по-прежнему препятствует ряд противоречий, связанных с низкой вовлечённостью населения в процессы управления, формальным характером работы многих общественных институтов и ограниченностью каналов коммуникации между властью и обществом. Всё это подчёркивает необходимость поиска новых механизмов взаимодействия, в том числе использования цифровых платформ и гибридных форм общественного участия [3, с. 58].

Данное исследование определяет роль общественных институтов и механизмов гражданского участия в управлении развитием территорий.

Также, рассматриваются теоретико-методологические основы гражданского участия, анализ практических форм его реализации и направления повышения эффективности взаимодействия власти и общества.

Гражданское участие в управлении территориями – это система практик и институтов, обеспечивающих влияние граждан на принятие и реализацию

решений по общественно значимым вопросам. В России оно выступает формой демократического управления и реализации принципа народовластия. К институтам гражданского участия относятся НКО, общественные палаты и советы, территориальные общественный самоуправления, инициативные группы, волонтерские и экспертные объединения, обеспечивающие взаимодействие населения с властью [4, с. 32-33].

В России НКО образуют так называемый «третий сектор» наряду с государством и бизнесом. Они способствуют удовлетворению общественных нужд, развитию гражданских инициатив и укреплению демократических ценностей. Кроме того, некоммерческий сектор обеспечивает занятость, вовлекает уязвимые группы в экономическую деятельность, способствует росту образования и здоровья населения, укрепляя социальную и политическую стабильность. Его деятельность играет ключевую роль в развитии демократии и отражает интересы различных слоёв общества.

Существуют различные теоретические подходы к исследованию взаимодействия государства и гражданского общества, среди которых институциональный, акцентирующий внимание на правовых и организационных механизмах участия, социологический, рассматривающий гражданскую активность как проявление социальной солидарности и самоорганизации, и сетевой, трактующий гражданское участие как горизонтальное взаимодействие субъектов управления в цифровой среде [5, с. 24].

Нормативно-правовую основу гражданского участия составляют Конституция РФ [6], Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [7], Федеральный закон № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [8], а также региональные и муниципальные акты, регулирующие формы участия граждан в решении вопросов местного значения.

На практике гражданское участие реализуется через разнообразные формы. К ним относятся общественные слушания и обсуждения, где население может выражать своё мнение по проектам развития. Другой формой является

инициативное бюджетирование, которое предполагает участие граждан в распределении муниципальных ресурсов. Широко используются и электронные платформы обратной связи, такие как «Госуслуги. Решаем вместе» или «Активный гражданин», поскольку они обеспечивают оперативное взаимодействие с властью. Наконец, важную роль играет деятельность территориального общественного самоуправления, объединяющих жителей для решения локальных задач.

Важную роль в этом процессе выполняют некоммерческие организации, общественные советы и экспертные сообщества, которые выступают связующим звеном между гражданами и органами власти. Их деятельность способствует принятию более взвешенных и социально ориентированных управленческих решений. Эффективная реализация подобных практик отмечается в Республике Татарстан, Белгородской и Тюменской областях, где успешно действуют программы инициативного бюджетирования и поддержки территориального общественного самоуправления.

Ключевыми препятствиями для развития гражданского участия являются недостаточная осведомлённость населения, существующие бюрократические барьеры, ограниченные финансовые и кадровые ресурсы, а также формальный подход органов власти к вопросам общественного контроля [9, с. 11].

Таким образом, Развитие гражданского участия способствует повышению эффективности управленческих решений, укреплению доверия между властью и населением, формированию социальной ответственности и инициативности граждан. В долгосрочной перспективе это ведёт к становлению устойчивых локальных сообществ, которые становятся ключевым ресурсом развития территорий и элементом системы общественного контроля в рамках демократического государства.

Список использованных источников

1. Старостин, А. М. Реформирование системы государственного и муниципального управления: вызовы и направления развития // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2021. – № 6. – С. 17-25.
2. Иванова, Е. Н. Роль институтов гражданского общества в развитии муниципальных образований // Вестник государственного и муниципального управления. – 2022. – № 4. – С. 45-52.
3. Соловьёв, Д. А. Общественные институты как фактор развития территориального управления // Социально-гуманитарные знания. – 2022. – № 3. – С. 58-65.
4. Гаврилова И. С. Гражданская активность как ресурс территориального развития // Региональные исследования. – 2024. – № 1. – С. 32-40.
5. Полякова Т. В. Проблемы и перспективы участия граждан в муниципальном управлении // Муниципальная власть. – 2020. – № 7. – С. 24-30.
6. Конституция Российской Федерации. – Москва : Эксмо, 2024. – 128 с. – (Законы и кодексы). – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 12.11.2025).
7. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. От 20.03.2025) // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. – URL: https://lyubinskij-r52.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/260/2218/131_FZ.pdf (дата обращения: 12.11.2025)
8. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. – URL: https://sh89-orenburg-r56.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/Zakon_ot_12_01_1996_N_7-FZ_O_nekommercheskih_organizatsiyah_s_izmeneniyami_na_30_sentyabrya_2024_goda.pdf (дата обращения: 12.11.2025)

9. Лапина, Н. Ю. Современные тенденции цифровизации государственного управления в России // Государственная служба. – 2023. – № 2. – С. 11-19.

НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ГОДЯ Э.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

САДЕКОВА А.М.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях современных экономических реалий, когда бюджетные организации сталкиваются с необходимостью оптимизации своих ресурсов и повышения качества предоставляемых услуг, оценка эффективности деятельности персонала становится неотъемлемой частью управления. Рассмотрим причины, по которым такая оценка является важной, а также методы и подходы к её реализации.

1. Повышение качества услуг. Бюджетные организации, как правило, предоставляют услуги населению, и их эффективность напрямую влияет на качество этих услуг. Оценка работы персонала позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности сотрудников, что в свою очередь способствует повышению качества обслуживания граждан. Например, анализ работы социальных работников может помочь в улучшении процессов предоставления социальной помощи.

2. Оптимизация затрат Бюджетные организации часто работают в условиях ограниченного финансирования. Эффективная оценка деятельности персонала позволяет выявить избыточные расходы и оптимизировать использование ресурсов. Это может включать в себя пересмотр распределения обязанностей, внедрение новых технологий или изменение структуры управления.

3. Мотивация и развитие персонала. Оценка эффективности работы сотрудников способствует созданию системы мотивации. Прозрачные критерии оценки позволяют работникам понимать, какие результаты от них ожидаются, и как они могут развиваться в своей профессиональной деятельности. Это, в свою очередь, повышает уровень удовлетворенности работой и снижает текучесть кадров.

4. Принятие обоснованных управленческих решений. Систематическая оценка эффективности работы персонала предоставляет руководству объективные данные для принятия управленческих решений. Это может касаться как кадровых перестановок, так и разработки новых стратегий развития организации. Например, если определённый отдел показывает низкие результаты, это может стать основанием для его реорганизации или дополнительного обучения сотрудников [1].

5. Устойчивое развитие организаций. В условиях постоянных изменений в законодательстве и потребностях общества бюджетным организациям необходимо адаптироваться к новым условиям. Оценка эффективности персонала помогает выявить области, требующие внимания и улучшения, что способствует устойчивому развитию организаций в долгосрочной перспективе.

Существует множество методов оценки эффективности работы персонала в бюджетных организациях [2]. К ним относятся: **качественные методы:** интервью, опросы, анкетирование сотрудников и клиентов; **количественные методы:** анализ показателей производительности, выполнение планов и норм; **комплексные методы:** использование KPI (ключевых показателей эффективности), бенчмаркинг, SWOT-анализ.

Оценка эффективности деятельности персонала бюджетных организаций – это не просто формальность, а важный инструмент для повышения качества услуг, оптимизации затрат и развития кадрового потенциала. В условиях ограниченных ресурсов и растущих ожиданий со стороны общества такая оценка становится необходимой для достижения целей и задач, стоящих перед государственными учреждениями. Инвестиции в систему оценки персонала оправдают себя через повышение общей эффективности работы организаций и улучшение качества жизни граждан.

Список использованных источников

1. Богатырева, З. А. Критерии эффективности государственной службы в системе взаимодействия органов государственной власти / З. А. Богатырева - Москва : РАГС, 2019. – 365 с.
2. Деев, А. С. Эффективность и результативность публичного управления: практикум / А.С. Деев, А.А. Хвоцин. – Тюмень : Издательство ТюмГУ, 2017. – 120 с.

СУЩЕСТВУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

ГОРЕВ А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современное государственное управление в Российской Федерации сталкивается с необходимостью трансформации под давлением внутренних структурных ограничений и внешних системных вызовов. Эффективность функционирования государственного аппарата определяет не только качество реализации публичной политики, но и степень доверия граждан к институтам власти. [2, с. 101]. В этих условиях задача институционального совершенствования приобретает стратегическое значение для обеспечения устойчивого развития страны.

Одним из ключевых препятствий выступает сохранение бюрократических практик, ориентированных на соблюдение процедур, а не на достижение измеримых результатов. Такой подход замедляет принятие решений, снижает оперативность реагирования на социальные и экономические изменения и препятствует внедрению инноваций. При этом формальные механизмы подотчётности часто не сочетаются с реальной ответственностью должностных лиц.

Дефицит квалифицированных кадров также остаётся системной проблемой. Несмотря на наличие программ повышения квалификации, профессиональная подготовка многих государственных служащих не соответствует требованиям цифровой экономики и сложной регуляторной среды. Отсутствие чёткой связи между уровнем компетентности, карьерным продвижением и материальной мотивацией дополнительно ослабляет стимулы к профессиональному росту.

Информационные технологии, обладающие потенциалом для повышения прозрачности и снижения коррупционных рисков, используются фрагментарно. Недостаточная интеграция цифровых платформ, слабая ориентация на потребности пользователей и низкий уровень доверия к электронным сервисам ограничивают их вклад в модернизацию управления. В то же время успешные региональные практики демонстрируют обратный эффект – при грамотной реализации цифровизация способна существенно повысить качество взаимодействия власти и общества.

Нормативная правовая база, регулирующая деятельность государственного аппарата, требует систематического обновления. Многие положения устарели, не учитывают новые реалии цифровой трансформации и не обеспечивают достаточной ясности в распределении полномочий и ответственности. Это порождает правовую неопределённость, снижает предсказуемость административных процедур и создаёт условия для злоупотреблений [3].

Эффективный общественный контроль возможен лишь при условии его институционализации. Средства массовой информации, правозащитные организации и гражданские инициативы могут выполнять функции внешнего аудита только в том случае, если получают устойчивый правовой и ресурсный статус. В настоящий момент механизмы такого участия носят скорее декларативный, чем операционный характер.

Политический контроль со стороны гражданского общества также требует развития институциональных каналов – от участия в общественных советах до влияния на законодательные инициативы через представительные структуры. Отсутствие устойчивой обратной связи между властью и населением ведёт к разрыву между формируемой политикой и реальными потребностями общества [4, с. 94].

Особое значение приобретает повышение прозрачности процессов принятия решений. Доступность нормативных актов, открытость заседаний коллегиальных органов и публичное обсуждение стратегических документов способствуют не только укреплению легитимности власти, но и повышению качества управленческих решений за счёт учёта разнообразных точек зрения.

Внедрение процедур анализа регулирующего воздействия и оценки результативности программ позволяет снизить риски принятия неэффективных решений. Однако широкое применение этих инструментов сдерживается слабой аналитической базой в отдельных ведомствах и отсутствием культуры доказательного управления.

Инициативы Министерства экономического развития, направленные на оптимизацию контрольно-надзорной деятельности, развитие многофункциональных центров и формирование национальной системы управления данными, обозначают правильный вектор реформ. Тем не менее их реализация сталкивается с инерцией административной культуры и недостаточной координацией между уровнями власти.

Ключевым ресурсом модернизации выступает кадровый потенциал. Профессионализация государственной службы должна основываться не только на обучении, но и на формировании системы ценностей, ориентированной на служение обществу, этическую ответственность и ориентацию на результат [1, с. 97].

Институциональная реформа невозможна без пересмотра принципов финансирования государственных функций. Эффективное распределение бюджетных ресурсов должно быть увязано с достижением стратегических целей и подкреплено механизмами независимой оценки эффективности.

Таким образом, барьеры совершенствования государственного аппарата носят комплексный характер: они включают как структурные и нормативные, так и кадровые и культурные аспекты. Преодоление этих ограничений требует не точечных корректировок, а системной стратегии, основанной на принципах открытости, подотчётности, адаптивности и ориентации на интересы граждан.

Перспективы модернизации связаны с трансформацией модели управления от иерархической и закрытой к гибкой, сетевой и клиентоориентированной. Это предполагает не только технологические изменения, но и глубокую институциональную перестройку, включая развитие гражданского участия и укрепление горизонтальных связей между органами власти. В конечном счёте, эффективность институционального совершенствования будет определяться не объёмом нормативных актов или количеством внедрённых цифровых сервисов, а реальным повышением качества жизни граждан и устойчивостью общественного доверия к государству.

Список использованных источников

1. Богданов, А. А. Кадровая политика на государственной службе в контексте ценностного подхода / А.А. Богданов // Личность. Ресурсы. Потенциал. – 2024. - №2 (22). – С. 95-108.
2. Сморгун, Л. В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой / Л. В. Сморгун // Политическая наука. – 2022. – № 3. – С. 100–121. – DOI: <http://www.doi.org/10.31249/poln/2022.03.05>
3. Российская Федерация. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 октября 2021 г. № 2998-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 44. – Ст. 7638.
4. Глушкова, С. И. Общественный контроль в современной России: основные направления и проблемы развития / С. И. Глушкова, Н. В. Палкина // Вестник Гуманитарного университета. – 2020. – № 2 (29). – С. 85-97.

РАЗВИТИЕ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ

ГОРЛОВА К.О.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном обществе эффективное взаимодействие между органами публичной власти и населением становится ключевым фактором для достижения устойчивого социально-экономического развития. Прозрачность, открытость и доступность власти для граждан способствуют не только повышению уровня доверия к государственным институтам, но и улучшению качества принимаемых решений.

Взаимодействие органов власти и населения должно основываться на следующих принципах:

- прозрачность, граждане должны иметь доступ к информации о деятельности органов власти, их решениях и планах.;
- участие, население должно иметь возможность участвовать в процессе принятия решений, касающихся их жизни.
- ответственность, органы власти должны быть готовы отчитываться перед гражданами за свои действия и решения.

Существует множество форм взаимодействия между органами публичной власти и населением [1]. Рассмотрим некоторые из них. Обратная связь - создание платформ для сбора мнений и предложений граждан, таких как опросы, анкеты и электронные обращения. Это позволяет органам власти учитывать потребности населения при разработке политики.

Публичные слушания – организация мероприятий, на которых граждане могут высказывать свое мнение по важным вопросам. Это помогает выявить общественные настроения и учесть их при принятии решений.

Советы при органах власти – создание консультативных органов, в состав которых входят представители гражданского общества, бизнеса и эксперты. Это дает возможность более глубоко анализировать проблемы и предлагать решения [2].

Электронные платформы – использование цифровых технологий для взаимодействия с населением. Платформы для подачи заявлений, получения информации и участия в обсуждениях делают процесс более удобным и доступным.

Некоторые регионы уже внедрили успешные практики взаимодействия с населением. Например, в некоторых городах проводятся регулярные встречи мэра с жителями, на которых обсуждаются актуальные проблемы и принимаются совместные решения. Также активно используются социальные сети для информирования граждан о действиях властей и получения обратной связи.

Будущее взаимодействия органов власти и населения будет связано с дальнейшим развитием цифровых технологий. Внедрение искусственного интеллекта, больших данных и других инновационных решений позволит более эффективно анализировать потребности населения и предлагать соответствующие меры. Важно продолжать работать над повышением уровня гражданской активности. Образовательные программы и тренинги по правам граждан и их участию в управлении помогут повысить осведомленность населения о возможностях влияния на процессы принятия решений.

Развитие форм взаимодействия органов публичной власти и населения является важным шагом к созданию открытого и демократичного общества. Эффективное сотрудничество между властью и гражданами способствует не только улучшению качества жизни, но и повышению уровня доверия к государственным институтам. Важно продолжать искать новые подходы и инструменты для этого взаимодействия, адаптируя их к меняющимся условиям и потребностям общества.

Список использованных источников

1. Карташова, Л. Э. Общественный контроль как механизм взаимодействия общества и власти на современном этапе развития Российского государства / Л.Э. Карташова // Актуальные теоретические и практические вопросы развития юриспруденции: сб. науч. работ. – 2019. – № 5. – С. 466-473.
2. Козбаненко, В. А. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. В 2 т. Т. 2 / В.А. Козбаненко. – Изд. 2-е, с изм. и доп. – Москва : Статут», 2019. – 592 с.

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

ЕМЕЛЬЯНОВА В.Ю.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ИВАНИНА Е.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории
управления и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Ключевые направления оптимизации инструментов государственного управления на региональном уровне. В современном мире цифровые технологии становятся все более актуальными и востребованными. Их интеграция в процессы государственного управления на уровне регионов способствует ускорению принятия решений, повышению качества обслуживания граждан и снижению расходов на управление.

Реформа государственных структур на региональном уровне открывает новые возможности для повышения их эффективности и улучшения общего уровня государственного управления. Такие реформы могут включать в себя пересмотр организационной структуры государственных учреждений, оптимизацию кадрового менеджмента и внедрение инновационных управленческих подходов. Кроме того, важным аспектом является развитие системы мониторинга и оценки результативности государственного управления.

Эффективные системы мониторинга позволяют анализировать результаты работы государственных органов и принимать обоснованные меры для их улучшения. Усовершенствование этой системы будет способствовать не только повышению эффективности управления, но и улучшению качества жизни граждан.

Совершенствование системы обучения и повышения квалификации государственных служащих способствует улучшению их профессиональных навыков и общей эффективности работы. Это, в свою очередь, положительно скажется на качестве государственного управления в целом. Развитие механизмов государственно-частного партнерства откроет новые горизонты для вовлечения частного сектора в решение государственных задач, что также приведет к улучшению качества управления [1].

Такой подход позволит сократить затраты на управление и повысить результативность государственных программ. Экономическому развитию мешает недоверие как со стороны бизнеса, так и общества к государственным институтам, а также к их способности обеспечивать защиту прав собственности и устанавливать стабильные рыночные условия. Отношения между государством и обществом остаются непрозрачными и обремененными множеством административных препятствий. Органы государственной власти и местного самоуправления зачастую не учитывают потребности экономики и общества. Нечеткость административных процедур создает возможность для чиновников принимать решения по своему усмотрению.

Проблема эффективного функционирования системы правоприменения в области экономического законодательства, которая охватывает, прежде всего, судебную систему и правоохранительные органы, остается нерешенной. Необходимо улучшить взаимодействие между различными уровнями власти - федеральным, региональным и муниципальным [2].

Важной задачей в контексте развития федеративных отношений на данный момент является создание механизмов разграничения полномочий по вопросам совместного ведения между Российской Федерацией и ее субъектами. Для достижения этих целей требуется пересмотр проводимой региональной социально-экономической политики с акцентом на роль регионов в формировании экономической стратегии, а также ускорение взаимосвязанных реформ в области межбюджетных отношений и местного самоуправления.

Список использованных источников

1. Бобровский, И. С. Повышение эффективности структур муниципального управления / И.С. Бобровский // Политика, экономика и инновации. – 2021. – №. 6 (23). – С. 3-12.
2. Прокопова, Л. И. Повышение эффективности функционирования систем управления муниципальными образованиями / Л.И. Прокопова // Научное обозрение. Международный научно-практический журнал. – 2020. – № 1. – С. 15-25.

РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

ЕРЕМЧЕНКО В.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальная политика государства играет важнейшую роль в обеспечении благосостояния граждан, уменьшении социального неравенства и улучшении качества жизни. В условиях быстроменяющегося мира, который сталкивается с экономическими, социальными и экологическими вызовами, создание эффективных направлений для реализации социальной политики становится особенно важным.

При разработке направлений социальной политики необходимо опираться на следующие ключевые принципы:

-социальная справедливость - гарантия равного доступа к ресурсам и услугам для всех граждан, вне зависимости от их социального положения, пола или этнической принадлежности;

- устойчивое развитие - социальная политика должна быть гармонично интегрирована с экономической и экологической стратегией, что обеспечит долгосрочные результаты и баланс интересов различных социальных групп;

- участие граждан - важно вовлекать население в процесс разработки и реализации социальной политики, учитывая их мнения и потребности.

Одним из центральных аспектов социальной политики является совершенствование образовательной системы. Крайне важно обеспечить доступ к качественному образованию для всех категорий граждан. Это включает в себя реализацию программ дополнительного образования и профессиональной подготовки, поддержку образовательных учреждений в регионах с низким уровнем развития, а также инвестиции в цифровизацию образовательного процесса и внедрение современных технологий.

Здравоохранение также занимает значительное место в рамках социальной политики. Основные направления в этой сфере заключаются в повышении доступности медицинских услуг, особенно для жителей удаленных и сельских местностей.

Социальная защита наиболее уязвимых слоев населения, включая пенсионеров, людей с ограниченными возможностями, многодетные семьи и безработных, требует особого внимания и комплексного подхода.

Что касается жилищной политики, обеспечение граждан доступным жильем является еще одной важной составляющей социальной политики.

Задачи и функции социальной политики государства тесно взаимосвязаны, но не совпадают. В ее задачах территории определяется социальное население назначение, решение историческая миссия в тот или обществу иной модель исторический период, а состоянию функции — опубликование представляют средство проведение реализации и основе выполнения ее задач [1].

Анализ направляется представленных занятости выше взглядов социальной различных незначительной авторов на сущность социально социальной конституциями политики показывает, что в научной каждой из социальная приведенных позиций затраты отражена социальную одна из сторон новой истины.

На местного основе вышеизложенного конфликты можно данные сформулировать определение: капитализм социальная ситуации политика – это совокупность подразделениях идеологических особого представлений общества и привела государства о благоприятных целях социального заключение развития и включаются деятельность по достижению первый социальных переход показателей, отвечающих соблюдение этим способны целям [2].

Для успешной реализации социальной политики важно применять разнообразные инструменты, такие как: государственное финансирование, которое обеспечивает поддержку социальных программ за счет бюджетных средств; привлечение бизнеса к реализации социальных инициатив через механизмы государственно-частного партнерства; регулярный мониторинг эффективности внедряемых программ с последующей корректировкой на основе полученных данных. Разработка направлений государственной социальной политики представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий учета множества факторов и активного вовлечения всех заинтересованных сторон. Эффективная социальная политика не только улучшает качество жизни граждан, но и способствует устойчивому развитию общества в целом.

Важно продолжать искать новые подходы и решения, адаптируя их к изменяющимся условиям и потребностям населения.

Список использованных источников

1. Артемов, В. В. Совершенствование механизма реализации муниципальной социальной политики: монография / В.В. Артемов. – Москва: ИНФРА, 2018.- 134 с.
2. Кочеткова, Л. Н. Социальное государство: опыт философского исследования / Л. Н. Кочеткова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 76 с.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОСНОВНОГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ЗАГОРНЮК А.В.,

магистр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШЕМЯКОВ А.Д.,

д-р экон. наук, доцент,

профессор кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В контексте системы образования взаимодействие федеральных и региональных органов исполнительной власти приобретает особое значение, поскольку именно в этой сфере наиболее остро проявляется необходимость согласования стратегических и тактических управленческих решений. Федеральный центр определяет общенациональные приоритеты, устанавливает образовательные стандарты, формирует нормативно-правовую базу, а субъекты Федерации реализуют эти положения с учетом региональных особенностей. Такое взаимодействие направлено на обеспечение доступности и качества образования, сбалансированного развития образовательной инфраструктуры, оптимального распределения ресурсов и внедрения инновационных педагогических практик. При этом особое внимание уделяется формированию механизмов подотчетности и мониторинга, позволяющих синхронизировать цели федеральной образовательной политики с возможностями и потребностями конкретных территорий [3].

В настоящее время взаимодействие органов исполнительной власти имеет двойственный характер и выстраивается как между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации (по схеме «центр – регион»), так и между

территориальными органами федеральных органов исполнительной власти в субъектах России и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации (по схеме «представитель центра в регионе – регион»).

Современное состояние взаимодействия федеральных и региональных органов исполнительной власти в сфере образования характеризуется наличием, как достижений, так и ряда системных проблем, обусловленных спецификой государственного управления в условиях федерализма. Одной из ключевых проблем является недостаточная согласованность нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы распределения полномочий между уровнями власти. Федеральные органы нередко устанавливают директивные положения, не учитывая региональные особенности, что приводит к затруднениям в реализации образовательной политики на местах. Кроме того, налицо фрагментарность межуровневых управленческих связей, проявляющаяся в недостатке координации при реализации национальных проектов и программ в сфере образования.

Следующей проблемой является неэффективность механизма бюджетного регулирования. Хотя вопросы образования находятся в совместном ведении Федерации и ее субъектов, распределение финансовых ресурсов не всегда носит справедливый и обоснованный характер. Региональные органы власти зачастую испытывают дефицит средств на выполнение переданных полномочий, что снижает качество образовательных услуг. Это, в свою очередь, усиливает социальное неравенство между территориями и нарушает принцип доступности образования, закрепленный в Конституции РФ.

Существенным препятствием для эффективного взаимодействия остается проблема дублирования функций и административных процедур. Часто федеральные и региональные органы создают параллельные структуры контроля и надзора в сфере образования, что порождает избыточную бюрократизацию и затрудняет принятие управленческих решений. Это также усложняет процесс мониторинга исполнения образовательных программ, делает его трудоемким и затратным по времени и ресурсам [1].

Необходимо также отметить слабую информационно-аналитическую интеграцию между уровнями власти. Отсутствие единой цифровой платформы, обеспечивающей обмен данными в режиме реального времени, приводит к разрыву коммуникаций между федеральными министерствами и региональными ведомствами образования. Такая изолированность снижает качество управленческой аналитики и мешает разработке своевременных корректирующих мер в случае системных сбоев.

Решение обозначенных проблем возможно при условии последовательной и системной модернизации механизма взаимодействия органов исполнительной власти. Одним из важнейших направлений является нормативное упорядочение полномочий в сфере образования, с учетом особенностей регионов. Законодательное закрепление разграничения компетенций должно исключать возможность их произвольного расширения, дублирования или неоправданной передачи на нижестоящий уровень. В этом контексте актуализируется необходимость пересмотра и конкретизации положений Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в части управления и координации образовательной политики. Не менее значимым направлением выступает оптимизация механизмов бюджетного федерализма. Речь идет о разработке справедливых и прозрачных формул распределения межбюджетных трансфертов с учетом образовательных потребностей регионов, численности обучающихся, уровня обеспеченности образовательной инфраструктурой. Целесообразно усилить финансовую самостоятельность регионов при условии эффективного контроля за результатами расходования федеральных средств, выделяемых на реализацию образовательных программ [2].

Особого внимания заслуживает совершенствование административных процедур через внедрение принципов проектного управления и цифровизации межуровневого взаимодействия. Создание единой информационно-аналитической платформы на базе Минпросвещения РФ позволит унифицировать подходы к мониторингу образовательных процессов, повысить оперативность обмена информацией и обеспечить прозрачность решений. Такая

система должна интегрировать как статистические данные, так и показатели эффективности деятельности региональных органов образования.

В условиях осложнения геополитической ситуации, задачи интернационализации образования не только не снимаются с повестки развития университетов, но, напротив, приобретают особую актуальность, хотя их реализация осложняется. Ректор НИУ-ВШЭ Н.Ю. Анисимов в апреле 2022 г. отметил, что хотя треть партнеров университета приостановили сотрудничество, «сейчас в международном сотрудничестве огромные возможности, особое внимание в этом направлении стоит уделить Индии и Китаю». Ректор призвал «к экспансии отечественного образования в дружественные государства, в том числе постсоветского пространства» и выступил с предложением создать отечественную платформу, полностью соответствующую необходимым стандартам. 28 апреля 2022 г. было объявлено о создании «Российской образовательной платформы».

При этом становление системы образовательных интернет-платформ (государственных, университетских, коммерческих) не только существенно изменило многие процессы в организации образования и утвердило дистант в качестве новой формы проведения занятий, но и по-новому ставит проблему интернационализации образования, привлечения к обучению в российских вузах иностранных студентов. Российской системе образования предстоит ответить на совершенно новые вызовы, к которым она объективно не могла быть готова. Речь идет не только об уходе из России глобальных участников дистанционного образования, наиболее известных ОИП, но, более того, эти платформы полностью закрыли возможность доступа для студентов из России и российских вузов. Решение проблемы возможно через комплекс политических, экономических, правовых мер, направленных на повышение качества образования и становление национальной системы образовательных интернет-платформ.

Список использованных источников

1. Гонтарь, Н. Н. Проблемы совершенствования системы высшего образования в Российской Федерации в период 2023-2026 годов // Образование и право. – 2023. – № 6. – С. 392-397.
2. Карамышева, С. Г. Совершенствования педагогических технологий в высшем образовании // В сборнике: Аграрное образование: опыт и приоритеты развития (год педагога и наставника). Сборник статей по материалам учебно-методической конференции. Краснодар, 2023. – С. 151-152.
3. Мяо, С. Информационные технологии как средство совершенствования системы высшего образования // Успехи гуманитарных наук. – 2023. – № 3. – С. 82-87.

ИНДИКАТОРЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ИВАНИНА Е.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Актуальность разработки измеримых индикаторов уровня социальной ответственности органов публичного управления на региональном и муниципальном уровнях обусловлена комплексом современных вызовов, стоящих перед российской системой государственного управления. В настоящее время наблюдается повышенное внимание к необходимости трансформации взаимоотношений между властью и обществом в сторону большей открытости, подотчетности и диалога. Этот запрос напрямую связан с задачами реализации национальных целей развития, успех которых в конечном счете определяется не столько формальным достижением ведомственных показателей, сколько

реальным повышением качества жизни граждан, что невозможно без учета их мнения и обеспечения справедливого доступа к благам. В этом контексте социальная ответственность становится не просто этической категорией, а практическим инструментом легитимации управленческих решений, особенно на том уровне, который наиболее близок к населению, – региональном и муниципальном.

Разработка подобного измерительного инструментария выступает действенным механизмом преодоления кризиса общественного доверия к институтам власти. Публичная оценка и регулярная отчетность по четким критериям социальной ответственности позволяют перевести абстрактные ожидания в плоскость конкретных результатов, демонстрируя ответственность власти перед обществом. Это, в свою очередь, создает предпосылки для формирования здоровой конкуренции между регионами и муниципалитетами, поскольку публичные рейтинги, основанные на прозрачности, качестве обратной связи и экологической политике, становятся значимым фактором инвестиционной и кадровой привлекательности территории. Выявление и тиражирование лучших практик через систему индикаторов способствует выравниванию качества управления в целом.

Необходим переход от реактивной модели управления, реагирующей на уже возникшие конфликты, к модели проактивной, нацеленной на их предупреждение. Индикаторы социальной ответственности, отслеживающие уровень вовлеченности граждан и удовлетворенность услугами, работают как система раннего предупреждения, позволяя выявлять социальную напряженность на стадии ее зарождения. Это позволяет осуществлять управление, основанное на данных, превращая социальную ответственность из декларации в объективный критерий оценки эффективности работы чиновников. Не менее важен и экономический аспект, заключающийся в повышении эффективности бюджетных расходов. Ориентируясь на реальные потребности населения, выявленные через механизмы общественного участия, органы власти могут значительно снизить объем неэффективных затрат на проекты, не

пользующиеся общественным спросом, а прозрачность в отчетности служит дополнительным барьером на пути нецелевого использования средств.

Особую значимость разработка таких индикаторов приобретает в свете учета региональной и муниципальной специфики. Универсальные федеральные показатели зачастую не в состоянии охватить локальные проблемы и вызовы, будь то демографические особенности, экологические проблемы или специфические запросы бизнес-среды. Именно на субфедеральном уровне фокус смещается на «качество города» или «качество жизни в регионе» – те параметры, которые непосредственно ощущаются гражданами в повседневности, такие как благоустройство, работа коммунального хозяйства, доступность транспорта и социальных услуг.

Создание адекватного измерительного инструментария для оценки социальной ответственности представляется стратегически необходимой задачей, интегрирующей в себе политические, экономические и социальные аспекты устойчивого развития территорий и способствующей построению более сбалансированных и доверительных отношений между государством и обществом.

Разработка системы измеримых индикаторов социальной ответственности органов публичной власти требует методологического подхода, интегрирующего количественные и качественные методы оценки. Содержательное наполнение такой системы может быть сгруппировано по ключевым направлениям ответственности. В экономической сфере значимыми представляются индикаторы, отражающие прозрачность бюджетного процесса, такие как доля публичных бюджетных данных в машиночитаемом формате, или показатель объема средств, распределенных через механизмы инициативного бюджетирования. Эти индикаторы демонстрируют готовность власти к открытости и реальному вовлечению граждан в финансовые решения. Не менее информативными могут быть косвенные показатели, например, количество судебных исков в сфере госзакупок, сигнализирующее о потенциальных коррупционных рисках.

В социальной сфере и сфере взаимодействия с гражданами на первый план выходят индикаторы, основанные на восприятии и прямом участии. Индекс удовлетворенности качеством государственных услуг, рассчитываемый по результатам регулярных социологических опросов, предоставляет ценную обратную связь об эффективности работы административного аппарата. Более объективным показателем является доля управленческих решений, в которые были внесены существенные изменения по итогам общественных слушаний, что позволяет отличить формальные процедуры от реального диалога. Такие классические метрики, как среднее время рассмотрения обращений граждан, также сохраняют свою диагностическую ценность, характеризуя отзывчивость власти.

Экологическое измерение социальной ответственности находит отражение в индикаторах, отслеживающих динамику ключевых параметров окружающей среды. К ним относятся не только объем твердых бытовых отходов, направляемых на переработку, но и более комплексные показатели, такие как количество дней с высоким уровнем загрязнения атмосферного воздуха или доля предприятий, внедривших наилучшие эко технологии. Правовая и этическая составляющая может быть оценена через прозрачность кадровой политики, например, через долю вакансий, размещенных в публичном доступе с полной информацией о конкурсе, или через уровень соблюдения внутренних регламентов и сроков.

Что касается подходов к разработке, то методологической основой должен служить стейкхолдерский подход, предполагающий идентификацию ключевых групп – граждан, бизнеса, НКО – и выявление их ожиданий через фокус-группы и экспертные панели. Это позволяет обеспечить содержательную валидность будущей системы показателей. Одновременно целесообразна адаптация существующих международных рамок, таких как цели устойчивого развития ООН или руководства ISO 26000, что обеспечивает методологическую строгость и сопоставимость. Сбор данных должен базироваться на смешанной

методологии, комбинирующей официальную статистику, данные мониторинга официальных сайтов и результаты социологических исследований.

Заключительным этапом является агрегация данных в интегральный индекс, что требует решения задачи взвешивания отдельных индикаторов. Процесс взвешивания должен быть экспертным и транспарентным, отражающим относительную важность различных аспектов ответственности для конкретного территориального образования. Ключевым требованием на всех этапах остается верифицируемость данных и практическая применимость системы, чтобы она не превратилась в инструмент бюрократической отчетности, а служила действенным механизмом для диагностики и повышения уровня социальной ответственности региональных и муниципальных органов управления.

Список использованных источников:

1. Баркер, Р. Измерения и показатели эффективности государственного управления: теория и практика / Р. Баркер // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 2. – С. 7-32.
2. Пыров, В. И. Сбалансированная система показателей для государственных и муниципальных организаций / В. И. Пыров, Е. В. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 258 с.
3. Шабун, О. В. Публичная подотчетность как фактор повышения эффективности государственного управления / О. В. Шабун // Государственная служба. – 2020. – Т. 22, № 5(127). – С. 84-90.
4. Гриб, В. В. Инициативное бюджетирование как инструмент социальной ответственности власти на муниципальном уровне / В. В. Гриб // Финансы. – 2021. – № 8. – С. 25-31.
5. Патрушев, С. В. Индекс удовлетворенности населения качеством государственных и муниципальных услуг: региональное измерение / С. В. Патрушев, И. А. Дискин // Социологические исследования. – 2022. – № 3. – С. 57-68.

6. Бобылев, С. Н. Индикаторы устойчивого развития для регионов России / С. Н. Бобылев, М. В. Гильфанова, А. С. Лаптева. – М.: WWF России, 2020. – 120 с.
7. Саакян, Л. Г. Стейкхолдерский подход в государственном управлении: идентификация и учет интересов / Л. Г. Саакян // Управленческое консультирование. – 2019. – № 11(131). – С. 42-53.
8. Фрейман, О. Б. Смешанные методы в социальных исследованиях: теория и практика / О. Б. Фрейман. – СПб.: Изд-во Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2017. – 304 с.

МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЖИЗНИ: СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ

ИВАНИНА Е.А.

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЛОБАНОВА В.Е.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Повышение качества жизни населения является одной из фундаментальных целей современного социального государства. В отличие от управления отдельными отраслями, данный процесс требует интегрированного подхода, координирующего усилия в социальной, экономической, экологической и правовой сферах. Механизм государственного управления качеством жизни представляет собой сложную систему, предназначенную для целенаправленного воздействия на совокупность условий, определяющих положение человека в

обществе [5]. Его цель – не просто повышение статистических показателей, а создание среды, способствующей полной реализации человеческого потенциала. Актуальность исследования данного механизма обусловлена необходимостью повышения эффективности государственной социальной политики и поиска оптимальных путей достижения национальных целей развития.

Структурно механизм управления качеством жизни складывается из нескольких взаимосвязанных компонентов: нормативно-правовой базы, организационного блока и инструментария.

Нормативно-правовая база образует костяк механизма, задавая цели, стандарты и «правила игры». Она выполняет роль несущего каркаса, трансформируя сложную социально-экономическую категорию «качество жизни» в систему обязательных для исполнения целей, стандартов и процедур [4]. Данный блок представляет собой иерархическую систему документов.

Высший стратегический уровень задает общую философию и долгосрочные ориентиры. Ключевым документом является Указ Президента РФ от 02.07.2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации», который прямо связывает обеспечение национальной безопасности с повышением качества жизни граждан, определяя его как одну из стратегических целей развития [13].

Системообразующую роль на федеральном уровне играет Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [4]. Он устанавливает правовые основы для разработки и реализации документов, направленных на повышение качества жизни, таких как стратегии социально-экономического развития и государственные программы.

Непосредственное содержание и измеримые ориентиры управленческой деятельности задаются программными документами, например, Распоряжением Правительства РФ от 23.03.2023 г. № 706-р «Об утверждении стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года...», которое направлено на снижение межрегиональной дифференциации в качестве жизни [9].

Базовый уровень составляют федеральные законы, устанавливающие прямые социальные стандарты и гарантии (Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

Организационный блок включает в себя совокупность институтов, реализующих политику в сфере качества жизни. Он функционирует по принципу многоуровневой сетевой структуры.

На федеральном уровне координирующую роль играет Правительство РФ и профильные министерства (Минэкономразвития, Минтруд, Минздрав, Минпросвещения). Их взаимодействие заключается в согласовании ведомственных целевых показателей и бюджетных заявок для достижения общенациональных целей [11, с. 45; 14, с. 112].

На региональном уровне органы власти субъектов РФ выступают в роли адаптаторов и интеграторов, переводя федеральные стратегии в региональный контекст. Здесь происходит критически важное взаимодействие по вертикали: федеральный центр устанавливает целевые показатели, а региональные правительства несут ответственность за их достижение.

На местном уровне органы муниципального самоуправления являются конечными исполнителями, непосредственно обеспечивающими население базовыми услугами (ЖКХ, образование, культура).

Важную роль также играют контрольно-надзорные органы (Роспотребнадзор, Роструд) и внебюджетные фонды (Пенсионный фонд, ФСС). Таким образом, организационный блок представляет собой совокупность государственных институтов, от слаженного горизонтального и вертикального взаимодействия которых зависит успех функционирования данного механизма в целом.

Принципы, на которых базируется механизм, определяют его жизнеспособность и результативность, в их составе выделим следующие:

социальной справедливости предполагает целенаправленное сокращение неравенства и поддержку наиболее уязвимых групп населения;

системности требует, чтобы решения в одной области оценивались с учетом их последствий для других сфер (например, жилищное строительство – транспорт – экология);

субсидиарности означает, что проблемы должны решаться на том уровне власти, который максимально приближен к гражданам, что повышает адресность и качество услуг;

публичности и обратной связи делает управление диалогом между государством и обществом, где учет мнения граждан становится источником для принятия решений.

Функции механизма логически вытекают из его структуры и принципов и включают:

стратегическое планирование и прогнозирование: формирование образа желаемого будущего и определение путей его достижения;

мобилизация и распределение ресурсов: финансовое, кадровое и информационное обеспечение реализации стратегий;

координационная функция: устранение ведомственных разногласий и обеспечение синхронизации действий различных государственных органов;

регулирующая и стимулирующая функция: использование экономических и правовых рычагов для побуждения бизнеса, НКО и граждан к поведению, способствующему общему повышению качества жизни.

Механизм приводит в движение сложный набор инструментов, которые условно можно объединить в несколько групп.

Экономические инструменты задают материальную основу. Сюда относится бюджетная политика (финансирование социальных объектов, целевые субсидии), налоговая система (льготы, вычеты), а также механизмы государственно-частного партнерства для реализации инфраструктурных проектов.

Организационно-административные инструменты создают рамки и правила через систему обязательных стандартов качества (МРОТ, санитарные нормы,

образовательные стандарты), которые воплощаются в жизнь целевые программы.

Социально-психологические инструменты формируют общественное сознание и ценностные ориентиры через информационные кампании (пропаганда ЗОЖ), поддержку волонтерства и публичное признание заслуг граждан.

Информационно-аналитические инструменты обеспечивают обратную связь. Мониторинг социальных индикаторов, опросы и аналитические отчеты позволяют оценить эффект от мер и скорректировать курс [7, с. 88].

Именно в единстве и взаимодействии этих разнородных, но дополняющих друг друга инструментов рождается способность государства целенаправленно влиять на качество жизни.

Таким образом, эффективный механизм государственного управления качеством жизни предстает не как жесткая конструкция, а как динамическая, адаптивная система. Его успешное функционирование зависит от слаженного взаимодействия всех структурных элементов: целостной нормативно-правовой базы, сетевой организационной структуры и сбалансированного инструментария, применяемого на основе ключевых принципов социальной справедливости, системности и subsidiarity. Конечная цель данного механизма – не просто администрирование, а создание не условий для выживания, а возможностей для полноценного развития каждой личности, что требует от государства чуткой реакции на изменяющиеся потребности общества.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (часть I). – Ст. 3378.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (часть I). – Ст. 3.

3. Федеральный закон от 28.12.2013 г. № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 52 (часть I). – Ст. 7007.
4. Иванов, А. Н. Стратегическое планирование как основа управления социально-экономическим развитием региона // Экономика и управление. – 2020. – № 5 (187). – С. 34-39.
5. Петров, С. Ю. Качество жизни как объект государственного управления: теоретико-методологический аспект // Власть. – 2021. – Т. 29. – № 6. – С. 125-130.
6. Сидоров, В. Г., Кузнецова, Л. А. Современные инструменты управления качеством жизни населения: монография. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 156 с.

СТАНОВЛЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КАДРОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ И МЕХАНИЗМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ

КАРЯКИНА С.Н.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

БАЛАБАНОВА Д.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОЖНЯТОВСКАЯ А.А.,

преподаватель кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В тезисах рассматриваются современные подходы к формированию кадрового потенциала муниципальной службы с акцентом на молодежную составляющую. На основе действующего законодательства и положений Стратегии молодежной политики до 2030 года анализируются институциональные и практические механизмы привлечения молодых граждан к участию в управлении, включая целевое обучение, стажировки, инициативное бюджетирование и волонтерскую деятельность.

Формирование молодежной политики в рамках муниципального управления рассматривается как комплексный процесс, в котором органы местного самоуправления реализуют мероприятия, направленные на обеспечение прав и интересов граждан в возрасте от четырнадцати до тридцати пяти лет. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» [2] определяет правовую основу, предполагающую согласованное взаимодействие федеральных, региональных и муниципальных органов власти с целью создания условий, способствующих эффективной социализации молодежи. Особое место здесь занимают органы молодежного самоуправления – коллегиальные образования, возникающие через выборы или конкурсы, направленные на защиту интересов молодежи в границах конкретных территорий. По данным исследований, включённым в Стратегию реализации молодёжной политики в Российской Федерации, в России действуют около 46,5 тыс. органов молодежного самоуправления, в которых участвуют более 2,1 млн человек [5].

Государственная политика в сфере молодежного развития задаёт общие ориентиры, воспринимая молодежную политику как элемент стратегической программы воспитания патриотически настроенного поколения. Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 [3], утверждающий Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей, подталкивает муниципальные органы учитывать в работе семейные приоритеты и патриотизм молодежи. Исследования показывают, что около 92% граждан в возрасте от восемнадцати

до тридцати пяти лет демонстрируют гордость за историю и культуру страны. При этом муниципальные структуры адаптируют федеральные предписания к локальным условиям, разрабатывая программы с учетом демографических изменений: ожидается рост численности молодежи от 14 до 24 лет примерно на 2,7 миллиона человек к 2030 году и одновременное сокращение возрастной группы 25–35 лет на 3,7 миллиона [5].

Поскольку кадровая политика в сфере муниципального управления молодежной деятельностью формируется исходя из законодательных и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации, то существует необходимость привлечения специалистов, способных реализовывать комплексные инициативы, включая системное патриотическое воспитание, направленное на укрепление верности Родине и подготовку граждан к выполнению конституционных обязанностей. Такие специалисты обязаны учитывать особенности возрастных этапов – от подростков, выбирающих профессию в четырнадцать-семнадцать лет, до тех, кто в двадцать пять-тридцать пять активно трудится и создает семьи. Приоритетными направлениями формирования кадрового состава службы являются подготовка кадров для службы, формирование кадрового резерва и его эффективное использование, а также применение современных кадровых технологий при поступлении на службу и ее прохождении. Для привлечения молодежи в государственные органы и органы местного самоуправления разработаны мероприятия, направленные на формирование кадрового состава [4].

Механизмы вовлечения молодежи в муниципальное управление опирается на концепции молодежного участия, подразумевающую их активность в принятии решений, затрагивающих права, проекты и инициативы. Органы молодежного самоуправления в муниципалитетах служат инструментом такой вовлеченности, преемственно связанным с государственной политикой через рекомендации исполнительным органам субъектов учитывать стратегические положения в разработке местных программ. Привлечение талантливой молодежи, отличающейся особыми способностями в образовании, науке,

технике, культуре или спорте, повышает эффективность этих механизмов, позволяя использовать интеллектуальный потенциал для локального развития и укрепления солидарности общества. В конце 2022 года насчитывалось двести пять тысяч семьсот пятьдесят три госслужащих до тридцати пяти лет, из них 147 711 чел. в федеральных органах, а в законодательных структурах разных уровней работают 28 536 чел. молодых граждан [5]. Система молодежного инициативного бюджетирования действует в семидесяти шести регионах, вовлекая в местное самоуправление

Муниципальное управление продолжает развиваться, опираясь на положения Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [1]. Данный закон интегрирует патриотическое воспитание в локальные образовательные программы и предусматривает подготовку педагогов к формированию ценностной базы у молодежи (включая проекты профессиональной ориентации). Консультационные советы дают возможность молодым гражданам участвовать в управлении территорией, повышая адаптивность муниципальных решений к демографическим изменениям и экономической ситуации. Такая политика обеспечивает преемственность мер от подросткового возраста, до периода зрелой трудовой активности, стимулируя муниципалитеты к разработке системных и обоснованных планов для разных возрастных групп и вовлечение молодежи через органы самоуправления повышает конкурентоспособность муниципальных территорий.

Таким образом, на основе проведённого анализа можно определить, что муниципальное управление в сфере молодёжной политики представляет собой многоуровневую систему, функционирующую в рамках единого правового поля, определённого федеральным законодательством, и имеет конкретные кадровые ориентиры. Ключевым элементом этой системы выступают органы молодёжного самоуправления, которые обеспечивают непосредственное участие молодых граждан в решении вопросов местного значения и способствуют учёту их интересов на муниципальном уровне.

Список использованных источников

1. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ / Сайт Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36698> (дата обращения: 14.11.2025).
2. О молодежной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ / Сайт Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/46328> (дата обращения: 14.11.2025).
3. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей : Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809 / Сайт Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502?erid=LjN8K8S> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Правовые основы организации работы по привлечению молодых кадров на государственную гражданскую и муниципальную службу / Сайт справочной правовой системы КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314758/d6cea5922eebfb21f0c5cd9407d08b8fcc52cf5b/ (дата обращения: 14.11.2025).
5. Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 №2233-р («Об утверждении Стратегии реализации молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2030 года») / Сайт Правительства Российской Федерации. – URL: <http://government.ru/docs/all/155067/?page=2> (дата обращения: 14.11.2025).

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

КИНАШ О.Е.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ИВАНИНА Е.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории
управления и государственного администрирования,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Кадровая работа на государственных предприятиях играет ключевую роль в обеспечении эффективного функционирования и достижения стратегических целей. В условиях динамичных изменений на рынке труда и требований к качеству управления персоналом, необходимо постоянно совершенствовать кадровую работу. Рассмотрим основные направления, которые могут способствовать улучшению кадровых процессов на государственных предприятиях.

Оптимизация процесса подбора кадров - для этого необходимо следующие этапы [1]:

1 этап – внедрение технологий в управлении подбора и найма служащих и работников, предполагает использование систем автоматизированного подбора, например ATS, позволяет сократить время на отбор кандидатов и повысить качество найма.

2 этап – разработка четких профилей вакансий, создание детализированных описаний должностей и требований к кандидатам поможет избежать недопонимания и улучшит качество подбора.

3 этап – активное использование социальных сетей и профессиональных платформ, например публикация вакансий на различных информационных специализированных ресурсах, может привлечь более широкий круг соискателей.

Повышение квалификации и развитие персонала предполагает инвестиции в обучение и развитие сотрудников – это не только способ повышения их квалификации, но и важный элемент мотивации. Направления здесь могут включать:

- создание программ внутреннего обучения -разработка курсов по повышению квалификации для сотрудников, что позволит им развиваться в рамках предприятия;
- менторство и коучинг – внедрение программ наставничества, где более опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться и развиваться;
- поддержка внешнего обучения – финансирование участия сотрудников в семинарах, конференциях и курсах повышения квалификации за пределами предприятия.

Необходимо также внимание направить на совершенствование системы оценки эффективности работы. Эффективная система оценки позволяет выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, а также формировать планы по их развитию [2].

Основные аспекты заключаются во внедрении KPI: определение ключевых показателей эффективности для различных должностей поможет объективно оценивать результаты работы сотрудников. Регулярная обратная связь, создание системы регулярных оценочных бесед между руководителями и подчиненными для обсуждения достижений и проблем, анонимные опросы удовлетворенности для выявления проблем и предложений по улучшению условий труда.

Улучшение мотивации и удержания персонала. Направления работы в этой области могут включать разработку гибкой системы вознаграждений, включение не только финансовых бонусов, но и нематериальных стимулов, таких как дополнительные дни отпуска, возможность удаленной работы и другие льготы.

Создание комфортной рабочей среды – обеспечение безопасных и комфортных условий труда, включая возможность для отдыха и восстановления сил, участие сотрудников в принятии решений, вовлечение персонала в процесс принятия решений, касающихся работы предприятия, что способствует повышению их вовлеченности.

Увеличение прозрачности кадровых процессов играет ключевую роль в формировании доверительных отношений между сотрудниками и руководством, а также в снижении конфликтных ситуаций. Для достижения этой цели можно

внедрить ряд эффективных мер: открытость информации о карьерных возможностях, регулярные отчеты о кадровых изменениях, обратная связь по результатам оценки. Эти меры помогут создать более открытое и доверительное пространство внутри организации, что, в свою очередь, положительно скажется на общей атмосфере и эффективности работы.

Совершенствование кадровой работы на государственных предприятиях – это комплексный процесс, требующий внимания ко многим аспектам. Оптимизация подбора кадров, развитие персонала, создание эффективной системы оценки, повышение мотивации и прозрачности процессов - все эти направления способствуют созданию высокоэффективной команды, способной справляться с вызовами современного рынка. Важно помнить, что инвестиции в человеческий капитал всегда оправданы, так как именно сотрудники являются основным ресурсом для достижения успеха государственного предприятия.

Список использованных источников

1. Игнатов, В. Г. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы современной России / В. Г. Игнатов. – Р н/Д.: СКАГС, 2020. – 176 с.
2. Нечипоренко, В. С. Кадровая политика в государственной гражданской службе: формирование состава, структуры и отношений с обществом: монография / В.С. Нечипоренко, Т.О. Шкелёва. - С.: Научная книга, 2019. – 192 с.

К ВОПРОСУ О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

КОЛЕСНИКОВ Д.В.,

*канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Пространственная разобщённость социально-экономического потенциала, недостаточная обеспеченность местных бюджетов, ограниченный кадровый потенциал большинства муниципальных образований Российской Федерации актуализирует более интенсивное социально-экономическое сотрудничество территорий, в том числе и в форме межмуниципального сотрудничества. Организация такого рода сотрудничества реализуется в форме двух- или многосторонних соглашений между муниципальными образованиями.

Следует отметить, что соглашения о межмуниципальном сотрудничестве носят «рамочный» характер, и без их дальнейшего наполнения проектами межмуниципального взаимодействия их подписание является необходимым, но недостаточным условием повышения эффективности межмуниципального сотрудничества.

К подписанию соглашений о межмуниципальном сотрудничестве недопустим формальный подход. Необходимо стимулировать подписантов таких соглашений к их имплементации. Для этого представляется целесообразным применять системный подход к реализации соглашений о межмуниципальном сотрудничестве с обязательным внедрением цифрового мониторинга эффективности реализации таких соглашений. В свою очередь, проведение такого мониторинга невозможно без разработки и имплементации адекватной методики оценки эффективности межмуниципального сотрудничества. Адекватной особенностям социально-экономического развития территорий, форме оцениваемого межмуниципального сотрудничества (общие системы межмуниципальной инфраструктуры, использование технологической базы одного из муниципальных образований, создание межмуниципальной организации и др.). Результаты и эффективность межмуниципального сотрудничества могут оцениваться в масштабах всей страны, на уровне региона, отрасли, муниципального образования.

В настоящее время разработано и активно применяется ряд методик оценки эффективности межмуниципального сотрудничества, основанных на экономико-статистическом анализе. Они базируются на расчётах привлечённых инвестиций, увеличения доходной части бюджета, экономии бюджетных, человеческих и материальных ресурсов при достижении целей местного значения за счёт кооперации двух или большего количества муниципалитетов, специально созданной межмуниципальной организации.

Межмуниципальное сотрудничество экономически обосновано лишь тогда, когда бюджетная стоимость реализации того или иного полномочия местного самоуправления в расчёте на одного жителя муниципального образования меньше, чем в случае его реализации муниципальными образованиями по отдельности, без использования института межмуниципального сотрудничества. Другими словами, синергетический эффект в рассматриваемом контексте представляет собой сальдо денежных средств, в конкретном временном интервале, от имплементации межмуниципального сотрудничества. Необходимым условием применения экономико-статистических методов оценки эффективности межмуниципального сотрудничества является полный доступ к базовым финансовым показателям.

В некоторых случаях, когда от реализации межмуниципального сотрудничества превалирует социальный эффект, для его оценки целесообразно использовать группу социально-демографических индикаторов. К ним можно отнести: уровень безработицы; доступность государственных и муниципальных услуг; миграционное сальдо; уровень доверия к местным властям. Анкетирование и опросы являются одним из основных инструментов получения данных для расчёта социально-демографических индикаторов. Само по себе применение этих инструментов повышает уровень доверия населения к властям за счёт вовлечения в этот процесс населения и администраций муниципальных образований. Однако, его применение не предусматривает широкий охват населения, что снижает достоверность полученных результатов.

Кроме того, межмуниципальное сотрудничество может проявляться в повышении управленческой результативности и эффективности. Такого рода эффект может быть оценён соотношением сроков реализации проектов в рамках межмуниципального сотрудничества и без него. Например, могут сократиться сроки согласования проектов, за счёт снижения количества необходимых согласований. При реализации муниципальными образованиями долгосрочных совместных проектов, сопровождающихся формированием совместных рабочих групп, в качестве эффекта рассчитывают экономию затрат на исполнение полномочий органов местного самоуправления.

Все вышеперечисленные подходы к оценке эффективности межмуниципального сотрудничества имеют узконаправленный характер и не оценивают эффект системно. В этой связи, представляется необходимым для оценки эффективности межмуниципального сотрудничества использовать комплексный подход, включающий экономический, социально-демографический и управленческий анализ. Модель комплексной оценки эффективности межмуниципального сотрудничества не может иметь универсальный характер и должна быть адаптирована с учётом особенностей конкретного муниципального образования, межмуниципального кластера, региона.

Попытки применения комплексного подхода к оценке эффективности межмуниципального сотрудничества предпринимались и предпринимаются в отдельных субъектах Российской Федерации. Например, в Воронежской области для оценки эффективности межмуниципального сотрудничества в сфере жилищно-коммунального хозяйства в рамках национального проекта «Жильё и городская среда». В Татарстане для оценки потенциала межмуниципальных инициатив используется система комплексного цифрового мониторинга, включающая в себя расчёт потенциала межмуниципального взаимодействия [1]. И в одном, и в другом примере применения комплексного подхода к оценке межмуниципального сотрудничества прослеживается узконаправленность либо

на конкретную отрасль, либо на определение потенциала межмуниципального сотрудничества муниципальных образований.

Анализируя существующие методики оценки эффективности функционирования различных институтов местного развития вообще (исследования Арумовой Е.С. [2]), и межмуниципального сотрудничества, в частности, можно сделать вывод, что все они построены на учёте вклада отдельного института. При этом используются не прямые, а опосредованные индикаторы, не позволяющие дать интегральную оценку влияния институтов местного развития на социально-экономическое развитие территорий.

Таким образом, совершенно очевидно, что одной из проблем, тормозящих развитие межмуниципального сотрудничества, является несовершенство инструментов оценки его эффективности. Наличие такого инструментария – необходимое условие обоснования имплементации существующих и новых форм межмуниципального сотрудничества.

В этой связи представляется актуальной проблема разработки модели оценки эффективности межмуниципального сотрудничества на основе комплексного подхода.

Список используемых ресурсов

1. Отчет по развитию межмуниципального взаимодействия в рамках социально-экономической кооперации в муниципальных образованиях Республики Татарстан (доклад). – Текст: электронный // Отчет №6. Казанский (Приволжский) федеральный университет. Научно-исследовательская лаборатория анализа и прогнозирования территориальных социально-экономических систем URL: <http://i.tatarstan2030.ru/wpcontent/uploads/%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B7%D0%B0%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0>

%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8F.pdf

(дата

обращения: 17.10.2025).

2. Арумова, Е.С. Организационные схемы и механизмы межмуниципального сотрудничества [Текст] : автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.С. Арумова. – Краснодар, 2012. – 29 с.

АСИММЕТРИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ И ПУТИ ЕЕ НИВЕЛИРОВАНИЯ

КОНСТАНТИНОВА М.А.,

канд. экон. наук, младший научный сотрудник молодежной

лаборатории исследования территориального развития,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

На современном этапе социально-экономического развития Российской Федерации наблюдается значительное территориальное неравенство, вызванное историческими, природно-географическими, инвестиционными, управленческими, ресурсными, отраслевыми и демографическими факторами. Такое распределение способствует возникновению социального неравенства, миграционных потоков, снижению общего экономического потенциала и усилению социальной напряженности, создавая угрозу национальной безопасности. Государству необходимо разрабатывать эффективные стратегии регионального развития, стимулируя инвестиции в отстающие регионы, сокращение межрегиональных диспропорций, диверсификацию экономики и укрепление местного самоуправления.

Дифференциация социально-экономических процессов ведет к значительному расхождению в уровне жизни, доступе к благам и возможностям развития между регионами и муниципальными образованиями (далее – МО), вызывая внутренние миграции, социальные напряжения и неэффективное

использование национальных ресурсов. Для решения указанных проблем требуются целенаправленные меры по устранению территориальных диспропорций (асимметрии) и обеспечению устойчивого развития всего российского пространства.

В современной практике существует множество классификаций показателей оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований. Аналитические индикаторы, представленные на рис., служат базой для комплексной оценки, охватывая ключевые направления развития. Значения большинства индикаторов доступны через официальные статистические ресурсы, такие как сайты Министерства финансов Российской Федерации [1], Федеральной службы государственной статистики [2], Министерства экономического развития Российской Федерации [3], а также собственные сайты муниципальных образований. В случае недоступности проведения количественной оценки, применяется экспертное оценивание, привлекающее специалистов в сфере государственного и муниципального управления, а также представителей соответствующих отраслей. Оценка проводится методом анкетирования, специально разработанного для экспертного опроса [4].

Совокупность универсальных и специфических показателей позволяет полноценно оценить асимметрию социально-экономического развития МО. Надежная и валидная система индикаторов обеспечивает мониторинг достижений, выявление отклонений от целей и принятие обоснованных решений для оптимизации процесса эффективного социально-экономического развития МО.

Нивелирование асимметрии и обеспечение равномерного пространственного социально-экономического развития муниципальных образований, характеризующихся низкими показателями, возможно путем разработки и реализации комплекса мер, включающего:

политику регионального развития, особенно в отношении слабозащищенных территорий, требующую долгосрочного стратегического подхода, основанного на

четких миссии и целях, обеспечивающих повышение социально-экономического уровня проблемных точек МО;

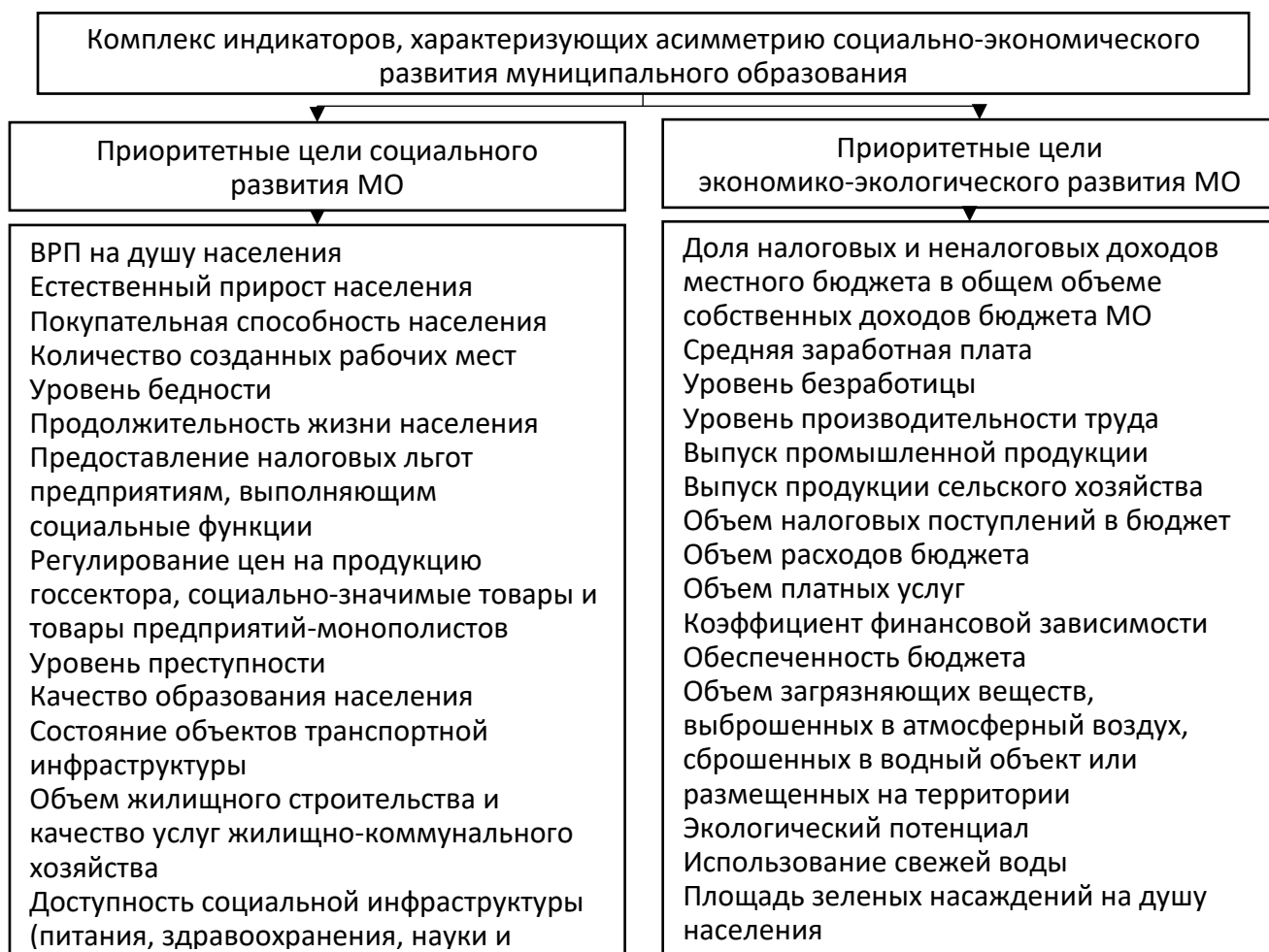


Рис. Ключевые показатели, характеризующие асимметрию социально-экономического развития муниципального образования [составлено автором на основе [1-4]]

эффективное выполнение совместных проектов федерального и муниципального уровней, направленных на решение проблем, затрагивающих широкий спектр интересов населения территорий с низким уровнем развития;

формирование стратегических направлений развития сфокусированных на высокоинтеграционных проектах, таких как развитие человеческого капитала, эффективное управление кадровыми ресурсами и рациональное использование производственной и социальной инфраструктуры и других;

регулирование региональной политики, направленное на устранение социально-экономической отсталости, требующее институализации механизма, объединяющего организационные, экономические и мотивационные инструменты для эффективного привлечения и распределения ресурсов. Нормативно-правовая база должна регламентировать процедуры мобилизации финансовых средств, включая инвестиции, гранты, займы и кредиты, а также обеспечивать консолидацию всех источников финансирования, включая централизованные ассигнования и внешние заимствования.

Таким образом, проведение систематизированной оценки уровня социально-экономического развития муниципального образования позволяет своевременно выявлять узкие места в его функционировании, формировать адекватный комплекс мер по нивелированию существующих негативных аспектов и устранять асимметрию, а также достигать гармоничного пространственного равновесия в развитии МО.

Список использованных источников

1. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfin.gov.ru/>.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>.
3. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.economy.gov.ru/>.
4. Константинова, М. А. Современные тенденции оценки уровня социально экономического развития муниципального образования / М.А. Константинова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Донецк, 05-06 июня 2025 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2025. – С. 46-50.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

КОТОВ Е.В.,

канд. экон. наук, ст. науч. сотр.,

доцент кафедры теории управления и государственного

администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социализация государственной экономической политики представляет собой процесс интеграции социальных целей и приоритетов в экономическое планирование и регулирование, обеспечиваемый координацией действий государства и гражданского общества [1]. Концептуальный фундамент социализации закладывался постепенно, начиная с XVIII века. Меркантилисты и Адам Смит видели связь между государственным богатством и благосостоянием населения, однако их подход был скорее экономико-центристским, при котором социальные эффекты – это побочный результат, а не стратегическая цель государственной политики [2-4]. Первыми системными теоретиками социализации государственной экономической политики стали марксисты и Джон Мейнард Кейнс, предложивший теорию государственного вмешательства для достижения полной занятости и макроэкономической стабильности [5].

В середине XX века идеи социализации нашли выражение в концепции социального государства. Эспинг-Андерсен выделил три основных типа: либеральную модель (минимальное вмешательство, адресная помощь), консервативно-корпоративистскую модель (социальное страхование, сохранение статусных различий) и социал-демократическую модель (универсальные программы, высокое перераспределение доходов) [6]. Каждая модель демонстрирует различные механизмы интеграции социальных целей в систему государственного регулирования.

Разработана трехуровневая иерархия целей социализации. Генеральная (главная) системообразующая цель – обеспечение социальной справедливости и равенства возможностей для всех членов общества. Эта многоаспектная цель включает четыре измерения справедливости: горизонтальную (равное отношение к людям в равных обстоятельствах), вертикальную (различное отношение в соответствии с потребностями), интергенерационную (межпоколенческую) и интрагенерационную (внутрипоколенческую).

Также в генеральной цели выделяются четыре измерения равенства возможностей: стартовое равенство (равные условия развития с детства), процедурное равенство (отсутствие дискриминации, справедливые правила), равенство доступа к институтам и ресурсам (образование, финансы, социальные сети) и равенство в преодолении барьеров (устранение препятствий, компенсационные механизмы).

Генеральная цель декомпозируется на четыре стратегические цели второго порядка: обеспечение равного доступа к базовым социальным услугам и благам; создание условий для человеческого развития; поддержание социальной стабильности и общественного согласия; формирование социально ответственной экономики.

Стратегические цели структурируются на тринадцать оперативных целей третьего порядка, среди которых: снижение бедности и неравенства, обеспечение полной занятости, развитие социальной защиты и страхования, повышение качества социальных услуг, поддержка семей и детства, интеграция маргинализированных групп, развитие социальной инфраструктуры, экологическая безопасность, доступность жилья, цифровая инклюзия, территориальная сбалансированность развития, поддержка активного долголетия и развитие социального предпринимательства.

Механизмы социализации классифицируются по двум направлениям: функциональному и предметному (содержательному). Функциональная классификация выделяет институциональный уровень (специализированные государственные органы, координационные советы), инструментальный

компонент (бюджетно-налоговые инструменты, регуляторные меры, программно-целевые методы) и процедурный аспект (алгоритмы принятия решений, социальная экспертиза, механизмы обратной связи).

Предметная (содержательная) классификация включает экономический, информационно-коммуникационный, программно-целевой и организационно-правовой механизмы. Экономический механизм охватывает бюджетные, налоговые, кредитно-денежные и ценовые инструменты перераспределения ресурсов на достижение социальных целей. Ключевые инструменты: прогрессивное налогообложение, системы социального страхования (защита от безработицы, болезней, инвалидности, старости), социальная помощь малоимущим и государственные социальные расходы на образование, здравоохранение, социальное обеспечение.

Организационно-правовой механизм обеспечивает организационную архитектуру через создание специализированных органов и формирует нормативную базу социализации. Инструменты включают конституционное закрепление социальных прав, социальное законодательство, специализированные государственные органы, институты социального диалога и многоуровневое управление с децентрализацией социальных функций.

Информационно-коммуникационный механизм обеспечивает информационную поддержку, мониторинг социальных показателей и общественное участие. Основные инструменты: государственная информационная политика в социальной сфере, социальные сети для гражданского участия, цифровые платформы социального обслуживания и искусственный интеллект.

Программно-целевой механизм интегрирует все элементы через комплексные программы. Включает национальные проекты и стратегическое планирование, систему реализации через федеральные, региональные, ведомственные и муниципальные проекты, а также проектное управление с созданием проектных офисов и систем мониторинга.

Современный тренд, связанный с цифровизацией социального обслуживания, имеет значительные преимущества: снижение административных барьеров, повышение скорости и качества услуг, снижение коррупционных рисков, обеспечение равного доступа независимо от географии. Однако существуют и критические риски: цифровое неравенство исключает уязвимые группы (пожилых, малообразованных, жителей отдаленных территорий); деперсонализация приводит к потере индивидуального подхода; технологические сбои могут прервать критически важные услуги; централизованное хранение данных создает риски утечки и дискриминации; алгоритмическая дискриминация может систематически ущемлять права определенных групп; затрудняется возможность обжалования автоматизированных решений.

В среднесрочной перспективе ожидается углубление цифровизации социальной сферы, развитие предиктивной аналитики и персонализации услуг, более радикальная трансформация систем социальной защиты под влиянием демографических изменений. Вероятна актуализация вопросов универсального базового дохода и новых форм социального страхования. В долгосрочной перспективе прорывные технологии (продвинутый искусственный интеллект, биотехнологии) могут потребовать пересмотра базовых концепций труда, доходов и социальной защиты.

Социализация государственной экономической политики не должна становиться самоцелью. Эти процессы должны обеспечивать достойную жизнь для всех граждан, социальную справедливость, равенство возможностей и устойчивое социальное развитие всего общества и его социально-экономической системы.

Список использованных источников

1. Котов, Е. В. Социализация экономики: теоретико-смысловой аспект // Вестник университета. – 2025. – № 6. – С. 150-161. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2025-6-150-161>

2. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / [Вступит. статья и коммент. канд. экон. наук Афанасьева В. С.]. – М.: Соцэкгиз. 1962. 684 с.
3. Слудковская, М. А. Политическая экономия Антуана де Монкретьена (к 400-летию выпуска «Трактата по политической экономии») // Вестник Московского университета. – Серия 6: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 107-118.
4. Блауг Марк 100 великих экономистов до Кейнса. / Пер. с англ. под ред. А.А. Фофонова. – СПб.: Экономическая школа, 2008. – 352 с.
5. Кейнс, Д. М. Общая теория занятости, процента и денег [Текст] / Дж. М. Кейнс ; [пер. с англ. Гребенников и др.]. Москва : ЗАО "Бизнеском", 2013. 402 с.
6. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. Cambridge: Polity Press, 1990. – 248 p.

СУДЕБНАЯ СИСТЕМА КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

КОТОВА Н.И.,

канд. экон. наук, ст. науч. сотр.,

проректор по экономике, финансам и стратегическому развитию;

ФГБОУ ВО «ДонГМУ Минздрава России»

Эффективное государственное управление социально-экономическим развитием невозможно без четко структурированной и функционально распределенной системы государственной власти. Судебная система выступает механизмом разрешения споров и обеспечения правовой определенности, обеспечивает защиту экономических прав и законных интересов участников хозяйственной деятельности, а также контроль за законностью действий органов исполнительной власти в процессе регулирования экономических процессов.

Особую значимость приобретает вопрос разграничения компетенций между различными уровнями судебной власти и между различными видами судов в федеративных государствах, где управление социально-экономическим развитием осуществляется одновременно на нескольких территориальных уровнях. От того, насколько четко определены полномочия федеральных и региональных судов, общих и специализированных судебных инстанций, зависит предсказуемость правоприменения, инвестиционный климат, эффективность защиты прав собственности и, в конечном счете, темпы социально-экономического развития территорий.

Зарубежный опыт организации судебной власти в условиях федерализма и судебного дуализма демонстрирует различные модели распределения судебных полномочий, каждая из которых по-своему влияет на систему государственного управления экономическими и социальными процессами. Так, система государственного управления в Соединенных Штатах Америки характеризуется высокой степенью децентрализации, что находит отражение и в организации судебной власти. Американская модель представляет собой классический пример дуалистической судебной системы, где на одной территории параллельно функционируют федеральные суды и суды отдельных штатов.

Международная торговля и привлечение иностранных инвестиций относится к федеральной юрисдикции, что обеспечивает соблюдение международных обязательств США и создает благоприятные условия для международного экономического сотрудничества [1]. Споры о недвижимости между гражданами разных штатов, требующие нейтрального арбитража, также входят в сферу компетенций федеральной судебной системы.

При этом штаты сохраняют широкую автономию в регулировании внутриэкономических процессов через собственные судебные системы. Суды штатов рассматривают большинство гражданских дел, включая споры по контрактам, деликтные иски, семейные споры, дела о наследовании, что позволяет учитывать региональную специфику и традиции. Такая децентрализация способствует экономической конкуренции между штатами,

каждый из которых может создавать собственную благоприятную правовую среду для привлечения бизнеса и инвестиций.

Существование конкурирующей юрисдикции, когда одно дело может быть рассмотрено как федеральным судом, так и судом штата, предоставляет участникам экономических отношений определенную гибкость в выборе судебной инстанции. Это создает своеобразную конкуренцию между судебными системами, стимулирующую повышение качества правосудия.

Австрийский опыт представляет интерес как пример более сложной, но системной модели распределения властных полномочий между центром и регионами, что имеет непосредственное значение для эффективности государственного управления социально-экономическим развитием территорий.

Нормами австрийской Конституции предусмотрено наличие четырех сфер ведения: федеральной (законодательные и исполнительные полномочия принадлежат федерации); земельной (законодательные и исполнительные полномочия принадлежат землям); совместной (законодательные полномочия принадлежат федерации, а исполнительные – землям); рамочной (законодательные полномочия принадлежат и федерации, и землям в пределах, установленных федерацией, а исполнительные полномочия принадлежат землям). Четырехуровневая система разграничения компетенции в Австрии позволяет гибко распределять полномочия по регулированию различных аспектов социально-экономического развития в зависимости от необходимости централизации или децентрализации конкретных функций управления.

Федеральная сфера ведения охватывает вопросы, требующие единого подхода на всей территории страны – внешнеэкономическую деятельность, валютное регулирование, основы налоговой системы. Это обеспечивает макроэкономическую стабильность и единство экономического пространства.

Земельная сфера ведения позволяет региональным властям самостоятельно регулировать вопросы местного значения, учитывая специфику экономического развития конкретной территории. Это особенно важно для регулирования

местных рынков, малого и среднего бизнеса, использования природных ресурсов регионального значения.

Совместная сфера ведения, где федерация устанавливает законодательные рамки, а земли осуществляют исполнительную деятельность, оптимальна для таких областей управления экономикой, как регулирование отдельных отраслей промышленности, стандарты качества продукции, трудовое законодательство. Федеральный центр обеспечивает единообразие базовых норм, а регионы адаптируют их применение к местным условиям [2, с. 96-97]. Это особенно важно для регулирования образования, здравоохранения, социального обеспечения – отраслей, непосредственно влияющих на качество человеческого капитала и социально-экономическое развитие территорий.

Федеративная Республика Германия демонстрирует еще один вариант распределения компетенции между уровнями власти, который оказывает существенное влияние на систему управления социально-экономическим развитием. Немецкая модель основана на принципе целесообразности централизации, что позволяет оптимально распределять функции государственного управления социально-экономической сферой между федеральным и региональным уровнями.

Исключительные федеральные полномочия охватывают стратегические вопросы национальной экономики – внешнеэкономические связи, денежно-кредитную политику, регулирование транспорта и связи. Централизация этих функций обеспечивает единство экономической политики и создает условия для эффективной интеграции Германии в мировую экономику. Федеральные субъекты (земли) имеют право принимать законы только в случае отсутствия таковых на федеральном уровне, федерация же принимает законы лишь тогда, когда налицо необходимость в едином для всей федерации правовом регулировании. Социальное обеспечение, жилищная политика, экологическое регулирование – все эти сферы требуют баланса между общенациональными стандартами и учетом региональной специфики. Сохранение региональной автономии в вопросах обеспечения образования, культуры, здравоохранения

позволяет учитывать местные традиции и потребности, способствует развитию инноваций в социальной сфере [3, с. 202].

Зарубежный опыт организации судебной власти в условиях федерализма и судебного дуализма демонстрирует, что структура и компетенции судебной системы оказывают существенное влияние на эффективность государственного управления социально-экономическим развитием. Четкое разграничение компетенций между различными уровнями и видами судов создает правовую определенность и предсказуемость для участников экономических отношений. Это снижает предпринимательские риски, облегчает планирование хозяйственной деятельности, способствует привлечению инвестиций. Напротив, неопределенность в вопросах подсудности, конфликты юрисдикций создают дополнительные издержки для бизнеса и препятствуют экономическому развитию.

Специализация судов по характеру рассматриваемых дел повышает качество правосудия в специфических сферах регулирования. Административные суды, специализирующиеся на контроле за деятельностью публичной администрации, более эффективно защищают права граждан и бизнеса от незаконных административных актов. Федеральные суды, применяющие общенациональное законодательство, обеспечивают единство экономического пространства страны.

Баланс между централизацией и децентрализацией судебной власти позволяет сочетать преимущества единообразия правового регулирования с учетом региональной специфики. Федеральные суды обеспечивают единство в стратегических вопросах национальной экономики, региональные суды учитывают особенности местных рынков и социально-экономических условий.

Эффективные механизмы разрешения споров о компетенции предотвращают отказ в правосудии и минимизируют процессуальные издержки. Это особенно важно для малого и среднего бизнеса, для которого длительные судебные процедуры и неопределенность подсудности могут стать непреодолимым барьером для судебной защиты.

Изучение зарубежного опыта показывает, что не существует универсальной модели организации судебной системы. Выбор модели зависит от исторических традиций, политического устройства, размера территории, степени экономического и культурного разнообразия регионов. Однако определенные принципы – четкость разграничения компетенции, наличие механизмов разрешения конфликтов юрисдикций, обеспечение единства правового пространства при учете региональной специфики – являются универсальными условиями эффективности судебной системы как важного механизма государственного управления социально-экономическим развитием.

Список использованных источников

1. Алпатов, Ю. М. Зарубежный опыт построения судебной системы и судопроизводства по арбитражным и гражданским делам // Евразийская адвокатура. – 2016. – № 4 (23). – С. 70-72.
2. Конституция Австрийской Республики от 10 ноября 1920 г. / В кн.: Конституции государств Европы: в 3 т. Т. 1 / Под общ ред. и со вступит. статьей Л.А. Окунькова. – М.: НОРМА, 2001. 816 с.
3. Панова, И. В. Административная юстиция: Монография. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 464 с.

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

КРУГЛОВ В.Н.,

д-р экон. наук, доцент (ВАК),

профессор кафедры менеджмента

Института управления, бизнеса и технологий (Калуга)

В российской юридической литературе изучается взаимодействие различных организаций, работающих в государственной системе исполнительных органов, с упором на связь с представителями других органов и вспомогательных структур. Обсуждается активность этих органов и лиц в отношениях с представителями власти на разных уровнях (от федеральных до муниципальных) в различных сферах. В современных исследованиях остаются недостаточно изученными вопросы взаимодействия различных субъектов в рамках реализации национальных проектов и других программ. Необходимо изучение процессов коммуникации между участниками для достижения баланса и повышения эффективности в этой сфере, учитывая их значимость [1].

Работа полномочных представителей Президента на федеральном уровне обычно включает взаимодействие с региональными органами исполнительной власти. Это взаимодействие осуществляется по разным вопросам, проблемам и проектам на различных уровнях. При обсуждении взаимодействия аппаратов и представителей исполнительной власти на уровне регионов России, важным аспектом является реализация работы аппарата субъектов Федерации и органов местного самоуправления в рамках федерального округа. Особое внимание уделяется вопросам выполнения национальных проектов, включая проект «Образование», который направлен на улучшение образовательного процесса и повышение квалификации педагогов [2].

Федеральные инспекторы аппарата осуществляют контроль за исполнением всех принятых Президентом распоряжений и указов, за реализацией программ и проектов на федеральном и региональном уровнях. Кроме того, осуществляется постоянный контроль за соблюдением законодательных норм и выполнением нормативно-правовой базы в целом [3, с.452].

Особую актуальность работа национального проекта «Образование» приобретает в контексте изменения модели образования после выхода из Болонской системы в 2022 году. Каждое образовательное учреждение, располагающееся на территории РФ, нуждается в повышении всех показателей для соответствия современным государственным стандартам образования,

которые с каждой новой версией ФГОС ставят все более высокую планку для педагогов, учащихся, родителей и самого образовательного процесса [4, с.17].

Необходимо определение основного направляющего вектора в работе образовательного проекта. Проект предполагает комплексную работу по повышению эффективности образовательной среды на всех уровнях. Это включает не только улучшение работы образовательных учреждений в целом, но и каждого отдельного учебного заведения. Кроме того, проект охватывает широкий географический диапазон: национальный проект предполагает внедрение инноваций не только в крупных федеральных и региональных центрах, но и в самых отдаленных районах, где до начала проекта возникали определенные сложности. Рассмотрим правовые основы исследуемого проекта.

Один из ключевых аспектов проекта заключается в интенсивном профессиональном развитии педагогических кадров в различных учебных заведениях, начиная с дошкольных учреждений и заканчивая высшими учебными заведениями. Современный подход к делу акцентируется на внедрении правильной и эргономичной системы мотивации труда. Система мотивации персонала в учреждении представляет собой комплекс мер, направленных на поощрение активности в рабочем процессе, достижение высоких результатов и стремление к стабильности в данной организации [5, с.39].

Под воздействием образовательной среды, коллектив развивается в своей профессиональной деятельности. Сфера образования постоянно меняется, требует гибкости и оперативной реакции на изменения. Поэтому важно регулярное проведение анализа среди сотрудников для определения ключевых факторов мотивации к деятельности. Для успешного функционирования организации важно воздействие на эти факторы, чтобы потребности компании совпадали с потребностями персонала. Тогда сотрудники с энтузиазмом выполняют порученные им задачи и находят удовлетворение в своей работе [6, с.104].

В рамках проекта особое внимание уделяется вопросам о том, что внутри отдела каждый сотрудник имеет свои уникальные факторы мотивации. Для компетентного руководителя важно осознание этой индивидуальности и учет ее при принятии управленческих решений по распределению текущих задач среди персонала, в таком контексте разрабатывается соответствующая система мотивации, отвечающая потребностям всех.

Для эффективного выполнения этих задач руководству учреждений необходимо знакомство с теорией, касающейся различных психоэмоциональных типов личности. Это дает точное определение потребности подчиненных. Для анализа мотивации прибегают к использованию тестирования, потому что оно более точно отображает степень интереса к конкретной сфере [7, с.470].

В качестве своеобразного образца можно взять осуществление национального проекта «Образование» в Москве с акцентом на работу Департамента образования и науки. Выводы показывают, что в целом работа департамента эффективна, однако не все аспекты проекта выполняются в полной мере из-за некоторых ограничивающих факторов.

И одно из самых существенных ограничений по реализации проекта «Образование» заключается в том, что внимание в рамках рассматриваемого проекта со стороны Департамента образования и науки чрезмерно сосредоточено на высшем образовании, оставляя за рамками проектной деятельности другие образовательные уровни. Данная ситуация достаточно серьезно влияет на ход выполнения проекта «Образование» на современном этапе [8, с.74].

В текущих условиях нестабильности формирование эффективной информационной дистанционной среды остается одной из ключевых тем обсуждений. Основой современного образовательного кластера постепенно становятся сетевые технологии и обучающий контент, расположенный в них, направленный на развитие самостоятельной деятельности студентов и учащихся. Поэтому важно изменение общей цели педагогической работы, отходя от приоритета готового знания в пользу создания знаний через активное мышление обучающихся [9, с.112].

Таким образом, активно развивается процесс создания образовательных цифровых средств централизованно, в который включены различные управленческие и образовательные организации. Особенно ценно то, что каждая из них составляет единую систему, обеспечивая доступ к накопленному контенту для каждого школьника или студента, общим коммуникациям, при этом педагоги используют инструменты для создания учебных инноваций.

Безусловно, процессы цифровизации, осуществляемые с применением цифровых образовательных средств, способствуют качественной трансформации системы образования в рамках целевой программы «Информационное общество», где планируемыми результатами реализации проекта являются длительное образование, в том числе для взрослых, предоставление возможности каждому человеку в приобретении умений и знаний на протяжении всей жизни и формирование активного творческого сообщества, способствующего поощрению инноваций.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 10.07.2020) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») // СПС КонсультантПлюс. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 17.01.2022).
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
3. Багян, Г. А. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации / Г. А. Багян В. И. Лукачук // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 450-454.

4. Барабашев, А. Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А. Г. Барабашев А. В. Климова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 194 с
5. Иванов, О. Б., Бухвальд, Е. М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП. - 2019. - №1. - С. 37-53
6. Круглов, В. Н. Рост экономики региона: инновационный подход. Новая наука: стратегии и векторы развития: Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции (Магнитогорск, 8 апреля 2017). / - Стерлитамак: АМИ, 2017. – №4-3-1. – 220 с. – с.104-106. – ISSN 2412-9739.
7. Круглов, В. Н., Тютин, Д. В. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки. Управленческий учёт. – №3. – 2021. – с. 462-471. – ISSN 1814-8476.
8. Мигел, А. А., Трутнева, Н. Ю. Анализ благосостояния населения России. Сборник. Экономика региона: новые вызовы. Сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2018. – с.71-76.
9. Риск-менеджмент: учебное пособие / коллектив авторов; под общ. Ред. В.Н. Круглова. – Москва: КНОРУС, 2022. – 260 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-09791-5.

СФЕРА ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СПЕЦИФИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ

КУЗЬМИНА А.Э.,

*студентка магистратуры кафедры теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и
государственного администрирования,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Сфера образования является одним из наиболее важных и сложных объектов управления в современном государстве. Она не только обеспечивает реализацию конституционного права граждан на образование, но и выступает стратегическим ресурсом национального развития, основой формирования человеческого капитала и фактором конкурентоспособности страны в глобальном масштабе. В условиях перехода к постиндустриальному, информационному обществу значение образования многократно возрастает, что требует адекватных подходов к его управлению со стороны государства и органов местного самоуправления.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных моделей управления образованием, которые бы сочетали достижение общегосударственных целей с учетом специфики и потребностей конкретных территорий. Целью данной статьи является систематизация теоретических основ управления сферой образования, раскрытие ее сущности, целей, задач и специфики как объекта управления, а также анализ ее роли в социально-экономическом развитии территории.

Управление образованием представляет собой целенаправленную деятельность органов государственной власти и местного самоуправления по созданию условий для эффективного функционирования и развития образовательной системы.

Сущность управления образованием раскрывается через его общественную значимость. Образование относится к сферам, где провалы рынка наиболее очевидны: оно производит положительные внешние эффекты для всего общества (повышение культурного уровня, снижение преступности, рост инновационного потенциала), которые не всегда учитываются в индивидуальных решениях.

Поэтому государство берет на себя ключевую роль в его финансировании, регулировании и контроле качества.

Цели управления образованием носят многоуровневый характер (рис.):



Рис. Цели управления образованием

Основные задачи органов управления включают:

1. Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности.
2. Финансирование образовательных организаций (в основном, через субсидии на выполнение государственного/муниципального задания).
3. Формирование и реализация целевых программ развития образования.
4. Лицензирование, государственную аккредитацию и контроль (надзор) за деятельностью образовательных организаций.

5. Кадровое, методическое и материально-техническое обеспечение системы.

6. Сбор и анализ статистической отчетности, мониторинг качества образования.

Разграничение полномочий между федеральным, региональным и муниципальным уровнями определяется Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Муниципальный уровень, как правило, отвечает за организацию предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального, основного и среднего общего образования по месту жительства.

Эффективность управления сферой образования напрямую зависит от понимания специфики ее основного продукта – образовательной услуги. Ее ключевые особенности:

1. Результатом образовательной услуги являются знания, умения, навыки и компетенции, которые сложно измерить напрямую и объективно оценить на момент оказания услуги.

2. Качество образовательной услуги неразрывно связано с личностью педагога, его квалификацией, мастерством и мотивацией.

3. Качество услуги может значительно варьироваться не только между разными образовательными организациями, но и между педагогами внутри одной организации, а также для одного и того же педагога в разное время.

Результат образования в огромной степени зависит от самого обучающегося, его способностей, мотивации и трудолюбия. Без активного участия потребителя услуга не может быть оказана в полном объеме.

4. Отсроченность и долговременность результата. Социальные и экономические эффекты от образования проявляются не сразу, а в течение длительного времени после завершения обучения.

5. Общественное благо. Образование обладает значительными положительными внешними эффектами, выгодными для всего общества, что оправдывает его государственное финансирование и регулирование.

Эти особенности обуславливают сложность применения стандартных рыночных механизмов управления в образовании и требуют разработки специальных методов оценки эффективности, финансирования и стимулирования качества.

Образование – это инвестиции в человеческий капитал, которые напрямую влияют на производительность труда и, как следствие, на темпы экономического роста территории.

Территории с развитой системой образования, особенно высшего и научно-исследовательского, становятся центрами притяжения инвестиций, талантов и инноваций. Наличие квалифицированных кадров является необходимым условием для развития высокотехнологичных отраслей и перехода от сырьевой экономики к инновационной. Система профессионального образования, гибко реагирующая на запросы экономики, способствует снижению структурной безработицы и удовлетворяет кадровые потребности местных предприятий.

Таким образом, эффективное управление сферой образования на муниципальном и региональном уровнях создает позитивный кумулятивный эффект: качественное образование привлекает на территорию экономически активное население и бизнес, что ведет к росту налоговой базы, что, в свою очередь, позволяет увеличивать инвестиции в социальную сферу, включая образование.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/1560b86214aac60b37e70fdd2d755b0a262b2c58/
2. Абанкина, И. В., Абанкина, Т. В., Филатова, Л. М. Экономика общественного сектора: Учебное пособие. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2018. – 356 с.

3. Болотов, В. А., Ковалева, Г. С., Ширин, С. Э. Мониторинг и оценка качества образования: мировой опыт и российская практика // Вопросы образования. – 2019. – № 4. – С. 8-35.
4. Куклин, В. Ж., Меняев, А. Ф. Управление образовательными системами: Учебное пособие. – М.: МГУУ Правительства Москвы, 2017. – 412 с.
5. Рудник, Б. Л., Шишкин, С. В. Общественные блага: теория и практика предоставления // Общественные блага в теории и на практике: сб. статей / под ред. Л.И. Якобсона. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2018. – С. 12-45.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ ОБЛАСТИ

КОСТЕНОК И.В.,

д-р гос. упр., профессор,

профессор кафедры теории управления и государственной службы

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЛОБАДЮК Н.Б.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Всегда и везде, во все времена и при любом общественном строе, гражданское общество будет существовать в диалектически противоречивом единстве с государством. В нашем государстве развитие гражданского общества и становление правового демократического государства происходит на данный момент в условиях экономических проблем, связанных с введением бесчисленного количества санкций со стороны Запада плюс ведение Специальной Военной Операции, что с одной стороны усложняет процесс, но с другой стороны, – это ведет к сплочению и консолидации общества [4].

Успешность государственного строительства обусловлена привлечением общества к постоянному взаимодействию государства и народа. Также, государственные органы должны обеспечить согласование интересов общества и государства.

На данном этапе истории уровень доверия к Президенту и Армии очень высок. Но сохраняется очень низкий уровень доверия граждан к деятельности практически всех государственных учреждений.

Чтобы в корне изменить ситуацию в противоположную сторону, необходимо целенаправленно повышать профессионализм и квалификацию государственных служащих во всех сферах управления, развивать умение общаться со всеми слоями населения и социальными группами, должен быть диалог, но никак не монолог, как это часто происходит при общении чиновника с человеком на приёме.

Диалог государственной власти с общественностью базируется на ряде основополагающих правил, вот наиболее важные:

Принцип открытости и прозрачности

Население должно быть полностью информировано о действиях власти и о принимаемых ею решениях. Открытость и прозрачность работы органов власти позволяет гражданам быть в теме происходящего, контролировать деятельность органов управления и участвовать в принятии решений.

Принцип активного участия граждан

Общественные слушания и публичные консультации – это привлекает граждан и создаёт условия для их активного участия в принятии решений. Они получают таким образом, возможность вносить свою частицу в развитие общества и государства [1].

Принцип справедливости и равноправия

Все слои общества, независимо от материального достатка, положения в обществе, имеют право на участие в принятии решений и получении государственных услуг.

Принцип ответственности и обратной связи

За все свои принятые решения, органы государственной власти несут ответственность, обеспечивают обратную связь с населением. Также, общество должно получать информацию о принятых решениях и иметь возможность влиять при помощи жалоб и обращений на все процессы. [5]

Принцип сотрудничества и партнерства

Развитие партнерства и сотрудничества с населением и общественными организациями, стоит в приоритете государственной власти, что позволяет продуктивно решать общие проблемы и достигать общих целей.

Эти принципы взаимодействия способствуют созданию условий для граждан при принятии решений, повышают прозрачность и открытость государственной власти, удовлетворяют потребности и интересы общества, улучшению качества жизни в целом [6].

Если придерживаться вышеперечисленных принципов, то взаимодействие власти с населением будет находиться на высоком уровне, что в конечном итоге даст желаемый результат – повышение общего уровня жизни и достижения гармонии общества. У людей будет совершенствоваться гражданское самосознание и вырабатываться активная гражданская позиция.

Результаты изучения зарубежной практики организации сотрудничества между властью и обществом позволяют сделать вывод, что социальное партнерство в основном осуществляется через активное взаимодействие и достижение согласия между разными сторонами.

В трудовой сфере взаимодействие строится на четкой правовой базе, в то время как в социальной сфере достижение консенсуса обеспечивается за счет участия государства в решении социально значимых вопросов некоммерческих организаций и создания определенных условий для обеспечения социальной справедливости [3].

Возможно отметить несколько основ партнерства в социально-трудовой области, какие необходимо учитывать:

- юридически прикрепленная важность любого соучастника партнерских отношений;

- равноправие партнеров в ходе переговоров, коллективной деятельности и их присутствие для принятия окончательного решения;
- понятие общественной правильности – высочайшее значение партнерских взаимоотношений;
- стабильность социального равенства;
- заинтересованность абсолютно всех сторон переговоров;
- обоюдная обязанность присутствия, осуществление планов, заключений, заключение партнерских договоров.

На сегодняшний день в Российской Федерации социальный разговор почти никак не реализуется, и используется только в рамках осуществления регионального самоуправления (сходы людей, общественные слушания, собрания и конференции), однако в сведениях конфигурации осуществление регионального самоуправления соучастниками переговоров станут только лишь две стороны: граждане и местная власть [2].

Диалог между властью и бизнесом протекает нередко в отсутствии привлечения представителей общественности.

В наше время непосредственно регионы и муниципальные образования обязаны быть организаторами диалога между абсолютно всеми субъектами общественного партнерства. Весьма значимым считается вовлечение и деятельность вместе с некоммерческими организациями, формирование обстоятельств с целью их результативной работы, осуществление общественных планов.

Список использованных источников

1. Анисимова, Г. В. Социальная политика в системе приоритетов Российского государства / Г. В. Анисимова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 3 (92). – С. 169-174.
2. Васильева, Е. И. Сравнительный анализ стимулирования государственных служащих: актуальный зарубежный опыт для российской

практики / Е.И. Васильева // Научный вестник. – 2018. – № 2(3). – С. 23-28. – URL: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2018/02/08> (дата обращения: 08.11.2025).

3. Емельянова, О. Я. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих / О.Я. Емельянова, И.В. Шершень, М.А. Кравец // Регион: системы, экономика, управление. – 2020. – № 4 (51). – С. 86-92.

4. Зиятдинова, Э. М. Критерии эффективности связей с общественностью в деятельности органов местного самоуправления (теоретический аспект) / Э.М. Зиятдинова // Вестник экономики, права и социологии. – 2019. – № 4. – С. 102-105.

5. Олейникова, Е. Г. Нормативно-правовые и организационные аспекты управления социальной сферой в России: история и современность / Е.Г. Олейникова // Философия социальных коммуникаций. – 2017. – № 3 (24). – С. 27-36.

6. Савченко, Л. М. Технологии стратегического развития: опыт внедрения современных моделей управления обществом / Л.М. Савченко // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2016. – №8. – С. 30-36.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

МАКАРЕВИЧ Ю.О.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Агропромышленный комплекс (АПК) играет ключевую роль в экономике любой страны, обеспечивая продовольственную безопасность, создавая рабочие места и способствуя развитию смежных отраслей. Однако для достижения устойчивого роста и повышения конкурентоспособности АПК необходимо постоянно совершенствовать механизмы государственного регулирования.

Увеличение государственной поддержки Одним из ключевых факторов, способствующих прогрессу агропромышленного комплекса (АПК), является государственная поддержка. В условиях глобальных экономических изменений и нестабильности крайне важно увеличить объем финансирования и субсидирования для сельскохозяйственных производителей. Это не только повысит конкурентоспособность отечественной продукции, но и обеспечит устойчивость к внешним шокам. Важно разработать целевые программы, направленные на поддержку малых и средних фермерских хозяйств, которые зачастую сталкиваются с трудностями в получении кредитов и доступе к ресурсам [1].

Оптимизация нормативно-правовой базы. Существующая нормативно-правовая база в сфере АПК требует пересмотра и упрощения. Избыточная бюрократия и сложные процедуры часто становятся серьезным препятствием для развития сельского хозяйства. Упрощение административных процедур, сокращение количества разрешительных документов и внедрение электронных сервисов помогут сделать взаимодействие между государственными органами и производителями более прозрачным и эффективным [2].

Внедрение инновационных технологий. Современные технологии играют ключевую роль в повышении эффективности агропромышленного производства. Государство должно активно поддерживать внедрение цифровых решений, таких как системы управления данными, автоматизация процессов и использование дронов для мониторинга полей. Создание исследовательских центров и лабораторий, а также программы по обучению специалистов новым технологиям помогут ускорить этот процесс.

Развитие инфраструктуры. Эффективная инфраструктура является основой для успешного функционирования АПК. Инвестиции в транспортную, логистическую и информационную инфраструктуру позволят оптимизировать цепочки поставок, снизить издержки и улучшить доступность рынков для сельскохозяйственной продукции. Важно также развивать системы хранения и переработки продуктов, что повысит их добавленную стоимость.

Современные технологии играют решающую роль в повышении производительности агропромышленного комплекса. Государству следует активно содействовать внедрению цифровых решений, включая системы управления данными, автоматизацию процессов и использование дронов для мониторинга сельскохозяйственных угодий. Создание исследовательских центров и лабораторий, а также программы по обучению специалистов новым технологиям значительно ускорят этот процесс.

Эффективная инфраструктура является краеугольным камнем успешного функционирования агропромышленного сектора. Инвестиции в транспортную, логистическую и информационную инфраструктуру помогут оптимизировать цепочки поставок, снизить издержки и улучшить доступность рынков для сельскохозяйственной продукции. Кроме того, важно развивать системы хранения и переработки продуктов, что позволит увеличить их добавленную стоимость.

Для достижения поставленных целей крайне важно внедрить систему мониторинга и оценки эффективности государственного регулирования в агропромышленном комплексе. Это создаст возможность для своевременной корректировки мер поддержки, выявления успешных практик и адаптации стратегий в ответ на изменения рыночной среды.

Разработка программ, ориентированных на поддержку экспорта сельскохозяйственной продукции, станет важным шагом к увеличению доходов производителей и улучшению внешнеэкономического баланса. В такие программы могут входить финансовые стимулы для экспортеров, а также помощь в поиске зарубежных рынков сбыта.

Активное вовлечение местных сообществ в процесс принятия решений по вопросам агропромышленного развития способствует более точному учету местных особенностей и потребностей. Создание платформ для диалога между производителями, местными властями и экспертами позволит разработать более целенаправленные и эффективные меры поддержки.

Таким образом, совершенствование государственного регулирования сферы агропромышленного комплекса – это комплексный процесс, требующий внимания к множеству аспектов: от финансирования до экологической устойчивости. Только при условии системного подхода к развитию АПК можно добиться значительных результатов в обеспечении продовольственной безопасности страны и повышении качества жизни сельского населения. Важно помнить, что успешное регулирование – это не только задача государства, но и совместная работа всех участников агропромышленного рынка.

Список использованных источников

3. Бусел, И. П. Экономика сельского хозяйства: учебное пособие / И. П. Бусел, П.И. Малихтарович. – Минск: Республиканский институт профессионального образования, 2018. – 447 с.

4. Шагайда, Н. И. Продовольственная безопасность в России: мониторинг, тенденции и угрозы / Н.И. Шагайда, В.Я. Узун. – Москва : Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2021. – 110 с.

ЭЛЕМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

МАКАРЕНКО А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории
управления и государственного администрирования,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Формирование профессиональных компетенций у муниципальных служащих является ключевым аспектом успешного выполнения их обязанностей. Эти компетенции включают в себя знания, навыки, умения и личностные качества, необходимые для эффективной работы в муниципальных органах.

Рассмотрим основные факторы, показатели и критерии, влияющие на формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих.

1. Образование и профессиональная подготовка: Наличие соответствующего образования и специализированной подготовки играет важную роль в формировании профессиональных компетенций муниципальных служащих. Курсы повышения квалификации, тренинги и семинары помогают совершенствовать знания и навыки.

2. Опыт работы: практический опыт на муниципальной службе способствует развитию профессиональных навыков и умений. Возможность работать под руководством опытных коллег также является важным фактором.

3. Система оценки результатов: четкая система оценки профессиональной деятельности позволяет муниципальным служащим понимать, какие компетенции им необходимо развивать для достижения лучших результатов.

4. Лидерство и коммуникация: умение эффективно общаться, руководить коллективом и принимать решения является важными критериями для успешной работы служащего [1].

5. Этика и профессионализм: соблюдение этических стандартов, ответственность, честность и профессионализм являются неотъемлемой частью профессиональных компетенций муниципальных служащих.

6. Адаптивность и умение учиться: Быстрое приспособление к изменяющимся условиям работы, поиск новых знаний и навыков являются ключевыми факторами успешной карьеры на муниципальной службе.

Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих - это постоянный процесс, требующий усилий, как со стороны самого сотрудника, так и со стороны организации [2]. Развитие этих компетенций способствует повышению эффективности работы муниципальных органов и обеспечивает качественное предоставление муниципальных услуг.

Таким образом, предложения по формированию профессиональной компетентности муниципальных служащих сочетают в себе:

дальнейшую разработку нормативно-правовой базы по формированию квалифицированных кадров государственной службы;

создание необходимых условий для реализации равных прав граждан на доступ к государственной службе в соответствии с профессиональной подготовкой;

постоянное оценивание состояния профессиональной подготовки государственных служащих на основе мониторинга кадровых служб;

координацию деятельности государственных органов власти, которые решают задачи по обеспечению профессионализации государственной службы.

Понимание необходимости компетентного подхода в кадровой среде, изучение мирового и отечественного опыта формирования моделей компетентности является актуальной задачей совершенствования системы управления.

Список использованных источников

1. Телегин, О. Э. Проблемы эффективности управленческих решений муниципальных органов / О.Э. Телегин. – М.: Лаборатория книги, 2020. – 112 с.
2. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: учебник / А. И. Турчинов. – М.: РАГС, 2019. - 488 с.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ПОНЯТИЕ, ПОДХОДЫ, НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

МАТИСКО М.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

БОЛОТСКИХ Т.В.,

канд. экон. наук, доцент кафедры теории

управления и государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Профессиональная компетентность муниципальных служащих представляет собой один из важнейших аспектов, влияющих на эффективность работы органов местного самоуправления. В условиях современных вызовов и изменений в социально-экономической обстановке крайне важно осознавать, что квалифицированные кадры способны не только справляться с текущими задачами, но и выработать устойчивую стратегию развития.

Именно высокий уровень профессионализма и компетентности государственных служащих является одним из ключевых факторов, способствующих не только стабильному экономическому росту государства, но и достижению социальной и политической стабильности в обществе.

Профессиональная компетентность муниципального служащего представляет собой комплекс знаний, умений, навыков и личностных характеристик, необходимых для качественного выполнения служебных обязанностей. В её структуру входят следующие элементы: Знания - теоретические и практические сведения о законодательных актах, принципах муниципального управления, экономических основах и социальных процессах; умения - способность эффективно применять полученные знания в реальных

ситуациях, включая навыки анализа, планирования и организации работы: навыки - практические способности, позволяющие успешно решать конкретные задачи, такие как ведение документации и работа с информационными системами; - личные качества - характеристики, такие как ответственность, коммуникабельность, аналитическое мышление и стремление к постоянному обучению.

Таким образом, профессиональная компетентность является многоуровневым понятием, охватывающим как теоретические знания, так и практические навыки, что позволяет муниципальным служащим эффективно выполнять свои обязанности.

Существует несколько подходов к формированию профессиональной компетентности муниципальных служащих:

1. Компетентностный подход акцентирует внимание на определении ключевых компетенций, необходимых для выполнения функций муниципального служащего. Он предполагает разработку четких стандартов и критериев оценки компетентности.

2. Системный подход ориентирован на интеграцию различных аспектов профессиональной деятельности. Он включает в себя анализ не только индивидуальных компетенций, но и организационных условий, в которых работает муниципальный служащий.

3. Личностно-ориентированный подход подчеркивает важность индивидуальных особенностей каждого служащего. Этот подход акцентирует внимание на развитии личных качеств и мотивации, что способствует более эффективному выполнению служебных обязанностей.

4. Непрерывное образование и обучение: Важным аспектом формирования профессиональной компетентности является постоянное обновление знаний и навыков через курсы повышения квалификации, тренинги и семинары.

В Российской Федерации вопросы профессиональной компетентности муниципальных служащих находятся под регуляцией множества нормативных документов. К ним относятся Федеральный закон «О государственной

гражданской службе Российской Федерации» [1] и Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2]. Кроме того, важную роль играют приказы и методические рекомендации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. На уровне субъектов Федерации могут действовать свои собственные законы и постановления, касающиеся профессиональной подготовки и повышения квалификации работников местного самоуправления.

Профессиональная компетентность муниципальных служащих является важным условием успешного функционирования органов местного самоуправления. Эффективное управление требует от служащих не только теоретических знаний, но и практических умений, а также личностных качеств. Нормативное регулирование в этой области создает правовую основу для формирования и развития профессиональной компетентности, что в свою очередь способствует повышению качества предоставляемых услуг населению и улучшению жизни в муниципальных образованиях. Важно продолжать развивать системы обучения и повышения квалификации, чтобы соответствовать современным требованиям и вызовам.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Президент России: официальный сайт. – 2025. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения: 30.10.2025).
2. Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 28.12.2022) «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Законы, кодексы и нормативно-правовые акты в Российской Федерации. – 2025. – URL: <https://legalacts.ru/doc/federalnyi-zakon-ot-02032007-n-25-fz-o/> (дата обращения: 30.10.2025).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕМ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

МОСПАНЕНКО Д.Д.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

САДЕКОВА А.М.,

канд. экон. наук., доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Совершенствование системы государственного и муниципального управления является центральной задачей, решение которой стоит перед государством и обществом. Государственные и муниципальные органы обладают способностью напрямую влиять на реализацию реформ, что способствует модернизации жизни страны.

Кадровое обеспечение в государственном и муниципальном управлении – это деятельность, направленная на подбор профессионально подготовленных кадров всех органов власти, способных в конкретных современных условиях в рамках закона и должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственных и муниципальных органов, предполагающая применение всевозможных (по большей мере) закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров [1].

Основная задача кадровой службы муниципального образования заключается в подборе квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками и личными качествами. Для этого служба осуществляет контроль за соблюдением правил отбора, приема и назначения на должности, организует проведение конкурсов, обучение и аттестацию сотрудников.

Особое внимание уделяется прогнозированию карьерного роста на основе объективной оценки способностей, знаний и умений работников. В рамках этой деятельности разрабатываются процедуры замещения должностей, учитывающие индивидуальные особенности и достижения каждого сотрудника.

Таким образом, кадровая служба играет ключевую роль в формировании и развитии кадрового потенциала муниципальной службы, обеспечивая ее эффективность и результативность.

Кадровый потенциал включает в себя не только численность сотрудников, но и их квалификацию, опыт, мотивацию и способность к обучению. Эффективное управление кадровым потенциалом позволяет не только повысить производительность труда, но и улучшить качество предоставляемых услуг населению. Для начала анализа необходимо рассмотреть текущую структуру кадрового состава управы, включая распределение должностей, уровень образования и профессиональную подготовку сотрудников. Важно выявить, насколько кадровый состав соответствует современным требованиям и задачам, стоящим перед управой.

Следующим шагом является оценка мотивации и удовлетворенности работников. Это может быть достигнуто через опросы и интервью, которые помогут понять, какие факторы влияют на их производительность и желание развиваться в рамках организации. Также стоит обратить внимание на текучесть кадров, поскольку высокая текучесть может свидетельствовать о проблемах в управлении или недостаточной мотивации.

Проблемы в кадровой сфере тесно связаны с трудностями в других аспектах местного самоуправления, поэтому их необходимо решать комплексно. Для улучшения ситуации в области кадрового обеспечения в данном городском округе рекомендуется реализовать следующие меры:

Принимать на муниципальную службу исключительно специалистов, чьи образовательные программы соответствуют квалификационным требованиям, предъявляемым к конкретной муниципальной должности.

Внедрение кадрового маркетинга позволяет эффективно привлекать и укомплектовывать организацию необходимыми кадрами. Этот процесс включает в себя информирование о вакансиях и привлекательности рабочих мест с точки зрения работодателя, а также поиск сотрудников, соответствующих не только профессиональным, но и личностным качествам, таким как честность, порядочность, ответственность и способность к нестандартным решениям [3, с.65]

Для повышения авторитета и престижа муниципальной службы необходимо привлечь наиболее перспективную молодёжь, особенно на этапе выбора профессии. Улучшение условий труда сотрудников администрации и предоставление дополнительных гарантий муниципальным служащим будут способствовать достижению этих целей. Это, в свою очередь, поможет привлечь высококвалифицированных специалистов и повысить престиж муниципальной службы.

Важным элементом успешного управления кадровым потенциалом является также формирование команды, способной к совместной работе и эффективному взаимодействию. Создание условий для командного взаимодействия, включая организацию совместных мероприятий и тренингов, способствует укреплению корпоративной культуры и повышению общей эффективности работы.

В заключение, можно сказать, что управление кадровым потенциалом в Управа Киевского внутригородского района администрации городского округа Донецк требует комплексного подхода, включающего как стратегические, так и тактические меры. Эффективное управление кадрами не только способствует повышению производительности и качества предоставляемых услуг, но и создает условия для устойчивого развития местного самоуправления в целом. Важно, чтобы все участники процесса были вовлечены в управление и стремились к общим целям, что в конечном итоге приведет к улучшению жизни граждан и повышению доверия к власти.

В процессе совершенствования управления кадровым потенциалом необходимо также учитывать важность непрерывного обучения и

профессионального развития сотрудников. В условиях стремительных изменений, связанных с технологическим прогрессом и изменениями в законодательстве, сотрудники должны иметь возможность регулярно обновлять свои знания и навыки. Внедрение программ повышения квалификации и тренингов поможет не только улучшить профессиональные компетенции, но и повысить мотивацию сотрудников, что в свою очередь отразится на их производительности.

Список использованных источников

1. Ковалева, И. В. Этапы реализации механизма внутреннего маркетинга персонала / И.В. Ковалева // Актуальные вопросы экономических наук. - 2015. - № 39. – С. 66-70.
2. Петрова, А. В. Управление кадровым потенциалом в органах государственной власти: современные подходы и практики. / А. В. Петрова - Донецк: Издательство ДонНУ, 2022. – 210 с.
3. Кузнецова, И. С. Эффективные методы управления кадровым потенциалом в условиях изменений: опыт регионов России. / И.С. Кузнецова // Вестник управления. – 2021. – № 4. – С. 45-58. - URL: <https://vestnik-upravleniya.ru> (дата обращения: 15.11.2025).

ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ

НАРЫЖНЯК А.А.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КАЧАН С.М.,

старший преподаватель кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Государственная служба представляет собой одну из фундаментальных составляющих системы государственного управления, обеспечивая организацию и реализацию государственной политики, управление общественными процессами, а также оказание услуг населению. Ее эффективность оказывает непосредственное влияние на достижение стратегических целей государства, развитие общественного доверия к институтам власти и создание благоприятных условий для социально-экономического прогресса.

Эффективность государственной службы зависит от множества взаимосвязанных факторов: кадровой политики, цифровизации, антикоррупционных мер, системы оценки результатов и других. Комплексный анализ этих детерминант позволяет выявить точки роста и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления.

Согласно статье 3 Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» [1] основными принципами построения и функционирования системы государственной службы выделяют: Федерализм, законность, приоритет прав и свобод человека и гражданина, равный доступ граждан к государственной службе, единство правовых и организационных основ государственной службы, взаимосвязь государственной службы и муниципальной службы, открытость государственной службы и ее доступность общественному контролю, профессионализм, защита государственных служащих, защита от иностранного влияния.

Усиление регулирующей роли государственных структур является естественной рефлексией на снижение устойчивости социально-экономического развития на той или иной территории. Эффективность – это системная и многокомпонентная категория, отражающая состояние социально-экономической системы, при котором определенное соотношение результатов деятельности и затрат на их достижение приводит к получению субъектом максимальной полезности или производству товаров определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов [2].

Эффективность государственного управления измеряется опосредованно

через отдельные показатели социально-экономического развития, как в качественном, так и в количественном показателе» [3].

Выделяют следующие факторы, определяющие эффективность государственной службы, которые представляют собой комплекс элементов, направленных на обеспечение высокого уровня результативности деятельности государственных органов. Первым значимым фактором является целеполагание и стратегическое планирование. Данный фактор включает в себя процесс формирования чётких целей и задач, направленных на достижение общественно значимых результатов, а также разработку долгосрочных планов, определяющих основные направления работы государственных органов. На этапе целеполагания каждая государственная структура формулирует свою миссию и ключевые задачи, которые соответствуют государственной политике и приоритетам.

Стратегическое планирование позволяет органам госслужбы чётко понимать, как их повседневная деятельность способствует достижению более глобальных целей. Вторым важным элементом являются системы показателей и критериев эффективности. Этот фактор подразумевает разработку и внедрение объективных количественных и качественных индексов для оценки результативности деятельности как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений в целом. Например, показатели могут включать такие параметры, как соблюдение сроков, объём выполненных задач, уровень удовлетворённости граждан предоставляемыми услугами. Использование системы индексов позволяет руководству органов власти контролировать процесс достижения целей и своевременно корректировать работу в случае отклонений. Критерии эффективности, таким образом, выступают в качестве «индикаторов» достижения целей и обеспечения прозрачности в деятельности госструктур.

Постоянное повышение квалификации, регулярное обучение и переподготовка специалистов государственной службы необходимы для поддержания актуальности их знаний и умений в условиях быстро меняющихся требований. Программы обучения могут включать изучение новых

законодательных норм, освоение современных информационных технологий, совершенствование навыков работы с гражданами. Эффективная система подготовки кадров позволяет государственным служащим оперативно и качественно выполнять свои обязанности, а также способствует внедрению инноваций в повседневную деятельность.

Эффективное управление невозможно без последовательного и обоснованного подхода к принятию решений. Данный процесс должен быть основан на анализе данных, учитывать потенциальные риски и включать механизмы обратной связи. Управленческие решения должны приниматься оперативно, особенно в условиях изменяющейся политической и социальной обстановки. Принципы прозрачности и подотчётности в принятии решений минимизируют вероятность ошибок и повышают общественное доверие к системе государственного управления.

Эффективность государственной службы зависит от способности быстро реагировать на возникающие проблемы и адаптироваться к изменениям. Четвёртым фактором эффективности является организационная структура и численность персонала. Оптимизация организационной структуры, рациональное распределение численности сотрудников и распределение функциональных обязанностей позволяют повысить производительность труда и уменьшить издержки. Переизбыток или недостаток персонала может негативно сказаться на качестве работы органов власти. Оптимально выстроенная структура снижает бюрократические барьеры и способствует улучшению коммуникаций между подразделениями.

Механизмы стимулирования и мотивации персонала играют решающую роль в создании эффективной системы государственного управления. Они включают как материальные стимулы (премии, надбавки, повышение зарплаты), так и нематериальные формы поощрения, такие как признание заслуг, продвижение по службе и возможности для профессионального развития. Поддержание высокого уровня мотивации способствует повышению производительности и снижению уровня текучести кадров, что особенно важно

для государственной службы, где на сотрудников возлагаются значительные ответственности.

Постоянное наблюдение и оценка выполнения задач, а также регулярный аудит позволяют оперативно выявлять проблемные области и разрабатывать меры для их устранения. Мониторинг служит основой для принятия обоснованных управленческих решений и позволяет предупредить потенциальные проблемы до их обострения. Эффективные системы аудита и мониторинга не только способствуют повышению качества государственной службы, но и создают условия для её адаптации к новым вызовам.

В условиях развития технологий важным методом повышения эффективности государственной службы становятся инновационные технологии и цифровизация процессов государственного управления. Автоматизация и цифровизация процессов способствуют повышению точности и скорости выполнения задач, минимизации ошибок и упрощению взаимодействия с гражданами. Внедрение цифровых платформ позволяет гражданам получать государственные услуги в онлайн-режиме, что сокращает временные и финансовые издержки как для самих государственных органов, так и для общества в целом. Коммуникация и взаимодействие с гражданским обществом и активное взаимодействие с обществом усиливают доверие и создают условия для конструктивного диалога. Коммуникация помогает выявить реальные нужды и ожидания граждан, что способствует более точной и эффективной работе органов власти.

Таким образом, основными факторами, влияющими на эффективность государственной службы, являются профессионализм и компетентность кадров, совершенствование правового регулирования, подотчетность, цифровизация и инновации, эффективная организационная структура, а также внедрение современных систем оценки деятельности. Рассматриваемые факторы как комплекс, формируют основу для обеспечения высокой эффективности государственной службы. Опираясь на принципы целеполагания, стратегического планирования, внедрения инноваций, мониторинга и

коммуникации с обществом, государственные служащие могут функционировать в условиях меняющейся социальной и экономической среды и более эффективно отвечать на запросы граждан.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 10.11.2025)
2. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 305 с.
3. Богдан, Н. Н. Подходы к оценке эффективности и результативности профессиональной деятельности государственных служащих / Н.Н. Богдан, М. А. Глинянов // Развитие территорий. – 2020. – № 4. – С. 18-24.

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

НИКИФОРОВА С.Э.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШЕМЯКОВ А.Д.,

д-р экон. наук, доцент,

профессор кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Для российского государства на современном этапе развития стало характерным наличие проблем, решение которых является приоритетом для органов власти и бюджетных учреждений. Очевидно, что для достижения поставленных задач необходимо обеспечить наличие высококвалифицированных специалистов и профессионалов, которые сталкиваются с трудностями в своей работе из-за недостаточной мотивации государственных и муниципальных служащих.

Разработка системы стимулирования мотивации государственных и муниципальных служащих в органах муниципального управления Российской Федерации - трудоемкий и сложный процесс. Формирование системы мотивации труда является ключевой проблемой управления персоналом. Разумеется, основная цель стимулирования персонала заключается в достижении максимального эффекта от использования имеющихся трудовых ресурсов, что приводит к повышению производительности труда и, следовательно, эффективности деятельности организации.

На современном этапе развития Российской Федерации стало очевидно, что перед государственными органами и бюджетными учреждениями стоит все больше вызовов, требующих приоритетного решения. Однако для успешной реализации поставленных задач необходимо наличие высококвалифицированных профессионалов, чья трудовая деятельность сегодня сталкивается с проблемами в области мотивации муниципальных служащих. В свете активного развития ДНР и необходимости привлечения высококвалифицированных специалистов, вопрос о дополнительном вознаграждении для работников администрации становится все более актуальным. Ответственность и сложность работы сотрудников администрации требуют соответствующего компенсационного пакета, который не только будет стимулировать качественное выполнение обязанностей, но и способствовать укреплению региональной экономики.

Одним из предложений по установлению дополнительного вознаграждения для работников администрации города является введение системы премирования

за достигнутые результаты. Это позволит мотивировать сотрудников к более эффективной работе и достижению конкретных целей. Такая система может быть основана на оценке результативности работы каждого сотрудника на основе объективных критериев, таких как повышение инвестиций в развитие, улучшение услуг для жителей или снижение коррупционных проявлений.

Дополнительное вознаграждение может быть также связано с решением комплексных задач, которые требуют особой ответственности и профессионализма. Например, создание и внедрение инновационных проектов, разработка стратегии развития на долгосрочную перспективу или успешная реализация крупных инфраструктурных проектов. Такие достижения могут стать основанием для предоставления премий или бонусов сотрудникам администрации.

Также возможны варианты установления дополнительного вознаграждения на основе повышенной сложности и напряженности работы. Работники администрации часто сталкиваются с нестандартными ситуациями и должны быстро принимать решения, которые могут иметь серьезные последствия для города и его жителей. Введение специального повышающего коэффициента за работу в экстремальных условиях или при выполнении задач повышенной сложности будет способствовать привлечению высококвалифицированных специалистов и сохранению опытного персонала.

Однако при установлении дополнительного вознаграждения для работников администрации необходимо учитывать не только их индивидуальные достижения, но и общую финансовую ситуацию города и региона. Важно определить баланс между стимулированием сотрудников и сохранением финансовой устойчивости города. Поэтому предлагается разработать прозрачную систему оценки результативности работы, которая позволит объективно определить размеры дополнительных вознаграждений.

Введение дополнительного вознаграждения для работников администрации города может стать эффективным инструментом в повышении качества работы органов местного самоуправления, привлечении компетентных специалистов и

создании благоприятной рабочей атмосферы. Определение конкретных критериев и условий получения дополнительного вознаграждения должно осуществляться на основе общественного обсуждения и консультации со специалистами в данной области.

Таким образом, предложение по установлению дополнительного вознаграждения для работников администрации города позволит стимулировать их качественную работу, привлечение высококвалифицированных специалистов и обеспечение устойчивого развития региона. Однако важно учесть финансовые возможности города и разработать прозрачные механизмы оценки результативности работы для объективного определения размера дополнительных вознаграждений.

Ожидаемые плюсы введения новой системы вознаграждения для муниципальных служащих могут быть разнообразными и значительными. В первую очередь, это может способствовать повышению мотивации сотрудников, улучшению их эффективности и качества работы.

Одним из основных плюсов такой системы является стимулирование развития профессиональных навыков сотрудников. Дополнительное вознаграждение за достижение определенных результатов или выполнение конкретных задач может поощрять работников стремиться к самосовершенствованию, обучению новым навыкам и повышению своей профессиональной компетентности. Это в свою очередь может положительно сказаться на качестве предоставляемых услуг городских администраций.

Кроме того, новая система вознаграждения может способствовать привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов. Дополнительные финансовые поощрения могут служить дополнительным стимулом для того, чтобы люди с профессиональными навыками и опытом присоединились к работе в администрации города, а также остались на своих должностях на протяжении длительного времени. Это может способствовать стабильности и непрерывности работы администрации.

Введение новой системы вознаграждения также может повысить уровень ответственности сотрудников перед обществом и городским сообществом. Зная, что их труд будет оценен и вознагражден соответствующим образом, работники могут быть более преданными своей работе и более заинтересованными в достижении положительных результатов для города в целом. Это может способствовать повышению качества предоставляемых услуг, улучшению инфраструктуры и развитию городской среды.

Однако следует отметить, что введение новой системы вознаграждения не лишено рисков. Один из основных рисков заключается в возможности появления коррупционных практик или недобросовестного исполнения служебных обязанностей. Если система вознаграждения будет построена неадекватно или недостаточно прозрачно, это может спровоцировать ситуацию, когда сотрудники будут стремиться получить дополнительное вознаграждение путем использования недобросовестных методов или злоупотребления своим положением.

Кроме того, введение новой системы вознаграждения может вызывать недовольство у работников, которые не смогут достичь требуемых результатов или выполнить конкретные задачи. Это может привести к ухудшению рабочей атмосферы и межличностным конфликтам в коллективе. Поэтому особое внимание следует обратить на разработку четких и объективных критериев оценки работы сотрудников и возможности для саморазвития и повышения профессиональной компетентности.

В целом, введение дополнительного вознаграждения за труд работникам администрации города имеет большой потенциал для улучшения работы администрации и качества предоставляемых услуг. Ожидаемые плюсы такой системы включают стимулирование развития профессиональных навыков, привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, а также повышение уровня ответственности сотрудников. Однако следует быть внимательными к возможным рискам, таким как коррупция и недовольство среди работников. Правильная разработка и прозрачность системы

вознаграждения могут помочь минимизировать эти риски и обеспечить успешную реализацию новой системы.

Список использованных источников

1. Трунова, С. Н. Управление изменениями [Текст] : учебное пособие / С. Н. Трунова ; Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Мичуринский государственный аграрный университет", Институт экономики и управления, Кафедра управления и делового администрирования. - Мичуринск : Изд-во Мичуринского ГАУ, 2018. - 119 с.; ISBN 978-5-94664-364-1 : 500 экз.
2. Международные соглашения. Европейская хартия местного самоуправления ETS № 122 (Страсбург, 15 октября 1985 г.) [Текст] // ЭПС «Система ГАРАНТ» / НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС-УНИВЕРСИТЕТ». – URL: <https://base.garant.ru/2540485/>.
3. Донецкая Народная Республика. Законы. Закон Донецкой Народной Республики «О муниципальной службе в Донецкой Народной Республике» № 4-РЗ от 29.09.2023, действующая редакция по состоянию на 29.09.2023 [Текст] // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-munitsipalnoj-sluzhbe-v-donetskoj-narodnoj-respublik/>.

К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ПАНЮХНО В.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШЕМЯКОВ А.Д.,

*д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления
и государственного администрирования,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Социальная защита населения представляет собой комплекс мер, предпринимаемых государством, который направлен на достижение социальных целей, связанных с улучшением качества жизни народа, повышением общественного благосостояния и обеспечением социально-политической стабильности.

Современная система социальной защиты населения в Донецкой Народной Республике требует существенной модернизации механизмов оказания адресной помощи населению. В условиях ограниченных бюджетных ресурсов и высокого уровня нуждаемости граждан особую значимость приобретает разработка эффективных методов распределения социальной поддержки.

Основными механизмами предоставления помощи населению Республики являются: ежемесячные денежные выплаты малоимущим семьям; компенсации на оплату ЖКУ; пособия на детей; социальные услуги для инвалидов и пенсионеров. Однако существуют и недостатки действующей системы предоставления социальной помощи населению, основными среди которых являются: низкий уровень адресности (помощь часто распределяется без учета реального уровня нуждаемости); отсутствие единой базы получателей; слабая автоматизация процессов (преобладание бумажного документооборота замедляет оказание помощи); недостаточный контроль за целевым использованием выделенных средств.

Основные направления оптимизации системы предоставления социальной помощи населению представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные направления оптимизации системы предоставления социальной помощи населению

Направление	Характеристика
1. Совершенствование методологии оценки нуждаемости	Предлагается внедрить многофакторную систему оценки, включающую: - Уровень доходов всех членов семьи - Наличие имущества и сбережений - Состояние здоровья и трудоспособность - Жилищные условия - Особые жизненные обстоятельства
2. Создание единого регистра получателей социальной помощи	Ключевые элементы: - Централизованная база данных - Межведомственное взаимодействие - Регулярное обновление информации - Защита персональных данных
3. Внедрение цифровых технологий	Перспективные решения: - Электронные социальные карты - Мобильные приложения для подачи заявлений - Автоматизированные системы проверки достоверности данных - Онлайн-мониторинг эффективности помощи
4. Развитие социального контракта	Опыт российских регионов показывает эффективность данной модели, предполагающей: - Взаимные обязательства государства и получателя помощи - Индивидуальный план социальной адаптации - Стимулирование трудовой активности

Ожидаемые результаты оптимизации системы предоставления социальной помощи населению представлены в таблице 2.

Таблица 2

Ожидаемые результаты оптимизации системы предоставления социальной помощи

Эффект	Элементы эффекта
1. Экономический эффект	- Снижение нецелевых расходов на 20-25% - Увеличение охвата действительно нуждающихся на 30% - Оптимизация административных затрат
2. Социальный эффект	- Повышение уровня жизни наиболее уязвимых групп населения - Снижение социальной напряженности - Улучшение качества предоставляемых социальных услуг
3. Организационный эффект	- Повышение прозрачности системы социальной помощи - Улучшение межведомственного взаимодействия - Сокращение сроков принятия решений

Основные этапы внедрения предлагаемых мер оптимизации системы предоставления социальной помощи представлены в таблице 3.

Потенциальными рисками при реализации предлагаемых мер оптимизации системы предоставления социальной помощи могут быть:

1. Технические риски: недостаточная ИТ-инфраструктура, которая может быть поэтапно модернизирована; нехватка квалифицированных кадров, которая может быть преодолена при активной реализации программ переподготовки кадров.

Таблица 3

Основные этапы внедрения предлагаемых мер оптимизации системы
предоставления социальной помощи

Наименование этапа	Продолжительность	Процедуры этапа
1. Подготовительный этап	6 месяцев	- Анализ лучших российских и международных практик - Разработка нормативно-правовой базы - Создание пилотных проектов в отдельных муниципалитетах
2. Основной этап	12 месяцев	- Поэтапное внедрение новых механизмов - Обучение сотрудников социальных служб - Информационная кампания среди населения
3. Этап мониторинга и корректировки	6 месяцев	- Оценка эффективности новых механизмов - Внесение необходимых изменений - Масштабирование успешных практик

2. Социальные риски: сопротивление изменениям, которое может быть преодолено через проведение разъяснительной работы; цифровое неравенство, которое может быть преодолено через сохранение традиционных каналов обращения.

3. Финансовые риски: недостаток финансирования, который может быть разрешен через активный поиск дополнительных источников; неэффективное использование средств, которое может быть разрешено через жесткий контроль.

Оптимизация механизмов адресной социальной помощи населению в Донецкой Народной Республике требует комплексного подхода, включающего:

совершенствование методологии оценки нуждаемости, создание единой информационной системы, внедрение современных цифровых технологий и развитие института социального контракта.

Реализация предлагаемых мер позволит: повысить эффективность использования бюджетных средств; обеспечить справедливое распределение социальной помощи; улучшить качество жизни наиболее уязвимых категорий граждан; создать основу для устойчивого развития Донецкой Народной Республики.

Для успешной реализации реформ необходимо: обеспечить политическую поддержку на всех уровнях власти; привлечь экспертов с успешным опытом подобных преобразований; поэтапно внедрять изменения с обязательным мониторингом результатов.

Таким образом, социальная защита населения – система мер для соблюдения социальных прав, создания условий нормальной жизни и снижения негативного влияния вредных факторов. Она включает государственные и общественные мероприятия по защите прав граждан и повышению качества жизни.

Для повышения эффективности поддержки в Донецкой Народной Республике нужно решить системные проблемы и интегрировать российские программы. Ключевые шаги: совершенствование оценки нуждаемости, единая информационная система, цифровые технологии, развитие социального контракта при всесторонней поддержке и привлечении экспертов.

Список использованных источников

1. Анализ эффективности социальной политики государства – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-sotsialnoy-politiki-gosudarstva> (дата обращения: 14.11.2025)
2. Головатченко, И. Г. Методологические подходы к инновационному развитию социальной защиты населения региона / Т. 5: Актуальные проблемы

инновационного развития экономики Донбасса. – 2019. – 318 с. – URL: <http://ipd.donntu.org/dl/IPD2019/s5.pdf> (дата обращения: 12.11.2025)

3. Государственная и муниципальная социальная политика. Курс лекций : учебное пособие / коллектив авторов ; под общ.ред. Н.А. Волгина. – М.: КНОРУС, 2018. – 1012 с.

4. Канаева, О. А. Социальная политика государства и бизнеса: учебник для вузов Канаева О.А. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 343 с.

5. Матулов, Б. Н. Социальная компетенция местного самоуправления: формирование и содержание // Государственная власть и местное самоуправление. – 2020. – № 3. – С. 26-31.

6. Шубина, А. А. Социальная политика Российской Федерации / А. А. Шубина [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 207-209. – URL: <https://moluch.ru/archive/279/63003/> (дата обращения: 14.11.2025)

**УЧАСТИЕ ГРАЖДАН В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА
УРОВНЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: КАК МЕХАНИЗМЫ
ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ ВЛИЯЮТ НА СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ**

ПОЛЯК Е.О.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

АЛЕЩИННИНА Н.В.,

преподаватель кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В Российской Федерации формальные механизмы общественного участия, такие как общественные слушания, территориальное общественное самоуправление (ТОС) и публичные слушания, зачастую носят декларативный характер и демонстрируют низкую эффективность. Основная проблема заключается в недостаточной адаптации этих инструментов к специфике местных условий и отсутствии системной оценки их влияния на управленческие решения. Как следствие, обратная связь между органами местной власти и населением остается слабой, что препятствует полноценной реализации потенциала гражданского участия. Это подтверждается практикой, где многие процедуры проводятся формально, без учета реальных потребностей сообществ [1].

Анализ конкретных кейсов муниципалитетов, реализующих активные формы общественного участия, такие как программы инициативного бюджетирования и цифровые платформы, выявляет прямую положительную корреляцию между вовлеченностью граждан и улучшением социально-экономических показателей [2]. Например, в ряде регионов учет предложений населения привел к росту качества услуг жилищно-коммунального хозяйства на 15-20%, а также снижению оттока жителей на 7-10%. Эти данные свидетельствуют о том, что механизмы, обеспечивающие реальное влияние граждан на принятие решений, способствуют повышению эффективности управления и качества жизни. Ярким примером эффективности общественного участия является деятельность Территориального общественного самоуправления (ТОС) в Волгоградской области. Как отмечает жительница Галина Грауле: «Расскажу о том, что за эти годы сделано нашим ТОСом... построили два мостика... отремонтировали дороги... привели в порядок родник, высадили более 3 тысяч деревьев... организовали уход за немощными хуторянами...» [3, с.47]. Данный кейс демонстрирует, как самоорганизация граждан привела к значительным улучшениям в инфраструктуре, коммунальном обслуживании, социальной поддержке и безопасности, что напрямую отразилось

на повышении качества жизни и социальной сплоченности в малых населенных пунктах.

Для преодоления ключевых барьеров, таких как низкая правовая грамотность населения и избыточная централизация решений, необходима адаптация механизмов общественного участия на региональном уровне. Эффективными мерами являются нормативное закрепление квот для реализации гражданских инициатив, создание муниципальных школ общественных управленцев для повышения компетенций жителей, а также интеграция показателей общественного участия в ключевые показатели эффективности (КПИ) глав местных администраций. Как справедливо отмечается в исследовании, «хорошим подспорьем... могла бы стать разработка дорожной карты развития... инициативного бюджетирования... включающая... повышение бюджетно-финансовой грамотности населения» [4, с.47]. Эти шаги способствуют институционализации процессов участия и снижению существующих препятствий.

Список использованных источников

1. Аркатов, Д. Способствует ли электронное участие повышению качества предоставления общественных благ на муниципальном уровне? На примере ремонта дорог // Городские исследования и практики. – 2023. – №1. – С. 46-60.
2. Капогузов, Е. А., Ковеченкова, А. А. Инициативное бюджетирование – от практик к институционализации? (случай г. Омска) // ЭКО. – 2018. – №9. – С. 39-50.
3. Сабына, Е. Н., Сабына, М. Н. Совершенствование системы оценки эффективности деятельности муниципальных образований // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2018. – №1. – С. 76-79.
4. Кушнерова, О. Н., Начинкина, З. А. Эффективное муниципальное управление – Ключевой фактор развития жизни общества // Ученые заметки ТОГУ. – 2016. – №4. – С. 597-600.

**НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБУЧЕНИЕМ
КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ И
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

РАМУС П.Е.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КАЧАН С.М.,

старший преподаватель кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях динамичного развития государственного и муниципального управления в Донецкой Народной Республике и возрастающих требований к качеству государственных и муниципальных услуг совершенствование системы управления профессиональным обучением кадров для государственной гражданской и муниципальной службы приобретает особую актуальность. Эффективность работы управленческого аппарата органов публичной власти напрямую зависит от уровня квалификации служащих, их способности оперативно реагировать на вызовы времени и внедрять инновационные подходы в управленческую практику.

Система профессионального обучения государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республике регулируется следующими нормативными правовыми документами, основными из которых являются: Конституция Российской Федерации [1], Конституция Донецкой Народной Республики [2]; Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [3]; Указ Президента РФ № 68 от 21.02.2019г. «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» [4]; Указ

Президента РФ № 886 от 06.12.2022 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» [5]; Закон Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе» № 91-ПНС от 15.01.2020г. [6]; Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [7] и другие нормативные правовые акты.

Система профессионального обучения государственных гражданских и муниципальных служащих включает несколько ключевых компонентов, таких как:

- 1) дополнительное профессиональное образование (далее – ДПО), которое реализуется через программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки (не менее 500 часов);
- 2) семинары, тренинги, мастер-классы, которые направлены на ускоренное приобретение новых знаний и умений;
- 3) конференции, круглые столы, служебные стажировки, которые позволяют изучать передовой опыт, технологии государственного управления и обмениваться знаниями;
- 4) самостоятельное изучение материалов, которое осуществляется через единый специализированный информационный ресурс на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы, а также другие информационные системы;
- 5) дистанционные образовательные курсы;
- 6) наставничество, которое направлено на формирование профессиональных знаний и умений у молодых служащих.

Важно отметить, что законодательная база, регулирующая вопросы функционирования системы профессионального обучения государственных

гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республике, достаточна, однако сталкивается с рядом организационных, методических и мотивационных проблем, требующих комплексного решения. Основными из названных проблем являются:

1. Формальный характер обучения – в многих случаях ДПО не приводит к реальному повышению компетенций.
2. Отсутствие индивидуального подхода – обучение часто не учитывает особенности профессионального развития и управления карьерой конкретных служащих.
3. Несовершенство критериев отбора образовательных организаций – это может снижать качество обучения.
4. Недостаток практических занятий.
5. Отсутствие чётких квалификационных требований к должностям – затрудняет разработку специализированных программ.
6. Низкая мотивированность служащих – ДПО не всегда связано с должностным ростом или материальным стимулированием.
7. Недостаточное использование профессиональной переподготовки – эта форма развития применяется редко.
8. Проблемы с дистанционным обучением – например, отсутствие обратной связи и сложности с адаптацией под специфику работы.
9. Отсутствие системы работы с кадровым резервом – ДПО часто не ориентировано на подготовку будущих руководителей.

Для решения указанных проблем функционирования системы профессионального обучения государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республике, а также совершенствования механизмов планирования, реализации и оценки эффективности обучения государственных гражданских и муниципальных служащих предложены следующие направления (таблица 1).

Таблица 1

Направления совершенствования системы профессионального обучения
государственных гражданских и муниципальных служащих в Российской
Федерации и в Донецкой Народной Республике

№ п/п	Направление	Процедуры
1	2	3
1.	Внедрение персонифицированного подхода	1.1. Формировать индивидуальные образовательные траектории с учётом: текущего уровня компетенций служащего; должностных обязанностей и перспектив карьерного роста; выявленных дефицитов знаний/навыков по результатам аттестации. 1.2. Разрабатывать «образовательные паспорта» служащих с фиксацией пройденных программ и планируемых мероприятий.
2.	Цифровизация процессов планирования и учёта	2.1. Создать единый региональный реестр программ ДПО с фильтрацией по компетенциям, ведомствам и форматам. 2.2. Внедрить электронную систему заявок и согласования планов обучения. 2.3. Автоматизировать сбор и анализ данных об освоенных программах и результатах.
3.	Усиление практической направленности программ	3.1. Включать в курсы: кейсы из региональной практики; деловые игры по решению типовых служебных задач; стажировки в передовых подразделениях органов власти. 3.2. Привлекать к преподаванию действующих руководителей ведомств и экспертов-практиков.
4.	Совершенствование критериев отбора образовательных организаций	4.1. разработать рейтинговую систему оценки поставщиков образовательных услуг на основе: опыта работы с госслужащими; доли практических занятий в программах; отзывов выпускников и их руководителей; наличия актуальных методических материалов. 4.2. Проводить регулярные аудиты качества реализуемых программ.
5.	Система комплексной оценки эффективности	5.1. Ввести трёхкомпонентную модель оценки: Реакция (анкетирование удовлетворённости сразу после обучения). Освоение (тестирование знаний/навыков через 1–2 месяца). Поведение (анализ изменений в работе служащего через 3–6 месяцев по отзывам руководителя). 5.2. Привязывать показатели эффективности обучения к ключевым показателям эффективности (далее – KPI) подразделений.
6.	Интеграция обучения с кадровой политикой	6.1. Сделать прохождение ключевых программ ДПО обязательным условием: включения в кадровый резерв; назначения на вышестоящую должность; премирования по итогам года. 6.2. Синхронизировать планы обучения с планами ротации и карьерного продвижения.

Продолжение табл. 1.

1	2	3
7.	Развитие внутреннего корпоративного обучения	7.1. Создать сеть внутренних тренеров из числа опытных служащих. 7.2. Организовать регулярные методические семинары по обмену лучшими практиками. 7.3. Разработать банк типовых инструкций и алгоритмов для самообучения. 7.4. Внедрить систему наставничества с чёткими КРІ для наставников.

Таким образом, система управления профессиональным обучением кадров для государственной гражданской и муниципальной службы в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республики имеет прочную нормативно-правовую базу, включающую Конституцию, федеральные законы и подзаконные акты, что обеспечивает её легитимность и эффективность.

Комплексный характер обучения реализуется через различные формы: повышение квалификации, переподготовку, семинары, стажировки и дистанционное образование, что создаёт условия для всестороннего развития кадров.

Выявлены ключевые проблемы система управления профессиональным обучением кадров для государственной гражданской и муниципальной службы такие как: формальный подход к обучению, отсутствие индивидуального планирования, недостаточное финансирование и слабая практическая направленность программ. Поэтому перспективными направлениями совершенствования указанной системы являются: цифровизация процессов, усиление практической составляющей, развитие системы оценки эффективности и интеграцию обучения с кадровой политикой.

Важным фактором повышения качества обучения кадров для государственной гражданской и муниципальной службы является внедрение персонифицированного подхода и создание единой информационной системы учёта образовательных программ. Особую значимость приобретает развитие внутреннего корпоративного обучения и системы наставничества как инструментов профессионального роста государственных гражданских и

муниципальных служащих.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. – Москва: Эксмо, 2024. – 128с. – (Законы и кодексы). – ISBN 978-5-04-201511-3.
2. Донецкая Народная Республика. Законы. Конституция Донецкой Народной Республики: принята Постановлением Народного Совета 30 декабря 2022 года. – URL: <http://npa.dnronline.su/2014-05-14/konstitutsiya-donetskoj-narodnoj-respubliki-dejstvuyushhaya-redaktsiya-po-sostoyaniyu-na-30-12-2022-g.html> (дата обращения 13.11.2025)
3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения 13.11.2025)
4. Указ Президента РФ от 21.02.2019г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». – URL: <https://base.garant.ru/72179524/> (дата обращения 14.11.2025)
5. Указ Президента РФ № 886 от 06.12.2022 «Об особенностях замещения государственных и муниципальных должностей, должностей государственной и муниципальной службы на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=464988> (дата обращения 14.11.2025)
6. Закон Донецкой Народной Республики № 91-ПНС от 15.01.2020г. «О государственной гражданской службе». URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhbe> (дата обращения 14.11.2025)
7. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 года № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70340506/> (дата обращения: 14.11.2025)

К ВОПРОСУ ОБ ОСОБЕННОСТЯХ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

РОМЕНСКАЯ В.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КАЧАН С.М.,

старший преподаватель кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Текущая социально-экономическая ситуация в стране заставляет обратить особое внимание на направления, связанные с формированием системы инструментов государственной политики по мотивации и стимулированию сотрудников.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью совершенствования системы мотивации труда государственных гражданских служащих в условиях современных вызовов и изменений в государственном управлении. Эффективное функционирование государственного аппарата напрямую зависит от уровня мотивации его сотрудников, что напрямую влияет на качество предоставляемых услуг населению и реализацию стратегических задач государства.

Мотивация труда представляет собой процесс побуждения человека к определенному поведению, направленное на достижение личных и профессиональных целей, а также целей организации, в которой он работает. Мотивация связана с внутренними потребностями и желаниями индивида, которые могут быть удовлетворены через трудовую деятельность. В контексте государственной службы мотивация играет ключевую роль, так как она определяет уровень вовлеченности и продуктивности государственных гражданских служащих.

Государственная гражданская служба обладает рядом уникальных характеристик, которые отличают её от других форм трудовой деятельности: публичность и социальная значимость, регламентация и правовая основа, этический аспект, стабильность и гарантии. Все эти особенности формируют специфическую среду, в которой функционирует система мотивации труда государственных гражданских служащих.

Мотивация государственных гражданских служащих формируется под воздействием множества факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы связаны с личными качествами и потребностями самих служащих, тогда как внешние факторы определяются условиями окружающей среды и особенностями государственной службы.

Основными внутренними из них являются: личностные ценности и убеждения; профессиональные амбиции; самоуважение и самооценка; стремление к саморазвитию.

Основными внешними из них являются: условия труда (комфортные рабочие места, современное оборудование, удобные графики работы); оплата труда; социальные гарантии и льготы; признание и уважение; карьерные перспективы; корпоративная культура и климат в коллективе; политико-правовые условия; общественное мнение.

Действующая система мотивации труда государственных гражданских служащих в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республике основана на сочетании материальных и нематериальных стимулов.

Так материальное стимулирование включает в себя: должностной оклад (основополагающий элемент оплаты труда, устанавливаемый в зависимости от занимаемой должности и квалификационного разряда); надбавки за выслугу лет; ежемесячное денежное поощрение; премирование за выполнение особо сложных и ответственных задач (осуществляется по итогам отчетного периода и направлено на стимулирование выполнения важных государственных задач); компенсационные выплаты.

Нематериальное стимулирование охватывает следующие аспекты:

признание и уважение (выражение благодарности, вручение грамот, благодарственных писем и других знаков отличия за выдающиеся заслуги); карьерный рост; профессиональное развитие; социальные гарантии (медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение, жилищное обеспечение, предоставление служебного транспорта и другие льготы); создание комфортной рабочей атмосферы.

Примером успешной практики внедрения эффективных систем мотивации труда является опыт следующих органов власти: Федеральной налоговой службы и Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Так, Федеральная налоговая служба (далее – ФНС) разработала и внедрила ряд эффективных мер по стимулированию своих сотрудников: бонусы за выполнение планов по сбору налогов: сотрудники, достигшие высоких показателей по сбору налоговых платежей, получают значительные премии; электронные сервисы и автоматизация процессов: внедрение современных информационных технологий позволило сократить время на выполнение рутинных операций и повысило эффективность работы; конкурсы профессионального мастерства: проведение ежегодных конкурсов среди сотрудников ФНС способствует развитию профессиональных навыков и поддерживает здоровую конкуренцию внутри ведомства.

Министерство здравоохранения Российской Федерации осуществило ряд мер, таких как: внедрение разнообразных мер для улучшения мотивации медицинских работников и административных сотрудников: программа «Земский доктор»: данная программа предусматривает единовременные выплаты врачам, согласившимся работать в сельской местности, что помогает привлекать квалифицированные кадры в регионы с дефицитом медицинских специалистов; улучшение условий труда: ввод современных медицинских технологий, обновление оборудования и создание комфортных рабочих мест, способствующих повышению удовлетворенности сотрудников; научные гранты и стипендии: поддержка научных исследований и разработок в сфере медицины стимулирует профессиональное развитие сотрудников и привлекает молодых

специалистов.

Однако, несмотря на наличие успешных практик, действующая система мотивации труда государственных гражданских служащих сталкивается с рядом вызовов, таких как:

а) недостаточное финансирование (ограниченный бюджет не всегда позволяет предоставлять достаточные материальные стимулы, что снижает мотивацию сотрудников);

б) бюрократические барьеры (сложные процедуры оформления премий и надбавок могут затруднять своевременное получение сотрудниками заслуженных вознаграждений);

в) неравномерное распределение наград и поощрений (отсутствие четких критериев оценки эффективности работы может приводить к субъективизму при распределении премий и наград);

г) отсутствие гибкости в системе карьерного роста (жесткие рамки продвижения по службе могут демотивировать талантливых сотрудников, стремящихся к быстрому карьерному росту).

Таким образом, мотивация труда представляет собой процесс побуждения человека к определенному поведению, направленное на достижение личных и профессиональных целей, а также целей организации, в которой он работает. В контексте государственной службы мотивация играет ключевую роль, так как она определяет уровень вовлеченности и продуктивности государственных гражданских служащих.

Анализ существующей системы мотивации труда государственных гражданских служащих показал, что она сочетает в себе материальные и нематериальные стимулы, направленные на повышение эффективности работы и достижение стратегических целей государства. Примеры успешных практик в различных органах власти демонстрируют разнообразие подходов к стимулированию сотрудников, включая надбавки за выполнение сложных задач, программы жилищного обеспечения, конкурсы профессионального мастерства и поддержку научного развития.

Тем не менее, для дальнейшего совершенствования системы мотивации необходимо устранить существующие проблемы, такие как недостаток финансирования, бюрократические препятствия и неравномерное распределение наград. Внедрение более гибких и справедливых механизмов стимулирования позволит повысить мотивацию государственных гражданских служащих и улучшить качество предоставляемых услуг населению.

Список использованных источников

1. Беляева, О. В. Механизмы мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // РСЭУ. – 2023. – №3 (62). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-motivatsii-professionalnoy-deyatelnosti-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения 10.11.2025).
2. Гаврилов, Д. С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе РФ: анализ существующих подходов и стратегии развития // Мировая наука. – 2024. – №10 (91). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-rossiyskoy-federatsii-analiz> (дата обращения 11.11.2025).
3. Моисеева, П. И., Лымарева, О. А. Особенности мотивации и стимулирования труда государственных служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. – №11-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-gosudarstvennyh-sluzhaschih> (дата обращения 10.11.2025).
4. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 11.11.2025).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РОЩИНА Ю.О.,

канд. экон. наук, декан факультета

государственной службы и управления,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

ЛАЗАРЕНКО В.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современные экономические условия характеризуются высокой динамичностью и конкуренцией, что предъявляет повышенные требования к использованию всех ресурсов организации, среди которых человеческие ресурсы являются наиболее значимыми [3]. Управление персоналом осложняется наличием у сотрудников личностных характеристик, которые напрямую влияют на результативность их труда. В этих условиях эффективная система мотивации становится не просто функцией управления, а стратегическим инструментом, позволяющим побудить работников к производительному и творческому труду [4].

Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на признание важности мотивации, многие предприятия сталкиваются с проблемами высокой текучести кадров, низкой вовлеченности и нехватки квалифицированных специалистов [1, 3].

В основе управления мотивацией лежат классические теории, которые не теряют своей значимости. Теория Маслоу основана на иерархии потребностей, где мотивация сотрудников зависит от удовлетворения их базовых нужд (физиологических и в безопасности) и высших потребностей (в уважении и самовыражении) [2]. Двухфакторная теория Герцберга разделяет все факторы на

гигиенические (условия труда, зарплата, политика компании), которые предотвращают неудовлетворенность, и мотивирующие (признание, достижения, ответственность), которые непосредственно способствуют росту удовлетворенности трудом.

Анализ практики позволяет выявить ряд системных проблем, препятствующих эффективному функционированию мотивационных систем на предприятиях:

- недостаток гибкости и персонализации: универсальные подходы не учитывают индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников, что снижает эффективность стимулирования;
- дисбаланс между материальными и нематериальными стимулами: чрезмерный упор на материальное вознаграждение без подкрепления нематериальными методами приводит к краткосрочной мотивации без формирования долгосрочной лояльности;
- отсутствие прозрачности: непонимание сотрудниками критериев оценки и системы награждения порождает недоверие к руководству и чувство несправедливости;
- слабая связь с результатами деятельности: отсутствие четкой взаимосвязи между усилиями сотрудника, его результатами и получаемым вознаграждением демотивирует персонал.

Для преодоления выявленных проблем предлагается поэтапная модель построения эффективной системы мотивации.

1. Диагностика и оценка (Audit). Этот этап является фундаментом для построения целевой системы. Необходимо провести комплексную диагностику, которая включает:

- анализ существующей системы мотивации и ее соответствия стратегическим целям организации;
- сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование, интервью и фокус-группы для выявления их потребностей и мотиваторов;

– оценку удовлетворенности трудом и выявление «узких мест» в действующей системе.

2. Планирование и программирование (Plan). На основе результатов диагностики формируется сбалансированная система мотивации, интегрирующая различные инструменты.

Особое внимание следует уделить внедрению системы KPI (Key Performance Indicators). Как показано в исследовании, программа KPI-Drive позволяет увязать цели сотрудника с целями компании и создать прозрачную и справедливую систему материального стимулирования.

3. Реализация и внедрение (Act). Ключевой принцип данного этапа — коммуникация и вовлечение. Важно донести до всех сотрудников принципы работы новой системы, разъяснить критерии оценки и размеры вознаграждений. На этом этапе также происходит внедрение цифровых платформ, которые автоматизируют процессы мониторинга производительности и обратной связи.

4. Оценка эффективности и мониторинг (Control). Завершающий цикл системы — оценка возврата инвестиций в мотивацию. Эффективность можно измерять через:

- динамику производственных показателей (производительность труда, качество продукции);
- снижение текучести кадров;
- результаты регулярных опросов удовлетворенности и вовлеченности персонала.

Совершенствование системы мотивации персонала — это не разовое мероприятие, а стратегическая и непрерывная инвестиция в человеческий капитал организации. Предложенная в статье модель, включающая цикличные этапы диагностики, планирования, реализации и оценки, позволяет перейти от разрозненных методов стимулирования к созданию целостной и гибкой системы.

Ключевыми факторами успеха являются сбалансированность материальных и нематериальных стимулов, прозрачность системы, ее прямая связь с

результатами деятельности и учет индивидуальных потребностей сотрудников. Реализация такого подхода позволит не только повысить производительность труда, но и укрепить лояльность персонала, снизить текучесть кадров и в конечном итоге обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании на рынке.

Список использованных источников

1. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии розничной торговли [Электронный ресурс] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3856>
2. Совершенствование системы мотивации труда персонала [Электронный ресурс] // Журнал «Научный лидер». – 2024. – URL: <https://scilead.ru/article/7438-sovershenstvovanie-sistemi-motivatsii-truda-p>
3. Исраилов, Ш. Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – 2024.
4. Повышения эффективности системы мотивации персонала на основе внедрения программы KPI – DRIVE [Электронный ресурс] // Naukaru.ru. – 2024. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/90413/view>
5. Богданова, Т. А. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников на примере ООО "Респект": бакалаврская работа. – Томск, 2018.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

РОЩИНА Ю.О.,

*канд. экон. наук, декан факультета
государственной службы и управления,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,
ЛЕВИЦКАЯ Е.А.,
магистрант,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Молодежь является главным носителем идеологии будущего и основным источником инноваций для успешного развития государства. В Донецкой Народной Республике (ДНР) воспитание духовно и физически развитого поколения рассматривается как задача общенационального, общегосударственного масштаба. Современный этап развития ДНР характеризуется возрастанием роли молодежи во всех сферах жизни, а ее социальная активность становится важнейшей движущей силой общественного развития [2].

Государственная молодежная политика в ДНР представляет собой систему государственных приоритетов и мер, направленных на создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи. Ее реализацией занимается Министерство молодежной политики ДНР, которое выполняет задачи по обеспечению социальной и правовой защиты молодежи, патриотическому воспитанию, развитию активности молодого поколения и созданию условий для реализации его потенциала.

Ключевые программные документы:

1. Программа «Комплексное развитие молодежной политики в Донецкой Народной Республике»: утверждена Постановлением Правительства ДНР в декабре 2023 года и является основным документом, определяющим цели, задачи и механизмы реализации молодежной политики на 2024 год [6];

2. Программа «Патриотическое воспитание детей и молодёжи Донецкой Народной Республики»: была утверждена Распоряжением Главы ДНР еще в 2017 году, что свидетельствует о давней и последовательной работе в этом направлении [4].

Анализ текущей политики позволяет выделить несколько ключевых направлений воспитательной работы с молодежью ДНР.

1. Патриотическое воспитание и формирование гражданской идентичности. Это направление является стержнем всей воспитательной работы. Оно реализуется через:

- проведение тематических форумов и акций, таких как Форум молодежи Донбасса, в рамках которого молодые люди прорабатывают варианты социально-экономического развития временно оккупированных городов после их освобождения [1]. В 2024 году форум приобрел статус «форума молодежи СВО» и был нацелен на консолидацию молодежи из регионов, подвергавшихся обстрелам;

- опора на историческую память, в том числе советский опыт. Как отмечают представители власти, искажение молодежной политики на Украине после 1991 года делает востребованным обращение к советскому педагогическому наследию, в частности, к подходу Надежды Крупской, которая делала акцент на системе коммунистического воспитания и формировании ценностей [3];

- популяризацию традиционных ценностей, что соответствует общероссийскому тренду, заданному Указом Президента РФ №809. В ДНР эта работа ведется через создание «единого ценностного воспитательного пространства» и развитие традиционных семейных ценностей, в том числе через организацию Клубов молодых семей [6].

2. Создание инфраструктуры и развитие молодежных инициатив. Государственная политика нацелена на создание материальной базы для работы с молодежью.

В рамках программы «Комплексное развитие молодежной политики» ставится задача отремонтировать и оснастить оборудованием молодежные центры общей площадью 683,3 кв. м. и вовлечь в их деятельность на системной основе 10 600 человек [5]. Поддержка молодежного парламентаризма: деятельность Молодежного парламента ДНР рассматривается как площадка для

подготовки будущих политиков и механизм решения актуальных вопросов молодежи. Особое внимание уделяется интеграции в общественную жизнь участников спецоперации после службы.

3. Профилактика деструктивных явлений и работа с идентичностью. В условиях гибридных угроз важным направлением является защита молодежи от радикальных идей.

Как справедливо отмечается экспертами, работа должна вестись не только через запреты, но и через формирование критического мышления, объяснение политических манипуляций, таких как концепция «человека-дрона» – превращения человека в расходный материал.

Ключевая задача – укрепление гражданской и цивилизационной идентичности (ответ на вопрос «кто я?»), чтобы не допустить на своей территории тех негативных процессов, которые произошли на Украине.

Несмотря на имеющиеся наработки, система воспитания молодежи в ДНР сталкивается с рядом вызовов, обусловленных как последствиями военного конфликта, так и общими тенденциями.

Актуальные проблемы:

- социально-экономические последствия конфликта: программа развития молодежной политики прямо указывает на необходимость социальной реабилитации молодежи, пострадавшей от военного конфликта;

- риск формализации воспитания: существует опасность, что патриотические и образовательные мероприятия могут восприниматься молодежью как «казенный официоз», что приведет к обратному эффекту – отторжению. Для предотвращения этого необходим баланс и искренность в подаче материала;

- недостаточное развитие инфраструктуры: необходимость создания современной инфраструктуры для молодежи является отдельной задачей государственной программы, что косвенно указывает на ее недостаточность.

Направления для совершенствования:

1. Персонализация и практико-ориентированный подход: переход от массовых мероприятий к точечной работе с группами молодежи, основанной на их реальных интересах и потребностях. Необходимо развивать программы, аналогичные «Школе молодого политика», готовящей кадры для Молодежного парламента.

2. Развитие межрегиональных и общероссийских связей: планы по расширению Форума молодежи Донбасса до федерального уровня с участием 15 регионов России – верный шаг для интеграции молодежи ДНР в общее социально-культурное пространство.

3. Внедрение проектного подхода и волонтерства: уже действующая программа ставит задачу вовлечь в добровольческую деятельность на системной основе 2 000 человек. Это направление нуждается в дальнейшем развитии как инструмент практического воспитания ответственности и гражданской активности.

Государственная политика в сфере воспитания молодежи Донецкой Народной Республики представляет собой динамично развивающуюся систему, основанную на патриотизме, традиционных ценностях и создании практических возможностей для самореализации. Несмотря на сложные условия, в Республике предприняты значительные шаги по формированию ее нормативно-правовой и институциональной базы.

Наиболее перспективными путями ее совершенствования являются углубление персонализации работы, расширение практико-ориентированных и проектных форматов, таких как волонтерство и молодежный парламентаризм, а также дальнейшая интеграция в общероссийское молодежное пространство. Успех этой политики будет определяться тем, насколько государству удастся избежать формализма, выстроить честный диалог с молодым поколением и предложить ему убедительную общенациональную идею, основанную на исторической правде и созидательном труде на благо родного края.

Список использованных источников

1. Форум молодежи Донбасса в 2025 году расширит географию участников до 15 регионов // ТАСС. – 2024. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/21811047>
2. Молодежная политика // Официальный сайт ДНР. – URL: <https://xn--h1aheeehel.xn--placf/pages/youthpolicy.html>
3. В ДНР для воспитания молодежи предложили применить подход Надежды Крупской // ДАН. – 2024. – URL: <https://dan-news.ru/obschestvo/v-dnr-dlya-vospitaniya-molodezhi-predlozhili-primenit-podxod-nadezhdy-kрупской/>
4. Распоряжение Главы ДНР «Об утверждении Программы «Патриотическое воспитание детей и молодёжи Донецкой Народной Республики» // Министерство культуры ДНР. – 2017. – URL: <https://mincult-dnr.ru/doc/rasporyazhenie-glavy-dnr-ob-utverzhdanii-programmy-patrioticheskoe-vospitanie-detey-i-molodyozhi>
5. Шанс для молодых политиков: В ДНР стартовал конкурс в Молодежный парламент // Комсомольская правда. – 2025. – URL: <https://www.donetsk.kp.ru/daily/27681/5070755/>
6. Постановление Правительства ДНР № 113-14 от 25.12.2023 г. «Об утверждении Программы «Комплексное развитие молодежной политики в Донецкой Народной Республике» // НПА ДНР. – 2023. – URL: <http://npa.dnronline.su/2024-01-12/postanovlenie-pravitelstva-dnr-113-14-ot-25-12-2023-g-ob-utverzhdanii-programmy-kompleksnoe-razvitie-molodezhnoj-politiki-v-donetskoj-narodnoj-respublike.html>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОЩИНА Ю.О.,

*канд. экон. наук, декан факультета
государственной службы и управления,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,
ЛИТВИНЕНКО В.С.,
магистрант,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Коррупция продолжает оставаться одним из наиболее серьезных вызовов для социально-экономического развития и национальной безопасности Российской Федерации. Несмотря на наличие сформированной нормативно-правовой базы и последовательную реализацию национальных планов, уровень коррупции остается стабильно высоким, о чем свидетельствуют международные рейтинги [1]. Как отмечается в исследованиях, Россия на протяжении последних лет стабильно занимает низкие позиции в Индексе восприятия коррупции (ИВК). Ежегодный ущерб от коррупционных практик оценивается примерно в 6% от валового внутреннего продукта страны [2].

Российская антикоррупционная система базируется на Федеральном законе № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Национальной стратегии противодействия коррупции и регулярно обновляемых Национальных планах. Однако, как показывают исследования, между формальным принятием правовых рамок и их практической реализацией сохраняется значительный разрыв.

Слабость институтов гражданского общества: российское гражданское общество находится в стадии развития, что определяет низкую эффективность функционирования его структур в антикоррупционной деятельности. Несмотря на закрепленные законодательством широкие возможности для участия, консолидации усилий со стороны институтов гражданского общества в сфере противодействия коррупции не произошло.

Избирательность правоприменения и недостаток политической воли: международные сравнительные исследования указывают, что правоприменение в России остается избирательным и ориентированным на защиту элит. Это подрывает саму суть антикоррупционной политики, так как

непоследовательность в привлечении к ответственности не создает эффекта неотвратимости наказания.

Недостаточная прозрачность и подотчетность органов власти: существующие механизмы обратной связи и общественного контроля зачастую носят формальный характер. Отсутствие полноценного федерального закона об общественном контроле, который бы четко определял полномочия институтов гражданского общества, ограничивает возможности для реального влияния общества на деятельность власти.

Для преодоления выявленных системных проблем необходим переход от точечных корректировок к реализации целостной и взаимосвязанной системы мер.

Цифровизация как ключевой инструмент прозрачности и подотчетности. Внедрение информационных технологий является одним из наиболее перспективных направлений реформирования антикоррупционной политики.

Создание единых цифровых платформ: в России уже разрабатывается программа «Посейдон», основанная на искусственном интеллекте. Ее целью является формирование единой сети по борьбе с коррупцией – цифрового пространства, объединяющего базы данных различных государственных органов (ФНС, Росфинмониторинга, Росимущества) и иные источники информации. Это позволяет достоверно выявлять, анализировать и прогнозировать коррупционные нарушения.

Повышение прозрачности управленческих процессов: цифровые технологии совершенствуют антикоррупционную политику за счет открытости и прозрачности ключевых процессов, таких как государственные закупки, бюджетный процесс и предоставление государственных услуг. Воздействовать на алгоритмы искусственного интеллекта заинтересованным сторонам крайне сложно, что повышает достоверность полученных результатов.

Развитие системы общественного (гражданского) контроля. Участие институтов гражданского общества является необходимым условием для создания эффективного противовеса коррупции.

Законодательное закрепление полномочий: необходимо ускорить разработку и принятие федерального закона об общественном контроле, который бы четко определял формы и механизмы участия граждан и некоммерческих организаций в контроле за деятельностью органов власти всех уровней.

Стимулирование гражданской активности: важную роль в этом процессе играют средства массовой информации, политические партии и неправительственные организации антикоррупционной направленности. Развитие этих институтов и обеспечение их конструктивного взаимодействия с государством – ключевая задача.

Совершенствование правовых и административных механизмов. Требуется дальнейшее развитие нормативной базы и правоприменительной практики.

Повышение качества законодательства: одним из существенных недостатков является точечная корректировка антикоррупционной нормативно-правовой базы, несовершенство используемой терминологии и несогласованность норм и правил. Необходим системный пересмотр законодательства для устранения правовых пробелов и противоречий.

Усиление административной ответственности: в научной среде предлагается, например, включить в Кодекс об административных правонарушениях новое отягчающее обстоятельство – «совершение административного правонарушения коррупционного характера». Это позволит ужесточить ответственность за подобные проступки.

Совершенствование методов борьбы с коррупцией в Российской Федерации – это сложная, многогранная задача, требующая консолидированных усилий государства и общества. Проведенный анализ показывает, что, несмотря на наличие развитой законодательной базы, ее реализация сталкивается с проблемами недостаточной прозрачности, избирательности правоприменения и слабого участия гражданского общества.

Предложенные направления – масштабная цифровая трансформация, создающая технологические барьеры для коррупции; развитие реальных, а не формальных механизмов общественного контроля; и дальнейшее

совершенствование правовых норм – носят взаимодополняющий характер. Их последовательная и системная реализация позволит перейти от деклараций к созданию целостной и эффективной системы, способной обеспечить значительное снижение уровня коррупции, что является обязательным условием для устойчивого развития и укрепления государственности.

Список использованных источников

1. Цыбульская, Л. А., Волканова, Н. Д., Намханова, М. В. Совершенствование механизма противодействия коррупции на основе взаимодействия государства и общества // Russian Journal of Management. – 2024. – №. 4. – С. 413-420. DOI: <https://doi.org/10.29039/2500-1469-2024-12-4-413-420> (дата обращения: 17.11.2025).
2. Кимский, И. О. Исследование развития противодействия коррупции в России // Научное обозрение. Экономические науки. – 2022. – № 3. – С. 16-21.

ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

РОЩИНА Ю.О.,

*канд. экон. наук, декан факультета государственной службы и
управления,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СЛЕПОВА Т.Н.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В работе раскрывается основное содержание государственной политики, рассматриваются механизмы, методы и технологии разработки и реализации государственной политики, принципы государственного управления,

анализируется роль государства в процессе разработки и реализации государственной политики.

Принципы государственного управления – это фундаментальные, научно обоснованные и в большинстве случаев законодательно закреплённые положения, на основе которых строится и функционирует система государственного управления. Файоль Анри сформулировал 14 общих принципов управления:

1. Разделение труда, позволяющее повысить производительность труда.

2. Власть, означающая право отдавать распоряжения, и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности.

3. Дисциплина – повиновение, усердие, деятельность. Манера держать себя, внешние знаки уважения, т.е. соблюдение установленных правил между служащими и организацией.

4. Единство распорядительства – служащему может давать два приказа относительно какого-либо действия только один начальник.

5. Единство руководства – один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. Подчинение частных интересов общим – в организации интересы служащего или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интересов гражданина или группы граждан.

7. Справедливое вознаграждение персонала – по возможности должно удовлетворять персонал и предприятие, нанимателя и служащего; поощрять усердие, компенсируя полезное усилие.

8. Централизация, степень которой определяется в каждом конкретном случае в зависимости от условий конкретной организации, учреждения, предприятия.

9. Иерархия руководящих должностей, предусматривающая неукоснительное соблюдение распоряжений вышестоящих должностных лиц нижестоящими.

10. Порядок – определенное место каждого лица, его полномочий и функций.

11. Справедливость, предусматривающая сочетание благожелательности с правосознанием и правосудием.

12. Постоянство состава персонала, исключающее текучесть кадров.

13. Инициатива работников, означающая свободу предложений и осуществления планов.

14. Единение персонала, состоящее в использовании способностей всех, вознаграждении заслуг каждого.

Можно выделить следующие подсистемы принципов управления:

- общие (общесистемные) – общеметодологические принципы, сформулированные на основе познания общих законов социального и государственного управления, закрепленные в политических и правовых нормах, или применяемые в качестве научно-практических рекомендаций; они определяют содержание государственного управления и раскрывают общецелевую направленность управления;

- организационно-технологические – раскрывают организационную и технологическую стороны;

- частные – касаются главным образом непосредственного руководства деятельностью людей – участников управленческого процесса [1].

Механизм реализации государственной политики. Невозможно отделить разработку государственной политики от её реализации, так как еще на подготовительном этапе необходимо учитывать и анализировать то, в какой степени планы и программы реализуемы в конкретных условиях. Кроме того, на всех этапах – разработки, реализации, оценки – существуют общие проблемы, которые необходимо изучать и решением которых лучше заниматься. Проведение в жизнь государственной политики является сложным процессом, объединяющим как политическую, так и административную деятельность. Государственная политика представляет собой деятельность органов государственной власти по решению общественных проблем и достижению

поставленных целей развития в экономической, социальной, политической и духовной сферах общества [2; с.68].

Необходим более широкий взгляд на происходящие процессы, и большой ошибкой являются попытки свести реализацию политики к технологическим и административным аспектам. Реализация государственной политики – это постоянный, динамичный процесс достижения поставленных целей, в котором принимают участие различные органы государственной власти и институты гражданского общества. Реализация начинается сразу же после одобрения и легитимации государственной политики или отдельной программы и является основным видом деятельности государственного аппарата. Составной частью осуществления государственной политики является определение механизма её реализации, включающего совокупность средств, методов и ресурсов, обеспечивающих выполнение планируемых мероприятий в соответствии с поставленными задачами. Механизм реализации состоит из комплекса мероприятий: организационно-управленческих, нормативно-правовых; финансово-экономических; социально-психологических. Параметры реализации государственной политики – внутренняя политика и внешняя [3; с.228].

Главную роль при осуществлении государственной политики играют органы исполнительной власти на всех уровнях, от центральных до местных структур. На втором месте обычно находятся неправительственные организации, которые непосредственно заинтересованы в реализации определенной политики и часто принимают в ней самое непосредственное участие. Остальные участники играют лишь эпизодическую роль, это относится и к органам представительной власти. Процесс реализации политических целей начинается после принятия соответствующих законодательных документов и представляет собой конкретные действия и мероприятия государственных органов исполнительной власти. Для того чтобы эти действия были результативными и приводили к ожидаемым результатам, необходимо выполнение нескольких нижеперечисленных условий.

1. Законодательство должно точно определять границы и основные организационные и финансовые аспекты реализации государственной политики.

2. Исполнительные органы должны обладать необходимыми ресурсами и квалифицированными кадрами.

3. Государственная политика должна найти широкую поддержку среди социальных групп и лидеров общественно-политических организаций.

4. Государственная политика не должна вызывать социальных конфликтов и подрывать социально-экономические или политические основы государства.

В процессе реализации политики роль государственных органов власти состоит в том, чтобы: получить необходимые ресурсы; разработать соответствующие планы и программы; организовать и скоординировать деятельность участников; осуществить мероприятия по достижению поставленных целей. Ключевым составляющим успеха реализации государственной политики являются отношения внутри системы государственного управления. Слабость реализации заметнее всего проявляется там, где отсутствует четкое разделение властных полномочий между различными органами власти.

Ещё одним фактором успеха является качество разработанной политики, государственной программы или принятого решения. Целевые программы – это инструмент государственного управления. Основным способом решения масштабных социально — экономических проблем является программно-целевой метод. Для него характерны четкие формулировки, систематизация целей и контроль за реализацией [4; с.4].

Проект целевой программы состоит из нескольких блоков, как-то:

- 1) содержание проблемы и обоснование необходимости её решения программными методами;
- 2) основные цели и задачи программы, сроки и этапы её реализации;
- 3) система программных мероприятий;
- 4) ресурсное обеспечение программы;
- 5) организационно-экономический механизм реализации программы;

- 6) организация управления программой и контроль за ходом реализации;
- 7) оценка эффективности социально-экономических последствий программы;
- 8) паспорт программы.

Одним из эффективных методов, позволяющих еще на начальной стадии изучить вопросы результативности выполнения планов или программ, является разработка сценария их реализации политики или программы. В нём дается описание будущих событий и предвидится поведение основных участников. Обычно разрабатывают несколько сценариев при различных условиях и наличии благоприятных и негативных факторов. Суть разработки сценариев сводится к тому, чтобы определить основных участников реализации, выбрать конкретные правила или условия их деятельности, определить формы и характер действий и поведения участников, спрогнозировать промежуточные и конечные результаты.

Итак, государственная политика имеет большое значение для решения общественных проблем. Содержание государственной политики позволяет раскрыть следующие элементы: субъекты и объекты, государство, цели и приоритеты; механизмы и параметры реализации. Разработка и реализация государственной политики включают следующие этапы: инициирование политики, формирование политики, осуществление и мониторинг государственной политики. В процессе разработки государственной политики применяются подходы: перспективный, реагирующий, рациональный. Государственная политика реализуется с помощью программного, информационного, организационного, политического, экономического механизмов. Использование различных методов повышает эффективность разработки и реализации государственной политики.

Список использованных источников

1. Файоль, Анри. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. – Москва: Центральный институт труда, 1923. – 122, [2] с.: табл.: 23 см.

2. Халил, Мусаб Рушади Ахмад. Содержание государственной политики, механизмы, методы и технологии её разработки и реализации / Мусаб Рушади Ахмад Халил // Молодой ученый. – 2018. – № 46 (232). – С. 207-209. – URL: <https://moluch.ru/archive/232/53973>.

3. Пикулькин, А. В. Система государственного управления, М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2017. – 423 с.

4. Рубин, Ю. А. Методы государственной политики // Управление компаний, 2014. – № 12, – С. 13-18.

СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ КАК МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

САМОЙЛОВА Ю. Н.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е. И.,

доцент, канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Эффективное функционирование органов власти современного государства во многом зависит от качества работы государственных гражданских служащих. Государственные служащие выполняют ключевые функции по реализации государственной политики, обеспечению прав и свобод граждан, а также поддержанию общественного порядка. Однако мотивация к высокопроизводительной деятельности в государственной службе зачастую оказывается недостаточной. Это происходит из-за специфики работы: бюрократические процедуры, низкая оплата труда по сравнению с частным

сектором и высокая ответственность, большой объем работы. В этом контексте социальные гарантии выступают важным инструментом стимулирования. Они обеспечивают не только материальную поддержку, но и психологическую стабильность, что в свою очередь повышает эффективность труда государственных служащих. Социальные гарантии для работников органов государственной власти выступают стимулами для обеспечения мотивации гражданских служащих к выполнению своих служебных обязанностей.

Социальные гарантии для служащих в органах государственной власти представляют собой комплекс мер, которые позволяют усилить защиту их прав и интересов в сфере труда, охраны здоровья, дополнительного образования и пенсионного обеспечения. Государство рассматривает социальные гарантии как обязательства перед гражданскими служащими, выполнение которых должно обеспечить достойные условия жизни и работы. Они включают материальные и нематериальные компоненты, способствующие удовлетворению базовых потребностей сотрудников и их семей.

Нормативно-правовое регулирование социального обеспечения государственных служащих осуществляется Федеральным законом от 27.07.2004г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1]. Статьей 52 Федерального закона № 79-ФЗ устанавливаются социальные гарантии для повышения мотивации эффективного исполнения должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального состава кадров гражданской службы, а также для компенсации установленных ограничений. Вот перечень основных из них:

равные условия оплаты и сопоставимые показатели оценки эффективности труда для всех государственных служащих при замещении соответствующих должностей государственной гражданской службы;

обязательная и своевременная оплата труда гражданского служащего в полном объеме;

создание условий для выполнения должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом;

полноценный отдых, контроль за нормальной продолжительностью служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней согласно законодательству, а также ежегодных оплачиваемых отпусков;

медицинское страхование госслужащих и членов их семей, в том числе после на пенсию по возрасту или инвалидности;

государственное социальное страхование при заболевании или утрате трудоспособности во время прохождения гражданской службы либо сохранение денежного содержания при временной нетрудоспособности;

выплаты по обязательному государственному страхованию, установленные федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации [1].

Законодательством предусмотрены следующие государственные гарантии, связанные с выслугой лет:

ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на государственной и муниципальной службе (при сроке службы 1-5 лет – 10%; 5-10 лет – 15%; 10-15 лет – 20%; более 15 лет службы – 30%) согласно статье 50 Федерального закона № 79-ФЗ [1];

ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск за выслугу лет (при сроке службы 1-5 лет – 1 календарный день; 5-10 лет – 5; 10-15 лет – 7; более 15 лет службы – 10 календарных дней) согласно статье 46 Федерального закона № 79-ФЗ [1];

дополнительная пенсия за выслугу лет. Государством назначается пенсия за выслугу лет к страховой пенсии по старости (статья 52 Федерального закона № 79-ФЗ). Пенсия за выслугу лет повышает привлекательность государственной службы и для многих является основным стимулом к несению службы.

жилищные субсидии (статья 53 Федерального закона № 79-ФЗ).

Дополнительные государственные гарантии по обеспечению жильем государственных служащих предусматриваются законодательством. Одним из инструментов улучшения жилищных условий является жилищная субсидия, которая является долгосрочным стимулом. Этот инструмент необходимо

максимально использовать для мотивирования чиновников к долгосрочной работе в конкретном органе государственной власти и для привлечения на государственную службу новых сотрудников. Эта социальная гарантия особенно актуальна для управленцев Донецкой Народной Республики, так как во время военных действий на территории республики большое количество людей испытывает дефицит в жилье из-за многочисленных разрушений.

Социальные гарантии действуют как механизм стимулирования через несколько каналов.

Мотивационный аспект. Социальные гарантии удовлетворяют базовые потребности (безопасность, принадлежность), позволяя сосредоточиться на высших уровнях (самореализация). В государственной службе это проявляется в повышении лояльности. Служащие с хорошими социальными гарантиями реже увольняются.

Эффективность труда. Стабильность снижает абсентеизм и повышает вовлеченность. Например, льготы на отдых позволяют восстанавливать силы, что ведет к лучшим результатам работы.

Привлечение талантов. В условиях дефицита кадров (социальные гарантии делают службу привлекательной для молодежи и квалифицированных работников.

Социальные гарантии играют ключевую роль в стимулировании деятельности государственных гражданских служащих, обеспечивая стабильность, мотивацию и эффективность их труда. Социальные гарантии не только защищают интересы сотрудников, но и способствуют качественному выполнению государственных функций [2]. Однако не все гарантии работают одинаково эффективно.

Для эффективного стимулирования управленцев к гражданской службе с помощью социальных гарантий предлагаю использовать следующие дополнительные меры:

Бесплатная психологическая поддержка в виде онлайн или оффлайн консультаций профессионального психолога, корпоративные wellness-

программы (йога, медитация) и «дни восстановления». Обоснование: госслужба часто связана с высокой ответственностью и бюрократией, что приводит к выгоранию, служащие испытывают стресс. Результатом будет увеличение производительности труда.

введение режима удаленной работы, сокращенного рабочего дня для родителей с детьми до 14 лет (с сохранением зарплаты) и «семейных пакетов» таких как, пособия на детские сады или домашнюю помощь. Обоснование: демографический спад в России требует поддержки семей. Результатом будет привлечение молодых специалистов и повышение лояльности.

упрощение системы получения жилищных субсидий для государственных служащих. Обоснование: низкие зарплаты отпугивают кадры. Совершенствование системы жилищных субсидий стимулировало бы привлечение молодых специалистов и долгосрочную службу как результат.

бесплатные курсы по ИИ и цифровизации (с получением сертификатов), компенсация гаджетов (ноутбуки, смартфоны) и стажировки за рубежом (до 1 месяца в год с оплатой). Обоснование: цифровая трансформация госслужбы требует навыков. Это мотивирует саморазвитие и самореализацию. Результатом будет повышение эффективности труда госслужащих.

Таким образом, эффективность работы служащих зависит от социальной защищённости и мотивированности их труда. Можно утверждать абсолютно уверенно, что чем оптимальнее и эффективнее работа государственных служащих, тем успешнее развивается государство.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной службе Российской Федерации» [принят Государственной Думой 7 июля 2004 года] : [с изменениями и дополнениями от 27.11.2023]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 30.10.2025).

2. Шарин, В. И. Социальные гарантии как механизм стимулирования чиновников к несению государственной гражданской службы / В. И. Шарин // Вестник Московского университета Управление (государство и общество). – № 2. – 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-garantii-kak-mehanizm-stimulirovaniya-chinovnikov-k-neseniyu-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhby?ysclid=mhxx33prqc870416123> (дата обращения: 03.11.2025).

ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

СТРЕЛЬЧУК Д.Д.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

ШЕМЯКОВ А.Д.,

д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Организационная культура в широком понимании является одним из подходов формирующих у работников органов власти определенные воззрения и поведенческие установки на основании системы разделяемых ценностей, норм и убеждений. Как отмечают ученые необходимость использования потенциала становления и развития организационной культуры органов власти для достижения организационных целей является одной из наиболее актуальных в теории и практике управления.

Таким образом, особо актуализируется задача рассмотрения теоретико-методических основ становления и развития организационной культуры в системе органов власти.

Организационная культура – это социальное явление, возникающее в любой организации, представляющей собой систему ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, влияющих на качество управленческой деятельности, которые определяют поведение сотрудников и отношения между ними. Организационная культура влияет на работу коллектива, эффективность его деятельности, а также на отношения с жителями города.

Другими словами, организационная культура – это социальный феномен, возникающий спонтанно при создании любой организации. Это социально-психологический элемент, который скрепляет коллектив, придавая его деятельности осмысленность и предсказуемость.

Профессионально-управленческая культура является стержневой подсистемой организационной культуры в органах власти. Это совокупность знаний, навыков, ценностей и поведенческих стандартов, которые характеризуют профессиональную деятельность и отношения сотрудников в государственных органах и учреждениях. Она включает в себя не только технические и профессиональные навыки, но и этические принципы, моральные ценности, а также способность к адаптации к изменениям и развитию в процессе работы.

Профессиональная составляющая профессионально-управленческой культуры: владение юридическими и экономическими знаниями, понимание отраслевой специфики, навык работы с документами и регламентами.

Управленческая составляющая: способность к стратегическому планированию, принятию решений в условиях неопределенности, организации исполнения, командной работе, взаимодействию с внешней средой [2, с. 224].

Таким образом, становление организационной культуры в органах власти – это сложный процесс институционализации внешних норм и их сращивания с внутренними профессиональными стандартами и неформальными практиками.

Формирование и развитие организационной культуры (ОК) в органах власти – это не стихийный, а управляемый процесс, требующий системного подхода. Выделяют четыре основных подхода (таблица).

Формы выделяют трех видов: формальные (нормативные документы, программы обучения и др.), неформальные (неформальное общение и традиции) и смешанные (корпоративные мероприятия, внутренние цифровые платформы) [1, с.194].

Организационная культура в системе органов власти РФ формируется и развивается в рамках четкой нормативно-правовой базы, которая задает основные ориентиры и требования.

Таблица

Подходы, обеспечивающие становление и развитие организационной культуры в системе органов власти

№	Подход	Описание
1	Системный	Рассматривает ОК как сложную систему, все элементы которой (ценности, нормы, артефакты) взаимосвязаны. Изменение одного элемента повлечет изменения в других.
2	Стратегический	Связывает развитие ОК со стратегическими целями государства и конкретного органа власти.
3	Проектный	Развитие ОК осуществляется в виде конкретных проектов с определенными целями, сроками, бюджетом и ответственным лицом.
4	Ценностно-ориентированный	В центр ставится формирование и укрепление конкретных базовых ценностей, которые становятся стержнем всех изменений.

Вот ключевые уровни и документы, составляющие эту основу.

1. Конституционный и стратегический уровень. Это уровень, задающий общие цели и принципы для всей системы государственного управления. Куда относится Конституция Российской Федерации, Указ Президента РФ, национальные проекты [4].

2. Уровень законодательного регулирования государственной службы. Куда относится Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [7].

3. Уровень подзаконных нормативных актов. На этом уровне абстрактные принципы переводятся в конкретные нормы и стандарты поведения. Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» [6].

4. Уровень ведомственных и внутренних документов. Это уровень, на котором общие нормы адаптируются к специфике конкретного органа власти. Ведомственные кодексы этики и корпоративной культуры, положения о структурных подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка.

Факторы, влияющие на становление организационной культуры – это факторы, которые создают среду, в которой формируется организационная культура. Их можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы (воздействие извне системы) [8, с.81]:

1. Общественно-политическая система: вертикаль власти и роль силовых структур.
2. Социокультурный контекст.
3. Экономические условия.
4. Международное давление и санкции.

Внутренние факторы (внутри системы государственного управления) [3, с. 133-139]:

1. Нормативно-правовая база.
2. Кадровая политика.
3. Система стимулирования и оценки.
4. Роль первого руководителя.

Проблемы, препятствующие развитию современной организационной культуры – это конкретные барьеры и противоречия, которые мешают сформировать открытую, сервисную и эффективную культуру [5, с. 298-311].

1. Разрыв между формальными нормами и реальными практиками.
2. Доминирование бюрократической культуры процесса над культурой результата.
3. Проблема «двойной лояльности».

4. Сопротивление изменениям и организационная инерция.

Основной конфликт лежит в плоскости глубинных базовых представлений (уровень «ядра» по Шейну). Пока система на глубинном уровне убеждена, что главное – это стабильность, контроль и лояльность, все внешние попытки изменить артефакты (внедрить цифровые сервисы) и даже нормы (принять новые кодексы) будут наталкиваться на сопротивление и имитацию изменений. Преодоление этого разрыва – ключевой вызов для российского государственного управления.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что целенаправленное формирование организационной культуры является не вспомогательным, а стратегическим фактором повышения эффективности, гибкости и общественного доверия к органам власти. Успешная реализация предложенных мер возможна при условии последовательной и долгосрочной поддержки со стороны высшего руководства, а также адаптации лучших международных практик с учетом российской административно-правовой и социокультурной специфики.

Список использованных источников

1. Бехар Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks / Бехар, Голдстайн Говард; Джанет. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. – 194 с.
2. Дубиненкова, Е. Обучение и организационная культура предприятий малого бизнеса / Е. Дубиненкова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. – 224 с.
3. Кожемякин, В. А. Экономическая успешность и организационная культура предприятия /В.А. Кожемякин/ Управленческое консультирование. – 2022. - № 8 (92). – С. 133-139.
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) (дата обращения: 10.11.2025). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

5. Снисаренко, И. М. Организационная культура как социальная детерминанта саморазвития персонала / И.М. Снисаренко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. - № 60. – С. 298-311.
6. Указ Президента РФ от 12.08.2002 N 885 (ред. от 25.08.2021) «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» (дата обращения 11.11.2025). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_38140/94bfabc804bc4092638f2a13fc04202890c5bddf/
7. Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» (дата обращения: 10.11.2025). – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/
8. Шейн Организационная культура и лидерство / Шейн, Эдгар. - М.: СПб: Питер, 2018. – 336 с.

СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ГОСУДАРСТВА

ТИМЧЕНКО А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВИШНЕВСКАЯ Н.П.,

канд. гос. упр, доцент,

доцент кафедры теории управления и государственной службы

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социальная сфера охватывает все пространство жизни человека – от его работы и условий жизни, здоровья и свободного времени до социально-классовых и национальных отношений. Социальная мобильность может быть

вертикальной и горизонтальной. Вертикальная социальная мобильность означает перемещение человека вверх или вниз по социальной лестнице. Например, человек может подняться с низкого социального статуса к высокому, получив образование, развивая свои навыки и трудясь усердно. Горизонтальная социальная мобильность, в свою очередь, предполагает изменение работы или профессии без изменения социального статуса.

Социальная мобильность играет важную роль в обществе, поскольку она позволяет людям улучшать свое положение и достигать лучших условий жизни. Она способствует развитию личности, повышению самооценки и удовлетворенности жизнью. Кроме того, социальная мобильность способствует развитию общества в целом, поскольку люди, достигшие более высокого социального статуса, могут вносить больший вклад в экономику, культуру и политику [4].

Однако социальная мобильность не всегда равномерно распределена в обществе. В некоторых случаях социальная мобильность может быть ограничена социальными неравенствами, дискриминацией или недоступностью ресурсов и возможностей для развития. Поэтому важно создавать условия, которые способствуют равным возможностям для всех людей и обеспечивают социальную мобильность [3].

Социальная сфера выполняет важную функцию в предотвращении и устранении социальных проблем в обществе. Социальные проблемы могут включать такие явления, как бедность, безработица, насилие, нарушение прав человека, дискриминация и другие негативные социальные явления.

Необходимо рассмотреть опыт различных государств в системе управления социальной сферой. Наиболее интересным и применимым к нашим реалиям подходом для всеобъемлющего изучения этой темы, является рассмотрения Соединенных Штатов Америки, как один из объектов исследования. Обоснован этот выбор следующим: во-первых, США – наш прямой и открытый конкурент практически во всем, начиная от социального элемента, и заканчивая тяжелой промышленностью и производством орудий убийства других людей

(вооружение всех типов); во-вторых, мы имеем очень много общего с Соединенными Штатами Америки, и недооценивать их – большая и грубейшая стратегическая ошибка, которая будет стоить нам десятилетия экономического развития.

Итак, система управления социальной сферой в США.

Система управления социальной сферой в США является сложной и многоуровневой (собственно, как и в России). Здесь встречается первое значимое различие: социальная сфера объединяет федеральное, штатное и местное управление, а также включает в себя ряд частных и некоммерческих организаций. Развернем основные элементы этой системы:

Рассмотрим наиболее широкий спектр, а именно федеральное управление:

Министерство Здравоохранения и Социальных Услуг (HHS): Отвечает за разработку и реализацию федеральных политик в сфере здравоохранения и социальных услуг. В его компетенции входит также координация с другими агентствами и программами, такими как Medicare и Medicaid (забота и помощь). Это две программы медицинского страхования, которыми управляет правительство. Несмотря схожесть в названиях, они отличаются в некоторых ключевых моментах: Программа Medicare доступна большинству американцев старше 65 лет; программа Medicaid доступна исключительно лицам с низким доходом и некоторым инвалидам [5].

Социальное обеспечение (Social Security Administration - SSA): Отвечает за программы социального обеспечения, включая пенсии, инвалидные пособия и пособия по безработице.

Штатное управление представляет из себя следующее:

Департаменты здравоохранения и социальных услуг: Каждый штат имеет свой департамент, отвечающий за разработку и реализацию политик здравоохранения и социального обеспечения на уровне штата. Остановимся на департаментах подробнее. Штатные департаменты здравоохранения ответственны за выдачу лицензий на практику для медицинских профессионалов (врачей, медсестер и др.). Также, помимо непосредственного контроля за

качеством медицинских учреждений, департаменты могут управлять программами обязательного медицинского страхования, программами для медицинских нужд населения, а также программами по борьбе с эпидемиями и иными проблемами. Департаменты осуществляют прямое управление программами Medicaid, о которых говорилось ранее. Список прав и обязанностей департаментов здравоохранения на штатном уровне более продолжителен, именно поэтому мы остановились на его углубленном рассмотрении [1, с.24].

Частные и некоммерческие организации:

Больницы, клиники и медицинские центры: Оказывают медицинские услуги населению и участвуют в программах обеспечения здравоохранения.

Некоммерческие агентства по социальному обслуживанию: Включают в себя организации, предоставляющие услуги по социальной поддержке, восстановлению после бедствий, помощи беженцам и др.

Говоря о менее значимых элементах социальной сферы, стоит рассмотреть деятельность страховых компаний, и участие общественных организаций. Страховые компании участвуют в программе обязательного медицинского страхования (Medicare) и других программных и страховых инициативах. Общественное участие выражается в деятельности внезапно общественных организации и фондов, которые имеют строго социальную направленность. Помимо всего прочего, система предоставляет гражданам право на доступ к медицинским услугам и социальным программам, а также возможность выражать свое мнение в процессе принятия решений через выборы и общественные обсуждения.

Рассматриваемая система управления социальной сферой в США основывается на комбинации федеральных, штатных и местных инициатив, а также включает частный и некоммерческий сектор. И парадигма, сложившаяся в этих условиях, не отменяет активное участие граждан в процессе принятия решений и обеспечения социальной справедливости.

Рассмотрев системы управления социальной сферой на примере РФ и США, необходимо сделать основополагающие и всесторонние выводы. По большому

счету заключение сводится к тому, что всякая страна принимает активные меры того или иного характера, в строгой зависимости от ситуации. Касательно США, то здесь все достаточно просто и налажено, им не приходится, что называется «чинить то, что работает». Производственные отношения, развивающиеся на протяжении всего времени существования США (без малого 247 лет), параллельно развивали и капитализм, который, естественно развивался очень уверенно. Да, Штаты – одна из самых молодых стран в буквальном понимании, но по политическому и экономическому развитию – одна из самых прогрессивных в мире.

Экстремально действует в таких условиях Россия. Капиталистический режим в России существует 32 года. Этого времени критически недостаточно, чтобы построить относительно адекватную систему государственного управления, не говоря о социальной сфере, которой, пожалуй, выделяется львиная доля сил правительства. Тем не менее условная молодость правительства не является препятствием для построения серьезной политической значимости, равно как не ограничивает в правах претендовать на вхождение в тройку лидеров мирового сообщества. По крайней мере, место в первой пятерке десятка стран мира по значимости и политическому влиянию – России обеспечено с 99-процентной гарантией [2].

Список использованных источников

1. Анисимов, В. М. Кадровая политика и управление персоналом организации / В. М. Анисимов. – Москва: Экономика, 2021. – 54 с.
2. Дроздов, О. А. Социальная политика государства: понятие и модели / О.А. Дроздова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2019. – № 1. – С. 5-8.
3. Жильцов, Е. Н. Экономика и управление социальной сферой: учебник для бакалавров: учебник / Е.Н. Жильцов, Е.В. Егоров. – М.: Дашков и К, 2018.
4. Олейникова, Е. Г. Нормативно-правовые и организационные аспекты управления социальной сферой в России: история и современность /

Е.Г. Олейникова // Философия социальных коммуникаций. – 2017. – № 3 (24). – С. 27-36.

5. Савина, Т. Н. Социальная политика: вызовы, возможности, перспективы / Т.Н. Савина, К.О. Ерастова, О.Н. Лебедева // Финансы и кредит. – 2019. – Т. 25. – № 2 (782). – С. 426-442

ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕДИА НА ВОСПРИЯТИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОБЩЕСТВЕ

ТИНЯНСКИЙ Е.А.

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории
управления и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях глобальных изменений и быстрых технологических преобразований роль государственных медиа в формировании политической картины в обществе становится всё более значимой. На примере Российской Федерации можно наблюдать тесную взаимосвязь между развитием государственных средств массовой информации, политической системой и актуальными общественными запросами. Использование новых цифровых инструментов, рост активности в социальных сетях и повышение уровня медиаграмотности населения определяют характер современной медиаповестки и эффективность коммуникаций между властью и населением [1, с.18].

Государственные СМИ в России – это крупная сеть, в которую входят федеральные телевизионные каналы (Первый канал, ВГТРК/Россия-1, НТВ), радиостанции, информационные агентства (ТАСС, РИА Новости), интернет-

ресурсы, региональные и муниципальные редакции. Их основная задача – создание и поддержка единого информационного пространства, обеспечивающего гражданам доступ к официальной информации о деятельности властей.

Федеральные телеканалы зачастую задают повестку дня, определяя, какие события считаются важными, а какие остаются на периферии общественного внимания. В последние годы государственные СМИ активно используют собственные порталы (сайты «Вести.Ru», «Риа.ru», «TASS.ru»), мобильные приложения и Telegram-каналы для оперативного информирования широких аудиторий [2, с.42]. Так, например, во время пандемии COVID-19 государственные медиа сыграли ключевую роль: через сайты федеральных агентств и специальные ТВ-программы власти транслировали официальную статистику, распространяли профилактические рекомендации, координировали работу с регионами. Информационные кампании поддерживались активной работой экспертных групп, онлайн-конференциями и сотрудничеством с лидерами мнений (например, врачами, политологами, общественными деятелями) в социальных сетях.

Кроме традиционной информирующей функции, государственные СМИ реализуют проекты, направленные на патриотическое воспитание, развитие гражданской идентичности (такие как «Россия – страна возможностей», «День России»), продвижение современных ценностей и формирование позитивных образов власти.

Роль государственных медиа в РФ выходит за рамки прямой трансляции новостей – она включает и сложные механизмы психологического, идеологического и стратегического влияния:

Формирование и структурирование медиаповестки: государственные редакции сами определяют приоритет рассматриваемых тем – проблемы здравоохранения, экономические реформы, вопросы безопасности, международная политика. Темы, затрагивающие работу президента и правительства, освещаются максимально подробно, с комментариями

официальных лиц [3, с.57].

Акцент на позитивных кейсах и достижениях: Регулярно в эфире появлялись программы о развитии и успехах национальных проектов (например, строительство медицинских центров, запуск новых научных инициатив), тем самым поддерживая уверенность населения в эффективности государственной политики.

Интеграция экспертных мнений и общественных обсуждений: ТВ-программы, радиодebаты, онлайн-форумы (Россия 24, Москва FM), освещающие актуальные события, активно приглашают независимых экспертов. Тем самым повышается доверие аудитории, формируется критическое отношение к событиям, создаются условия для диалога общества и власти.

Так, например, в 2024 году перед президентскими выборами ключевые государственные СМИ запустили серию аналитических циклов «Подводим итоги», где разбирались социальные и экономические успехи страны, задачами которых было укрепление легитимности действующей власти [2, с.45]. Были проведены многочисленные прямые линии с участием политических лидеров (например, выступление президента РФ в прямом эфире), что позволило продемонстрировать прозрачность процесса принятия решений и открытую коммуникацию между властью и гражданами.

Взаимодействие с региональными редакциями: Государственные порталы создают сетевые проекты, объединяющие ресурсы федерального и местного уровней для освещения проблем конкретных регионов – способствуют выявлению и публичному обсуждению локальных проблем, продвижению региональных инициатив.

Бурный рост цифровых платформ, социальных сетей и мессенджеров в России привёл к появлению новых форматов коммуникации, которые активно осваиваются государственными медиа:

Telegram-каналы официальных СМИ и государственных органов: В 2023-2025 годах Telegram стал одним из ведущих каналов распространения информации среди молодёжи и политически активных граждан. Официальные

Telegram-каналы (например, t.me/rian_ru, t.me/vestiruofficial) публикуют новости, заявления, прямые трансляции выступлений государственных лиц. В качестве обратной связи создаются возможности для комментариев и обсуждений, увеличивая вовлечённость аудитории [4, с.133].

Интерактивные платформы и мобильные приложения: Официальные приложения федеральных агентств позволяют гражданам получать уведомления о важных событиях, задавать вопросы, участвовать в онлайн-опросах и голосованиях. Примером может быть сервис «Госуслуги», где публикуются новости о социальной поддержке, новые законы и обращения руководителей ведомств.

Работа с фейковыми новостями и дезинформацией: Государственные СМИ запускают просветительские проекты, обучают аудиторию различать достоверные источники, публикуют информационные разъяснения, сотрудничают с независимыми фактчекерами. Реализуются антикризисные PR-кампании, что особенно актуально в периоды информационных войн и международных конфликтов. В 2022-2025 годах государственные медиа провели серию кампаний по противодействию распространению фейков о военных событиях. На официальных ресурсах публиковались подробные объяснения, выступления экспертов, приводились ссылки на первоисточники, а также интегрировались специальные разделы для подачи жалоб на дезинформацию.

Государственные медиа способствуют укреплению легитимности власти через регулярную публичную коммуникацию, популяризацию образа руководителей, демонстрацию открытости и готовности к диалогу с обществом. Появляются специальные проекты, направленные на повышение гражданской активности – федеральные марафоны «Время новых возможностей», дни прямых линий, ежегодные обращения президента к народу.

Государственные телеканалы и агентства регулярно транслируют обращения Президента РФ, Правительства, министров и губернаторов. Одним из главных инструментов укрепления доверия служит ежегодная «Прямая линия с

Владимиром Путиным», где глава государства в прямом эфире отвечает на вопросы граждан, обсуждает актуальные проблемы и сообщает об инициативах правительства. В 2025 году на «Прямую линию» поступило более 2,5 миллионов вопросов. Наиболее актуальными и популярными среди вопросов, поступивших от граждан, касались социально-экономической ситуации в стране, вопросов здравоохранения, поддержки семей и социальных групп, международной повестки и специальной военной операции, росту цен и благосостояния граждан, инфраструктурных вопросов (дорог, ЖКХ, благоустройства), пенсионной реформы и социальных льгот.

Эта практика создает впечатление открытости власти к диалогу, способствует формированию позитивного образа лидера, а также укрепляет ощущение участия граждан в управлении страной

Восприятие власти становится более позитивным при систематической трансляции результатов государственных инициатив, а также при публичном разборе общественных проблем, публичных слушаниях по важнейшим вопросам развития страны. Повышается уровень доверия и идентификации граждан с государством.

В современной России государственные медиа являются неотъемлемой частью политической коммуникации, поддерживающей устойчивую связь общества и власти. Их влияние проявляется через формирование тематических акцентов, интеграцию экспертных мнений, работу с цифровыми платформами и защиту аудитории от дезинформации. Будущее государственных СМИ связано с расширением интерактивных сервисов, развитием новых форматов коммуникации и постоянной адаптацией к изменяющейся медийной среде.

Список использованных источников

1. Базанова, Е. Г. Государственные СМИ как фактор формирования общественного мнения / Е.Г. Базанова // Вестник Московского университета. Сер. 10: Журналистика. – 2023. – №2. – С.18-30.
2. Лазарев, А. С. Политические коммуникации и государственные медиа/

А.С. Лазарев. – М.: Издательство «Наука», 2024. – 213 с.

3. Иванова, Л. Р. Влияние информационной политики на политическую культуру общества / Л.Р. Иванова, Д.С. Петров // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – №7. – С.57-61.

4. Смирнов, В. И. Медиа и власть: вызовы цифровой эпохи / В.И. Смирнов // Медиапространство. – 2025. – №5. – С.133-145.

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

ТОЛМАЧЕВА Т.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КОСТЕНОК И.В.,

д-р гос. упр., профессор,

профессор кафедры теории управления и

государственного администрирования

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях глобальной нестабильности, санкционного давления, цифровой трансформации и обострения геополитической конкуренции обеспечение экономической безопасности (ЭБ) становится ключевым приоритетом национальной безопасности государства. Эффективный механизм её обеспечения в системе государственного управления является не просто элементом регулирования, а системообразующим фактором суверенитета, устойчивого развития и социальной стабильности.

Ключевыми понятиями и определениями в рамках выполненного исследования являются:

1. Экономическая безопасность государства - состояние защищенности национальной экономики от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее ее устойчивое развитие, способность удовлетворять общественные потребности, поддерживать обороноспособность и противостоять дестабилизирующим воздействиям.

2. Механизм обеспечения экономической безопасности – это целостная система взаимосвязанных элементов государственного управления, включающая нормативно-правовую базу, институциональную структуру, инструменты и методы, направленные на выявление, предупреждение и нейтрализацию угроз ЭБ.

Проблемы и направления совершенствования механизма.

Несмотря на существующую систему, механизм обеспечения ЭБ сталкивается с рядом вызовов:

1. Недостаточная координация. Дублирование функций и межведомственные барьеры между различными субъектами управления;

2. Реактивный, а не проактивный характер. Механизм часто ориентирован на ликвидацию последствий, а не на опережающее предупреждение угроз;

3. Влияние цифровизации. Появление новых киберугроз, необходимость защиты критической информационной инфраструктуры и цифрового суверенитета;

4. Дефицит кадрового потенциала. Нехватка высококвалифицированных специалистов на стыке экономики, права и технологий для работы с современными вызовами.

Основные направления совершенствования. Развитие системы стратегического планирования (более тесная интеграция документов по ЭБ с государственными программами и национальными проектами). Внедрение технологий «Регуляторной гильотины» и «электронного правительства» (повышение прозрачности и эффективности контрольно-надзорной деятельности). Активное использование технологий Big Data и ИИ (для

мониторинга экономических процессов, моделирования сценариев и прогнозирования кризисов). Усиление публично-частного партнерства (создание эффективных каналов взаимодействия государства и бизнеса для совместного решения задач ЭБ.)

Основные элементы механизма обеспечения экономической безопасности. Механизм обеспечения ЭБ представляет собой многоуровневую систему, которую можно структурировать следующим образом, представлен на рисунке.



Рис. Многоуровневая система механизма обеспечения ЭБ

Таким образом, можно сделать ряд выводов:

1. Механизм обеспечения экономической безопасности является сложной, динамичной системой, интегрированной во все уровни государственного управления.
2. Его эффективность напрямую определяет способность страны к суверенному развитию в условиях современных глобальных вызовов.
3. Совершенствование механизма требует не только модернизации его отдельных элементов, но и обеспечения их системной взаимосвязи, повышения гибкости и адаптивности к быстро меняющимся условиям.

4. Ключевыми векторами развития должны стать цифровизация, проактивность и усиление человеческого капитала в системе управления экономической безопасностью.

Список использованных источников

1. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ «О безопасности».
3. Абалкин, Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение. // Вопросы экономики.
4. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: Общий курс.

СУЩНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ТРУНОВА А.С.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ИВАНИНА Е.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории
управления и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Понятие «образовательная услуга» стало занимать определенное место в характеристике сферы образования, подчеркивая ее экономическую составляющую.

До настоящего времени понятие «образовательная услуга» не имеет нормативно-правового определения, поэтому разные исследователи вкладывают в него собственные смыслы.

Многие работы научных исследователей посвящены организации и системе управления сферой образования, исследованию отдельных аспектов и в целом системе функционирования рынка образовательных услуг. Это труды Г.А. Балыхина, С.В. Валдайцева, Дж. Гелбрента, А.Е. Городецкого и др.

Государственные услуги в сфере образования представляют собой совокупность действий, направленных на удовлетворение образовательных потребностей граждан и общества, обеспечиваемых государственными органами и учреждениями (Федеральный закон № 273-ФЗ) [1].

Одной из ключевых задач государственных услуг в сфере образования является обеспечение доступности и качества образовательных услуг для всех категорий граждан, что закреплено в ст. 5 закона № 273-ФЗ. Это включает в себя создание равных условий для получения образования независимо от социального статуса, места жительства и других факторов.

Государственные услуги в сфере образования предоставляются через различные уровни образовательных учреждений - от дошкольных до высших. Это регулируется рядом нормативных актов, включая постановления Правительства РФ и региональные законы об образовании.

Государственный контроль и мониторинг: Для обеспечения качества государственных услуг в сфере образования предусмотрены механизмы контроля и мониторинга, что отражено в Федеральном законе № 273-ФЗ и Федеральном законе № 99-ФЗ. Это включает аккредитацию образовательных учреждений и оценку их деятельности. Государственные услуги в сфере образования обеспечиваются через систему стандартов и аккредитации, что позволяет контролировать качество образования и соответствие учебных программ современным требованиям рынка труда.

В последние годы наблюдается рост внедрения электронных услуг в сфере образования, что способствует улучшению доступа к информации и сокращению времени на получение услуг (постановление Правительства РФ от 29.12.2017 № 1642).

Государственные услуги в сфере образования выполняют важную социальную функцию, способствуя формированию гражданской идентичности, социальной сплоченности и культурного наследия (ст. 2 Федерального закона № 273-ФЗ) [1].

Финансирование государственных услуг в сфере образования осуществляется за счет бюджетных средств, что гарантирует стабильность и доступность образовательных услуг для населения (ст. 37 Бюджетного кодекса РФ). Эти тезисы подчеркивают ключевые аспекты сущности государственных услуг в сфере образования в России, основываясь на действующем законодательстве.

В России государственные услуги в сфере образования служат важным механизмом реализации социальной политики, обеспечивая равный доступ к образовательным ресурсам для всех граждан, независимо от их социального и экономического положения. Государственные услуги в сфере образования играют ключевую роль в социальной интеграции различных групп населения, включая людей с ограниченными возможностями, что подчеркивает важность инклюзивного подхода в образовательной политике [2].

Система государственных услуг в образовании должна быть гибкой и адаптивной к изменениям в глобальной экономике и обществе, что требует постоянного обновления учебных планов и методов преподавания. Эти тезисы подчеркивают многогранность и значимость государственных услуг в сфере образования в России, акцентируя внимание на их роли в социальной, экономической и культурной жизни общества.

Список использованных источников

1. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // Собрание законодательства РФ: официальный сайт. – 2025. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения: 10.11.2025).

2. Стрижов, А. М. Понятие качества образовательной услуги в условиях рыночных отношений / А.М. Стрижов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2019. - № 3. – С. 47-50.

ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И МЕСТНОГО НАСЕЛЕНИЯ

ФЕДОРОВА Д.Г.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОЩИНА Ю.О.,

канд. экон. наук, декан факультета государственной службы и управления

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном мире, где информация и коммуникация играют ключевую роль в жизни общества, взаимодействие органов власти и местного населения становится особенно актуальным. Эффективное сотрудничество между этими двумя сторонами не только способствует улучшению качества жизни граждан, но и повышает уровень доверия к государственным институтам.

Электронное правительство. Одним из наиболее значимых достижений последних лет является развитие концепции электронного правительства. Это система, которая позволяет гражданам получать государственные услуги через интернет, что значительно упрощает процесс взаимодействия. Платформы электронных услуг позволяют:

подача заявлений и документов в онлайн-режиме,

получение информации о состоянии дел,

взаимодействие с чиновниками через электронную почту и мессенджеры.

Электронное правительство делает взаимодействие более прозрачным и доступным, снижая бюрократические барьеры [1].

Социальные сети и мобильные приложения. Социальные сети стали важным инструментом для общения между органами власти и населением. Многие муниципалитеты используют платформы, такие как Телеграмм, МАХ, для информирования граждан о важных событиях, нововведениях и планах развития.

Кроме того, мобильные приложения, разработанные для связи с местными властями, позволяют жителям сообщать о проблемах (например, ямы на дорогах или несанкционированные свалки) и получать обратную связь. Это создает возможность для активного участия граждан в процессе управления городом.

Обратная связь и участие граждан. Органы власти все чаще используют механизмы обратной связи для оценки удовлетворенности населения. Опросы, анкетирования и публичные слушания помогают собрать мнения и предложения граждан по различным вопросам. Это не только дает возможность жителям выразить свои идеи, но и позволяет властям принимать более обоснованные решения. Важным аспектом является также вовлечение граждан в процесс принятия решений через создание консультативных советов, рабочих групп и инициативных комитетов. Такой подход способствует формированию активного гражданского общества.

Краудсорсинг стал популярным инструментом для сбора идей и предложений от населения. Существуют специальные платформы, где жители могут предлагать свои проекты и инициативы, а также голосовать за идеи других. Это создает пространство для инноваций и позволяет выявлять наиболее актуальные проблемы на уровне сообщества [2].

Прозрачность власти - ключевой аспект доверия со стороны граждан. Публикация открытых данных о бюджетах, расходах, социальных программах и других аспектах деятельности органов власти позволяет жителям лучше понимать, как используются их налоги и какие решения принимаются. Это способствует более активному участию населения в общественной жизни.

Технологии взаимодействия органов власти и местного населения продолжают развиваться, открывая новые возможности для повышения

эффективности управления и укрепления доверия между государством и гражданами. Важно помнить, что успешное взаимодействие требует не только внедрения технологий, но и готовности обеих сторон к открытому диалогу и сотрудничеству. Только таким образом можно создать общество, в котором интересы каждого человека будут учтены, а власть станет действительно народной.

Список использованных источников

1. Лукьянова, Н. И. Проблемы правового регулирования территориальной организации местного самоуправления / Н. И. Лукьянова // Практика муниципального управления. – 2019. – № 2. – С. 13–22.
2. Макович, Г. В. Перспективы использования социальной активности населения: потенциал краудсорсинговых проектов / Г.В. Макович // Социальная политика. – 2020 – № 2 (53) – С.82-88.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

ХАСАНОВА Е.В.,

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

БЕЛЕНКОВА В.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Государственная гражданская служба является неотъемлемым элементом любого современного государства, выполняя функцию реализации

государственной политики и управления делами общества. Ее значение для гражданского общества трудно переоценить [1].

При реализации государственной политики, гражданская служба является инструментом, посредством которого государство претворяет в жизнь свои законы, программы и решения. От эффективности ее работы напрямую зависит благосостояние граждан, их права и свободы.

Благодаря обеспечению порядка и стабильности, государственные служащие обеспечивают функционирование ключевых систем: правосудия, безопасности, здравоохранения, образования, социальной защиты. Их компетентная работа способствует поддержанию общественного порядка и стабильности.

Государственная служба отвечает за предоставление социально значимых услуг населению, разработку и реализацию мер по улучшению качества жизни, поддержку наиболее уязвимых слоев общества, а эффективная государственная служба создает благоприятные условия для ведения бизнеса, привлечения инвестиций, развития инфраструктуры, что напрямую влияет на экономический рост страны [2].

Важным является представительство интересов граждан. Государственные служащие должны действовать в интересах всего общества, а не отдельных групп или ведомств, обеспечивая справедливость и равный доступ к государственным услугам.

Несмотря на преимущество гражданской службы, существуют современные вызовы, которые предъявляются к государственной службе, требующие ее постоянной адаптации и совершенствования [3]. Среди которых можно выделить следующие:

Наиболее важным вызовом является глобализация и цифровизация. Развитие информационных технологий и международное сотрудничество требуют от государственных служащих новых компетенций, умения работать с большими объемами данных, использовать цифровые инструменты и взаимодействовать на международном уровне.

Растущие ожидания граждан. Современное общество становится более требовательным к качеству государственных услуг, скорости их предоставления, прозрачности и доступности.

Не менее важным является необходимость борьбы с коррупцией. Коррупция подрывает доверие к государственным институтам, искажает экономические процессы и препятствует развитию. Эффективная борьба с ней является одним из ключевых вызовов.

Изменчивость внешней среды. Политические, экономические и социальные потрясения требуют от государственной службы гибкости, оперативности и способности быстро адаптироваться к новым условиям.

Демографические и социальные изменения. Изменения в структуре населения, миграционные процессы, старение населения – все это ставит новые задачи перед системой государственного управления.

Необходимым является повышение эффективности и результативности. Государственные органы должны работать более рационально, оптимизируя расходы и достигая максимальных результатов при минимальных затратах.

Таким образом, совершенствование системы государственной гражданской службы является чрезвычайно актуальной, поскольку от ее успешности напрямую зависит эффективность государственного управления, благосостояние граждан и устойчивое развитие страны в условиях постоянно меняющегося мира.

Основные направления совершенствования системы государственной гражданской службы должны быть связаны с улучшением кадрового потенциала. Такими как внедрение современных методов отбора и оценки кандидатов (например, тестирование, ситуационные задачи, интервью), повышение уровня профессиональной подготовки и переподготовки государственных служащих, создание системы мотивации и карьерного роста, стимулирующей профессиональный рост [4].

Также совершенствование связано с обеспечением прозрачности и ответственности. А именно, внедрение электронных систем управления и

отчетности, разработка механизмов предотвращения коррупции и конфликтов интересов, повышение уровня открытости деятельности государственных органов для граждан.

Также очень важна модернизация законодательства. Например, актуализация нормативных актов, регулирующих деятельность гражданской службы, внедрение международных стандартов и лучших практик в области государственной службы, обеспечение правовой защищенности служащих и граждан.

Использование современных технологий также играет большую роль в совершенствовании системы госслужбы. Внедрение информационных систем для автоматизации процессов, использование аналитических платформ для принятия управленческих решений, развитие электронного правительства и цифровых сервисов для граждан.

Развитие корпоративной культуры и этики тоже играет большую роль. Необходимым является формирование ценностей профессионализма, ответственности и служения обществу, обучение этическим стандартам и правилам поведения, создание условий для формирования позитивного имиджа государственной службы.

Таким образом, важна необходимость системного подхода к реформированию системы государственной гражданской службы, постоянного мониторинга и оценки эффективности внедряемых мер, а также перспективы развития: создание современной, профессиональной и прозрачной системы государственной службы, способной эффективно отвечать на вызовы времени.

Список использованных источников:

1. Сечина, Е. Ю. Совершенствование основных направлений развития государственной гражданской службы в Российской Федерации : научная статья / Е.Ю. Сечина // Молодой ученый. – 2020. – № 32 (322). – С. 125-128.
2. Талдонова, И. В. Пути совершенствования системы государственной гражданской (муниципальной) службы : Москва : 2020. – 401 с.

3. Шершень, И. В., Емельянова, О. Я. Исследование проблемы управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих : / журнал «Регион: системы, экономика, управление» // И.В. Шершень, О.Я. Емельянова. – 2023. – №1 (60). – С.127-131.

4. Талдонова, И. В. Пути совершенствования системы государственной гражданской (муниципальной) службы : научная статья / И.В. Талдонова // Молодой ученый. – 2020. – №6. – С. 401-423.

АДАПТАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МОТИВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ К ПРАКТИКЕ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ХАСАНОВА Е.В.,

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и
государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЛЕБЕЗНЕВ И.В.,

обучающийся магистратуры,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Экономика Донецкой Народной Республики проходит сложный этап интеграции в правовое и экономическое пространство Российской Федерации [5]. В этих условиях особая роль принадлежит государственным предприятиям, которые являются основой хозяйственной жизни региона [8]. Перед ними стоит сложная задача – не только сохранить работоспособность, но и выстроить эффективную деятельность в условиях обновленной системы права, изменившихся экономических связей и необходимости принципиально нового подхода к управлению персоналом [6]. Классические научные положения о мотивации труда не могут быть механически перенесены в современную

практику управления; они требуют творческого переосмысления и тонкой настройки с учетом социально-экономических особенностей нового российского региона [2].

Теоретической основой управления мотивацией традиционно служат теории, рассматривающие внутренние потребности человека, и теории, изучающие механизмы его поведения в процессе труда [3; 7]. Однако их применение на государственных предприятиях Республики сталкивается с рядом объективных трудностей [1]. Так, широко известная теория иерархии потребностей в условиях восстановления экономики проявляется в том, что для значительной части работников первостепенное значение имеют базовые нужды – в стабильном заработке и безопасности [7]. Это смещает акцент мотивации с высоких стремлений к самореализации на обеспечение простых и надежных гарантий. Не менее популярная двухфакторная теория, разделяющая условия труда и мотиваторы, также работает иначе. В нынешней ситуации такие факторы, как политика администрации, условия и оплата труда, выступают не просто фоном, а мощными источниками неудовлетворенности, способными полностью подавить действие положительных стимулов, таких как признание заслуг или ответственность [1; 4]. Кроме того, многолетняя нестабильность могла породить у работников состояние так называемой приобретенной беспомощности, когда вера в прямую связь между приложенными усилиями, полученным результатом и желаемым вознаграждением оказывается серьезно подорвана [3]. Таким образом, ключевой задачей становится преодоление этого глубокого мотивационного кризиса.

Формирование действенной системы стимулирования требует учета уникальных характеристик региона [5; 8]. Во-первых, Донбасс исторически обладает высококвалифицированными кадрами с сильной производственной школой, однако многие специалисты и руководители могут с осторожностью относиться к новым управленческим подходам [6]. Во-вторых, трудовые коллективы, с одной стороны, сплочены пережитыми трудностями, а с другой – могут демонстрировать усталость, безразличие и недоверие к долгосрочным

планам [8]. В-третьих, сам процесс вхождения в правовое поле России создает временную неопределенность в вопросах оплаты труда, социального обеспечения и пенсий, что является сильным демотивирующим обстоятельством [5]. Наконец, ограниченность финансовых средств многих государственных предприятий не позволяет опираться исключительно на материальные стимулы [1; 2].

В связи с вышеизложенным, представляется целесообразным построение многоуровневой модели мотивации, которая бы поэтапно вела коллектив от обеспечения базовой стабильности к стратегической вовлеченности [4; 7]. На первом, базовом уровне, необходимо сосредоточиться на устранении главных причин неудовлетворенности. Это предполагает обеспечение своевременной и достойной заработной платы, приведенной в соответствие с российскими нормативами, а также максимальную прозрачность в разъяснении работникам их новых прав, обязанностей и государственных гарантий [1]. Особое внимание должно уделяться созданию безопасных условий труда на производстве [2].

После решения первоочередных задач на первый план выходит социально-психологический уровень, направленный на восстановление доверия и морального духа [3]. Здесь эффективны системы публичного признания заслуг работников – такие как доски почета, объявление благодарностей, чествование передовиков, – с особым акцентом на вклад каждого в сохранение предприятия в трудный период [4]. Важную роль играет укрепление корпоративной культуры через организацию совместных мероприятий, способствующих сплочению коллектива и психологической разгрузке [7]. Целесообразно также активнее привлекать к управленческим процессам неформальных лидеров, пользующихся уважением в коллективе [3].

Высший, стратегический уровень мотивации призван сформировать у сотрудников глубокую личную заинтересованность в успехе предприятия [4]. Достигается это путем четкой увязки целей каждого работника с общими задачами предприятия, будь то выполнение государственного заказа, развитие импортозамещения или укрепление экономики региона [5; 6]. Осознание своей

причастности к общему значимому делу является мощным стимулом. Большой потенциал имеет организация программ переобучения и повышения квалификации в соответствии с российскими стандартами, что свидетельствует о вложении средств в будущее работника [1; 4]. Наконец, внедрение элементов самоуправления, например, через советы трудовых коллективов и систему рационализаторских предложений, дает людям чувство реальной ответственности и сопричастности к результатам общего труда [7].

В заключение следует подчеркнуть, что адаптация теоретических основ мотивации к работе государственных предприятий Донецкой Народной Республики является не просто функцией кадровых служб, а важнейшей стратегической задачей руководства и органов государственной власти [5; 6]. Последовательная реализация предложенной модели,двигающейся от решения насущных проблем к формированию зрелой системы вовлеченности, позволит не только поднять эффективность производства, но и будет способствовать социальной стабильности и успешному вхождению нового региона в единое экономическое и правовое пространство России.

Список использованных источников

1. Абрамов, Р. Н. Современные системы мотивации труда в государственном секторе: теория и практика / Р.Н. Абрамов, Т.Ю. Базаров. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 258 с. – ISBN 978-5-16-016789-0.
2. Генкин, Б. М. Эффективность труда и качество жизни: мотивация и стимулирование в условиях трансформации экономики / Б.М. Генкин. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 312 с. – ISBN 978-5-4461-1543-2.
3. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учебник для вузов / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 415 с. – ISBN 978-5-534-12845-9.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учебник / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 301 с. – ISBN 978-5-16-015234-6.

5. Особенности управления экономикой в новых субъектах Российской Федерации : монография / под ред. В.И. Волкова, С.А. Николаева. – Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2023. – 189 с. – ISBN 978-5-9275-3987-2.
6. Попов, Л. А. Адаптация систем управления на предприятиях в условиях интеграции: социально-экономический аспект / Л.А. Попов // Экономика и управление. – 2023. – № 5 (187). – С. 45–53. – ISSN 1998-1623.
7. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.П. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 364 с. – ISBN 978-5-534-05612-8.
8. Социально-трудовые отношения в Донецкой Народной Республике: проблемы и пути решения : аналитический доклад / ДонНУ, Центр соц.-экон. исследований ; отв. ред. К.П. Сидоров. – Донецк : Вебер, 2023. – 112 с.

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ХАСАНОВА Е.В.,

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОДГОРНАЯ А.В.,

заведующий сектором контроля в области долевого строительства,

Государственная инспекция строительного и жилищного надзора

Донецкой Народной Республики,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Долевое строительство представляет собой механизм, при котором инвесторы (дольщики) финансируют строительство жилых объектов, в обмен на что получают право на приобретение жилья по окончании строительства.

Донецкая Народная Республика, как субъект Российской Федерации, представляет собой уникальный пример, где вопросы государственного регулирования долевого строительства приобретают особую актуальность. Сложная политическая и экономическая ситуация, в которой находится ДНР, а также специфические условия ведения бизнеса и реализации жилищных проектов, требуют разработки и внедрения эффективных механизмов государственного надзора и регулирования в данной области. Важно отметить, что успешное регулирование долевого строительства в ДНР не только способствует защите прав граждан, но и играет ключевую роль в развитии строительной отрасли и улучшении жилищных условий населения.

Основным законодательным актом, регулирующим долевое строительство в Донецкой Народной Республике, является Федеральный закон от 30 декабря 2004 года № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (далее – Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ). [1]

Государственный контроль (надзор) за долевым строительством на территории Донецкой Народной Республики реализуется через совокупность разнообразных инструментов, ориентированных не только на выявление нарушений и их профилактику, но и на оперативное управление рисками при реализации проектов. Эти инструменты можно рассматривать как многофункциональную систему, включающую мониторинг реального состояния объектов капитального строительства, проверку финансовой дисциплины участников долевого строительства, государственный контроль за качеством и соблюдением норм строительства, государственный строительный надзор, а также правоприменительные меры, направленные на восстановление нарушенных прав и обеспечение ответственности. Центральная роль в этой

системе отводится органам исполнительной власти, наделенным полномочиями по осуществлению регионального государственного контроля (надзора) в области долевого строительства многоквартирных домов и иных объектов недвижимости, прокуратуре, а также специализированным фондам и регистрационным органам. Их взаимодействие часто реализуется через обмен данными в межведомственных информационных системах и через процедурные регламенты, обеспечивающие оперативность принятия мер.

В Донецкой Народной Республике органом исполнительной власти, наделенным полномочиями по осуществлению регионального государственного контроля (надзора) в области долевого строительства многоквартирных домов и иных объектов недвижимости является Государственная инспекция строительного и жилищного надзора Донецкой Народной Республики (далее – Инспекция), образованная в соответствии с Указом Главы Донецкой Народной Республики от 11 декабря 2024 года № 676 [2].

Несмотря на наличие обширной законодательной базы, Инспекция сталкивается с определенным количеством ограничений, которые затрудняют реализацию контрольных (надзорных) функций в области долевого строительства. Так, действующим до 01 января 2026 г. постановлением Правительства Российской Федерации от 16 марта 2023 г. № 402, на территории Донецкой Народной Республики не применяется ряд норм, установленных Федеральным законом «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ. Среди которых ограничение проведения внеплановых контрольных (надзорных) мероприятий, ограничение на использование информационных систем государственного и муниципального контроля (надзора), в том числе единого реестра видов госконтроля, регионального контроля, муниципального контроля, единого реестра контрольных мероприятий, единого реестра проверок, информационной системы жилищного строительства, по итогам контрольных (надзорных) мероприятий привлечение к административной

ответственности возможно в исключительных случаях и другие важные положения [3].

Использование Инспекцией Единой информационной системы жилищного строительства (ЕИСЖС) поспособствует повышению открытости и эффективности управления данными в области жилищного строительства в Донецкой Народной Республике. Система предоставит доступ к актуальной и достоверной информации всем участникам строительного процесса – застройщикам, инвесторам, государственным органам и гражданам, что позволит оперативно получать данные о процессе строительства, этапах проекта, разрешительной документации и других значимых факторах. Это будет способствовать повышению доверия к строительной отрасли и снижению рисков для покупателей жилья [1].

Кроме того, ЕИСЖС играет важную роль в обеспечении соблюдения законодательства в сфере жилищного строительства. Инспекция будет задействовать систему для мониторинга выполнения обязательств застройщиков, контроля сроков сдачи объектов и анализа статистических данных по региональным строительным программам. Это позволит своевременно выявлять нарушения и предотвращать задержки сроков ввода объектов в эксплуатацию.

Дополнительно, ЕИСЖС упростит взаимодействие между застройщиками и регулирующими органами. Система осуществляет автоматический мониторинг и сбор информации, касающейся выданных разрешений, технической документации, этапов строительства и финансовой отчетности по проектам. Это облегчит процесс согласования документов и снизит административные барьеры, что поспособствует ускорению реализации строительных проектов и повысит их прозрачность.

В заключение, можно сказать, что государственное регулирование долевого строительства в Донецкой Народной Республике нуждается в дальнейших преобразованиях. Также стоит обратить внимание на необходимость повышения финансовой грамотности граждан, которые участвуют в долевом строительстве.

Образование и информирование дольщиков о рисках, связанных с этой формой инвестирования, а также о своих правах и обязанностях, могут значительно снизить вероятность возникновения конфликтов и недоразумений. В этом контексте роль государственных органов, общественных организаций и средств массовой информации в распространении информации о долевом строительстве становится особенно актуальной.

Важно учитывать, что долевое строительство – это не только экономический механизм, но и социальная проблема, затрагивающая интересы многих граждан. Поэтому любые изменения в законодательстве и механизмах контроля должны основываться на принципах справедливости, прозрачности и защиты прав всех участников процесса. Только таким образом можно создать устойчивую и надежную систему долевого строительства, которая будет способствовать развитию жилищного рынка и обеспечению граждан доступным жильем в Донецкой Народной Республике.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 N 214-ФЗ // Правовой Сервер КонсультантПлюс, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 08.11.2025).

2. Указ Главы Донецкой Народной Республики от 11.12.2024 № 676 «Об образовании (о создании) Государственной инспекции строительного и жилищного надзора Донецкой Народной Республики» // Правовой Сервер [pravo.gov.ru](http://publication.pravo.gov.ru) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202412160009?ysclid=mht0lmwskb840148154/> (дата обращения: 09.11.2025).

3. Постановление Правительства РФ от 16.03.2023 N 402 (ред. от 28.12.2024) «Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» // Правовой Сервер КонсультантПлюс, [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_442324/ (дата обращения: 09.11.2025).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНОВ

ХАСАНОВА Е.В.,

*канд. экон. наук, зав. кафедры теории управления
и государственного администрирования,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РЫМАРЬ М.А.,

депутат Народного Совета Донецкой Народной Республики,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социально-экономическая трансформация представляет собой многогранный процесс, затрагивающий структурные преобразования в экономике, изменения в институтах и перестройку социальных связей. В стратегическом управлении промышленностью это имеет ключевое значение, требуя от компаний приспособления к новым условиям работы, освоения инноваций и пересмотра традиционных бизнес-моделей.

При анализе региона как сложной социально-экономической системы, его необходимо рассматривать не только как отдельную локальную систему, но и как часть национального социально-экономического комплекса в рамках государства. Вместе с тем, определение региона как структурированной, многоуровневой системы определяет субъекты РФ как объекты стратегического управления. Для эффективного стратегического руководства регионом необходим комплексный подход, охватывающий социальную сферу, экологию и, в особенности, экономику. Экономическая составляющая формируется благодаря деятельности местных предприятий, а также эффективному распределению региональных ресурсов для достижения поставленных целей.

Процесс стратегического управления регионом – это непрерывная последовательность действий: анализ внутренних и внешних факторов влияния, определение ключевой цели развития экономики региона и способов ее достижения, реализация запланированных изменений и оценка результатов с корректировкой стратегии. Все элементы взаимосвязаны, где каждый этап зависит от предыдущего и влияет на последующий.

Эффективность взаимодействия и функционирования основных элементов региона строится на программно-целевом подходе, включающем четкие цели и измеримые показатели в рамках стратегии социально-экономического развития. Этот метод позволяет эффективно использовать ресурсы, преодолевать ведомственные ограничения и объединять интересы всех участников. Успешные региональные системы отличаются гибкостью в использовании ресурсов, восприимчивостью к инновациям и структурным изменениям. Их ориентация направлена на развитие, а не на конкуренцию, что обеспечивается способностью к самоанализу и адаптации к внешним условиям.

Причины для пересмотра подходов к региональному управлению очевидны: у субъектов появляется больше полномочий для развития, но экономическое регулирование усложняется, и они стремятся к самостоятельности в стратегическом планировании. Цифровая революция и глобальные изменения

требуют нового взгляда на анализ трансформации территориальных социально-экономических систем.

Представим основные трудности, с которыми сталкивается стратегическое управление промышленностью в России на текущем этапе развития и экономических преобразований [1, 2, 3].

1. Дисбаланс между намеченными стратегическими целями промышленных предприятий и доступными для их достижения ресурсами. Многие предприятия, а как следствие, и регионы, чья экономика во многом зависит от промышленности, испытывают дефицит финансирования, квалифицированных кадров и современных технологий, необходимых для реализации стратегических инициатив.

2. Отсутствие ориентиров на долгосрочную перспективу. В условиях нестабильности и стремительных изменений внешней среды многие компании предпочитают краткосрочное планирование, что негативно сказывается на эффективности стратегического управления. Отсутствие долгосрочного видения затрудняет разработку комплексных программ по модернизации и инновационному развитию.

3. Разобщенность науки и производства. Важнейшим фактором успешного стратегического управления является тесная связь между научными исследованиями и производственными процессами.

4. Проблемы, связанные с кадрами. Эффективное стратегическое управление требует привлечения или подготовки высококвалифицированных специалистов, способных анализировать, прогнозировать и принимать решения в условиях неопределенности, вызванной геополитической нестабильностью, экономическим напряжением из-за санкций и необходимостью адаптации логистики после пандемии.

5. Неравномерное развитие регионов. Социально-экономические преобразования российских регионов характеризуются значительными различиями в уровне экономического развития, обеспеченности инфраструктурой и доступности сырьевых ресурсов. Эти различия затрудняют

унификацию подходов к стратегическому управлению и требуют разработки индивидуальных стратегий для каждого региона.

6. Недостаточная поддержка со стороны государства. Государственная политика в сфере промышленного развития часто носит разрозненный характер и не оказывает необходимой поддержки на всех этапах реализации стратегий, включая отсутствие четких механизмов стимулирования инвестиций, поддержки инновационных проектов и защиты прав интеллектуальной собственности.

7. Низкая способность адаптироваться к изменениям. Глобализация и усиление международной конкуренции предъявляют к предприятиям новые требования, в том числе гибкость и способность оперативно реагировать на рыночные изменения.

8. Экологические вопросы. Учет экологических требований и переход к устойчивым моделям производства становится важной частью стратегического управления. Российские предприятия часто отстают в этой области, что создает дополнительные риски для их дальнейшего развития.

Васильева, Евсеев и Морозова [2] подчеркивают, что ключевая особенность стратегического руководства социально-экономическими системами регионов в эпоху цифровой трансформации промышленности заключается в адаптивности выбора управленческих инструментов и методов. Этот выбор должен основываться на доступных цифровых ресурсах и инновационных цифровых решениях, способных оптимизировать процессы преобразования, чтобы обеспечить более эффективную адаптацию к социально-экономическим изменениям в регионах, учитывая их цифровой потенциал. Также важно совершенствовать взаимодействие между субъектами и учитывать различия в уровне их цифровизации при поиске способов налаживания производственной интеграции и логистических связей.

Согласно исследованиям Сасаева, стратегический курс на отраслевой рост в России страдает от значительных пробелов в нормативно-правовой базе, что снижает эффективность существующей системы стратегического планирования

и не позволяет в долгосрочной перспективе исправить недостатки методологии разработки отраслевых стратегий развития промышленности.

Региональная социально-экономическая система представляет собой сложную многоуровневую структуру, включающую пять основных элементов: экономику, социальную сферу, экологию, управленческие органы и производственную базу [3]. Чтобы эта система функционировала успешно, необходим комплексный подход, учитывающий все ее аспекты. Важно отметить, что социально-экономическая система региона постоянно меняется под влиянием внутренних и внешних факторов, что требует гибкости и адаптивности управленческих решений для поддержания конкурентоспособности региональной промышленности как на национальном, так и на международном уровне. Следовательно, конкурентоспособность промышленности региона напрямую зависит от стратегического управления промышленным комплексом России. Государство играет определяющую роль в создании благоприятных условий для развития конкурентоспособных производств, оказывая поддержку инновационной деятельности, улучшая инвестиционный климат и развивая инфраструктуру. Эффективное сотрудничество между федеральным центром и региональными властями позволяет достичь синергии и повысить общую конкурентоспособность национальной экономики.

Список использованных источников

1. Асланова, С. Х., Топсахалова, Ф. М. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2-11. – С. 2389-2393;
2. Морозова, Н. В. Стратегическое управление региональными социально-экономическими системами в условиях цифровой трансформации промышленности : монография / Н. В. Морозова, И. А. Васильева, А. С. Евсеев; Чувашский государственный университет им. И. Н. Ульянова. – Чебоксары: Среда, 2022. – С. 201-204.

3. Яковлев, А. Е. Организационно-экономические основы самодостаточного развития дотационно-депрессивных регионов / под ред. проф. А.Е. Яковлева. – Чебоксары: Перфектум, 2016. – С. 178-185.

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

ЩЕРБАК Е.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КВАСНИКОВ А.А.,

канд. тех. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Для Донецкой Народной Республики, находящейся на этапе сложного государственного строительства и преодоления последствий конфликта, цифровая трансформация государственного управления является не просто технологическим трендом, а стратегической необходимостью. Она создает новые механизмы и принципы, позволяющие эффективно решать ключевые задачи социально-экономического развития в условиях ограниченных ресурсов и внешнего давления.

Современные вызовы, стоящие перед ДНР, требуют пересмотра традиционных подходов к управлению. В условиях восстановления экономики и социальной сферы особенно важным становится эффективное использование ограниченных ресурсов. Цифровизация позволяет:

- Повысить эффективность бюджетных расходов за счет внедрения систем электронного бюджетирования и финансового контроля, что обеспечивает прозрачность использования средств и сокращение нецелевых расходов [1].

- Оптимизировать государственные закупки через создание единой электронной платформы, что снижает коррупционные риски и обеспечивает конкурентную среду для поставщиков.

- Создать современную цифровую инфраструктуру как основу для привлечения инвестиций и развития цифровой экономики в Республике.

- Улучшить доступность государственных услуг для населения, особенно в отдаленных районах, за счет развития сети многофункциональных центров и онлайн-сервисов.

Можно выделить ключевые механизмы цифровой трансформации, которые можно приметить в Республике:

1. Единая цифровая платформа государственных и муниципальных услуг.

Создание интегрированного портала государственных услуг предусматривает:

- Разработку системы электронной идентификации граждан.
- Внедрение межведомственного электронного взаимодействия.
- Создание личных кабинетов для физических и юридических лиц.
- Реализацию принципа «одного окна» для всех административных процедур [2].

На данный момент в отделениях МФЦ ДНР уже существует единая цифровая платформа, с помощью которой граждане могут получать государственные услуги проще и быстрее.

2. Система электронного документооборота и управления процессами.

Внедрение СЭД обеспечивает:

- Автоматизацию процессов согласования документов.
- Электронное архивирование и быстрый поиск документов.
- Контроль исполнения поручений и распоряжений.
- Возможность организации удаленной работы госслужащих.

3. Цифровые инструменты управления экономикой.

Разработка и внедрение специализированных систем:

- Мониторинга социально-экономических показателей регионов ДНР.
- Управления государственными программами и проектами.
- Поддержки предпринимательства и инвестиционной деятельности.
- Анализа рынка труда и занятости населения [3].

Также можно выделить новые принципы государственного управления в цифровую эпоху:

1. Принцип управления, основанный на данных.

Реализация этого принципа предполагает:

- Создание единой системы сбора и анализа статистических данных.
- Разработку прогнозных моделей социально-экономического развития.
- Внедрение системы показателей эффективности органов власти.
- Использование аналитических данных для принятия управленческих решений [4].

2. Принцип проактивного предоставления услуг.

Переход к новой модели взаимодействия с гражданами включает:

- Автоматическое назначение социальных выплат на основе данных реестров.
- Заблаговременное информирование о необходимости обновления документов.

- Персонализированные предложения услуг для разных категорий граждан.

- Систему напоминаний и уведомлений через различные каналы связи.

3. Принцип открытости и прозрачности.

Обеспечение доступности информации о деятельности власти:

- Публикация открытых данных о госзакупках и бюджете.
- Создание системы общественного мониторинга реализации проектов.
- Организация онлайн-трансляций заседаний органов власти.
- Развитие механизмов общественной оценки качества услуг [5].

Реализация программ цифровой трансформации в ДНР позволит достичь следующих результатов:

1. Для граждан:

- Сокращение времени получения государственных услуг на 40-50%.
- Упрощение процедур взаимодействия с государственными органами.
- Повышение доступности услуг для маломобильных групп населения.
- Увеличение прозрачности принятия управленческих решений.

2. Для бизнеса:

- Снижение административной нагрузки на 25-30%.
- Упрощение процедур регистрации и лицензирования.
- Создание благоприятных условий для предпринимательской деятельности.

- Развитие цифровых сервисов для бизнеса.

3. Для органов власти:

- Повышение эффективности управления бюджетными средствами на 15-20%.
- Снижение бюрократической нагрузки на сотрудников.
- Улучшение качества и скорости принятия управленческих решений.
- Оптимизация штатной численности госслужащих [6].

Исходя из всего вышеперечисленного, можно выделить проблемы и пути их решения:

1. Основные проблемы:

- Недостаточный уровень цифровой грамотности населения, особенно среди старшего поколения.
- Потребность в модернизации телекоммуникационной инфраструктуры в отдаленных районах.
- Необходимость обеспечения кибербезопасности государственных информационных систем.
- Дефицит квалифицированных IT-специалистов в государственном секторе.
- Ограниченность бюджетных средств на реализацию масштабных цифровых проектов.

2. Пути решения:

- Реализация программ повышения цифровой грамотности для всех возрастных групп.
- Развитие образовательных программ в сфере IT и цифровых технологий.
- Создание комплексной системы кибербезопасности и защиты данных.
- Разработка программ привлечения и закрепления IT-специалистов в госсекторе.
- Привлечение частных инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры.
- Поэтапная реализация цифровой трансформации с учетом приоритетов развития [7].

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой стратегический ресурс для ускорения социально-экономического развития Донецкой Народной Республики. Внедрение новых механизмов и принципов управления позволит создать более эффективную, прозрачную и ориентированную на интересы граждан систему государственного управления. Успешная реализация цифровой трансформации требует консолидации усилий органов государственной власти, бизнес-сообщества, научных организаций и гражданского общества. Поэтапное внедрение цифровых технологий в государственное управление будет способствовать достижению стратегических целей социально-экономического развития ДНР и повышению качества жизни населения.

Список использованных источников

1. Аналитический центр при Главе ДНР. Концепция цифровой трансформации государственного управления в Донецкой Народной Республике на 2024-2030 годы. – Донецк, 2023. – 78 с.
2. Иванов, А. С., Петрова, Е. К. Цифровизация государственных услуг: региональный аспект // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – № 4. – С. 45-62.

3. Комитет по цифровому развитию ДНР. Отчет о развитии цифровой инфраструктуры в ДНР за 2023 год. – Донецк, 2024. – 56 с.
4. Министерство экономического развития ДНР. Стратегия социально-экономического развития Донецкой Народной Республики до 2030 года. – Донецк, 2022. – 120 с.
5. Сидоренко, В. П. Цифровая трансформация государственного управления: мировой опыт и российская практика. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2021. – 204 с.
6. Центр цифровых технологий ДонНТУ. Исследование готовности региональных органов власти к цифровой трансформации. – Донецк: ДонНТУ, 2023. – 89 с.
7. Шевцов, Л. М. Электронное правительство: теория и практика внедрения. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 198 с.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

ЮРОВСКАЯ Т.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШЕМЯКОВ А.Д.,

д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Исследование системы мотивации государственных служащих является важной темой в области управления. Мотивация государственных служащих влияет на их производительность, удовлетворённость работой и общую эффективность государственных учреждений.

Вопрос мотивации государственных гражданских служащих актуален ввиду возрастания внимания всех субъектов государственности к результативному использованию методов стимулирования для достижения необходимых целей и задач. Особенно остро этот вопрос стоит в Донецкой Народной Республике.

Под мотивацией понимают процесс побуждения себя или других к выполнению определённых видов деятельности, служащих достижению личных целей или целей организации.

Мотивация государственных служащих играет важную роль в их профессиональной деятельности, от которой, в свою очередь, зависит эффективность функционирования государственного органа.

В Российской Федерации кроме Конституции Российской Федерации [1] существует ряд нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы мотивации государственных служащих.

Краткая характеристика основных нормативных правовых актов по вопросам мотивации государственных служащих в Российской Федерации представлена в таблице 1.

Таблица 1

Краткая характеристика основных нормативных правовых актов по вопросам мотивации государственных служащих в Российской Федерации

Название нормативного правового акта	Характеристика содержания нормативного правового акта
1	2
Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» [2]	Закон определяет основы организации и функционирования государственной службы, включая вопросы мотивации и стимулирования труда государственных служащих.
Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [3]	Закон регулирует правовые, организационные и финансовые основы государственной гражданской службы, включая вопросы оплаты труда и мотивации.
Указ Президента Российской Федерации от 1 марта 2004 года № 314 «О системе и структуре	Указ определяет задачи и функции федеральных органов исполнительной власти, а также вопросы, связанные с

Продолжение табл. 1

1	2
федеральных органов исполнительной власти» [4]	системой оплаты труда и мотивации государственных служащих.
Постановление Правительства Российской Федерации от 14.08.2009 № 713 «Об установлении единых подходов к формированию и реализации системы оплаты труда работников государственных учреждений»	Постановление устанавливает правила и подходы к формированию системы оплаты труда, что является важным аспектом мотивации.
Приказ Минтруда России от 24.12.2010 № 1021н «Об утверждении профессиональных стандартов для государственных гражданских служащих»	Приказ определяет профессиональные стандарты, которые могут служить основой для мотивации и оценки работы государственных служащих.
Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [5]	Закон регулирует вопросы образования и профессиональной подготовки государственных служащих, что также является важным аспектом их мотивации.

Система материального стимулирования является одним из способов мотивации государственных служащих к труду. Данный инструмент состоит из следующих элементов: различные денежные выплаты (заработная плата, премии, поощрения, надбавки); всевозможные методы материального неденежного стимулирования (предоставление служебного транспорта, выделяются льготы на проезд, а также предоставление путевок в период отпусков в санатории и др.)

Мероприятия по мотивации гражданских служащих реализуются в качестве кадровых технологий, способствующих достижению следующих целей: получение позитивных результатов в деятельности государственного органа; обеспечение непрерывной качественной работы подразделений государственного органа за счёт эффективной и результативной профессиональной деятельности гражданских служащих; повышение приверженности гражданских служащих ценностям, разделяемым в

государственном органе; привлечение и удержание профессиональных кадров; повышение действенности влияния на гражданских служащих поощрений и наградений; повышение привлекательности государственного органа на рынке труда; повышение удовлетворённости гражданских служащих профессиональной деятельностью, коллективом, государственным органом как работодателем.

В Донецкой Народной Республике к правовым основам функционирования системы государственного управления Российской Федерации добавлены следующие нормативно-правовые акты: Конституция Донецкой Народной Республики [6]; Закон Донецкой Народной Республики от 15 января 2020 года № 91-ПНС «О государственной гражданской службе» [7]; Закон Донецкой Народной Республики № 32-ПНС «О системе государственной службы Донецкой Народной Республики» [8]; Указ Главы Донецкой Народной Республики от 13.04.2023 № 119 «О системе и структуре исполнительных органов Донецкой Народной Республики» [9] и другие законы, в том числе законы, регулирующие особенности прохождения государственной гражданской службы.

Одним из основных нормативно-правовых актов в части определения политики государства относительно развития системы государственной службы и формирования мотивации государственных служащих является Закон Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе» [6]. В нем определены основные понятия, касающиеся организации государственной службы, правовые основы её прохождения, охарактеризованы квалификационные требования, предъявляемые при замещении должностей государственной гражданской службы, перечислены классные чины и условия их присвоения. Кроме того, законом регламентированы особенности труда и отдыха государственных гражданских служащих, проведения аттестации их профессиональной компетенции, оплата труда.

Для обеспечения правовой и социальной защищенности гражданских служащих, повышения мотивации эффективного исполнения ими своих должностных обязанностей, укрепления стабильности профессионального

состава кадров гражданским служащим гарантируются [7]: равные условия оплаты труда, а также сопоставимые показатели оценки эффективности результатов профессиональной служебной деятельности при замещении соответствующих должностей гражданской службы; право гражданского служащего на своевременное и в полном объёме получение денежного содержания; условия прохождения гражданской службы, обеспечивающие исполнение должностных обязанностей в соответствии с должностным регламентом; отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности служебного времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней и др.

Одним из ведущих мотивационных факторов развития государственного служащего выступает продвижение по службе. Для регулирования порядка и процесса присвоения гражданским служащим классных чинов Правительством Донецкой Народной Республики разработано Положение о порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы, в котором определены: правовые основы присвоения классных чинов, порядок присвоения классных чинов, особенности проведения квалификационных экзаменов [5].

Для профессионального развития и мотивации государственных гражданских служащих создан Резерв управленческих кадров, для участия в отбор постоянно приглашаются государственные служащие, руководители высшего и среднего звена предприятий организаций региона.

Таким образом, система мотивации государственных служащих основывается на уважительном отношении сотрудников к исполнению своих служебных обязанностей. Наличие способностей к дальнейшему профессиональному совершенствованию, удовлетворенность своей профессией, соблюдение морально-этических норм профессии, наличие профессиональных способностей и других элементов стимулирования и мотивов для эффективного выполнения, и исполнения служебных обязанностей.

Нормативная правовая база в Российской Федерации и в Донецкой Народной Республике в области мотивации труда государственных гражданских

служащих служит основой для осуществления своих трудовых полномочий и обязанностей. Законы, указы, положения и другие нормативные правовые акты регламентируют и регулируют деятельность органов государственной и муниципальной власти, прописывают правовой статус государственного гражданского служащего и очерчивают его сферу деятельности.

Список использованных источников

1. Конституция Донецкой Народной Республики: текст от 30.12.2022 // Народный Совет Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – 2025. – URL: <https://gisnra-dnr.ru/nra/0002-2-20221230/> (дата обращения: 10.11.2025).
2. О системе государственной службы Российской Федерации: федер. закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 10.11.2025)
3. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения: 11.11.2025)
4. Указ Президента Российской Федерации» от 01.03.2004 N 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/ (дата обращения: 11.11.2025)
5. Об образовании в Российской Федерации: федер. закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 12.11.2025)
6. Конституция Российской Федерации, с изм. от 4 октября 2022 года № 7-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 8-ФКЗ // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : официальный сайт. – 2025. – URL: <http://duma.gov.ru/news/55446/> (дата обращения: (12.11.2025)

7. Закон Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе Донецкой Народной Республики» [Электронный ресурс]: офиц. текст. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhbe/> (дата обращения: 13.11.2025)
8. Шарин, В. И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации // Human progress. – 2017. - Том 3, № 4. – URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf RL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43993> (дата обращения: 13.11.2025)
9. Шубина, Н. А., Станис, Д. В. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение. – URL: www.sibac.info/15576 (дата обращения: 14.11.2025)

О РАЗВИТИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

ЯКОВЕНКО И.И.

магистрант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФОМЕНКО Е.И.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и

государственного администрирования,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Одним из приоритетных направлений государственной деятельности является развитие молодежной политики. Так как молодежь относится к наиболее активной и динамичной части общества, она обладает огромным потенциалом для формирования стабильного будущего. В связи с этим,

эффективное формирование молодежной политики и ее последующее развитие является ключевым фактором успеха социально-экономического развития ДНР. Основные задачи молодежной политики представлены на рис. 1.

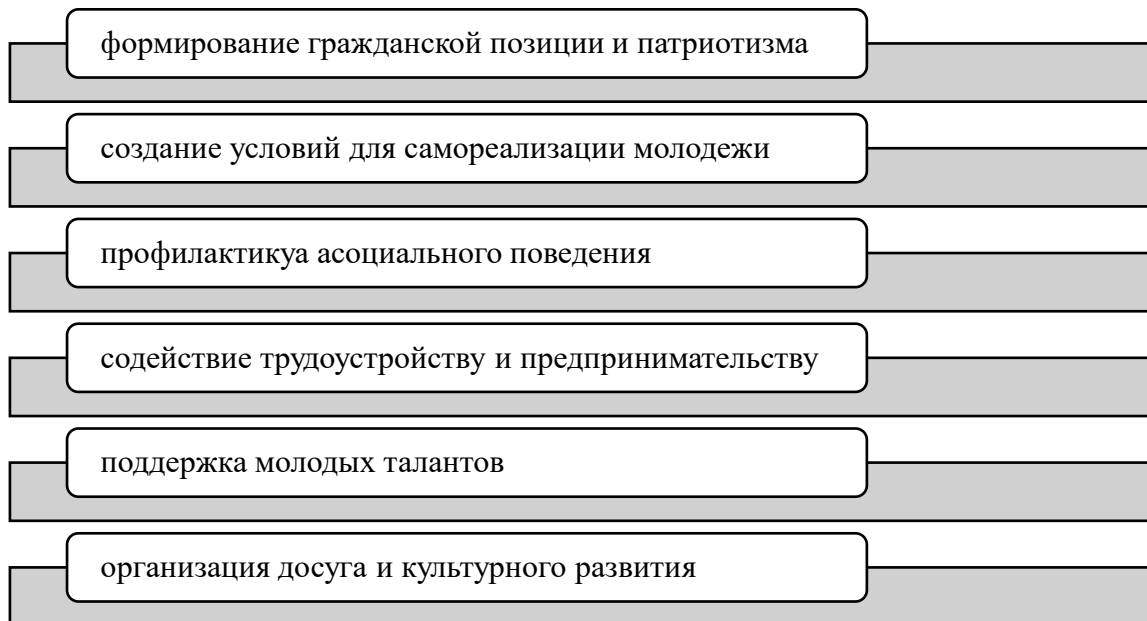


Рис. 1. Основные задачи молодежной политики

В настоящее время в Донецкой Народной Республике реализуется ряд программ и проектов, направленных на поддержку молодежи. Сюда входят и образовательные программы, которые позволяют повысить квалификацию и получить новые знания; и программы поддержки молодежного предпринимательства с целью предоставления финансовой и консультационной помощи молодым бизнесменам; и культурно-массовые мероприятия, ориентированные на развитие творческого потенциала и формированию чувства гражданской идентичности.

Одним из важных направлений работы является развитие волонтерского движения. Молодые люди Донецкой Народной Республики активно участвуют в различных добровольческих проектах, оказывая помощь нуждающимся, участвуя в восстановлении разрушенной инфраструктуры, проводя мероприятия по благоустройству городов и поселков. Волонтерская деятельность не только приносит пользу обществу, но и способствует формированию у молодежи

чувства ответственности и сопричастности к судьбе своей Республики.

Несмотря на достигнутые результаты, остаются и нерешенные проблемы. К примеру, необходимо обратить внимание на то, как распространяется информация о создаваемых возможностях для молодёжи и о разработке специальных проектов, проживающих на отдаленных территориях. Для достижения поставленных задач необходимо развивать эффективные модели и формы вовлечения молодёжи в трудовую и экономическую деятельность [1, с. 18-19]. К таким формам можно отнести деятельность в трудовых объединениях, студенческих отрядах, развитие молодёжных центров труда, кроме того, важно организовывать тематические форумы, тренинги, конференции и фестивали, привлекать к участию в них молодёжи из разных городов, регионов, стран с целью обмена опытом [2, с. 22].

Важную роль в реализации государственной молодёжной политики играет разработка форм и методов постоянного повышения уровня квалификации сотрудников по работе с молодёжью и их непрерывного образования. В сфере молодёжной политики требуются, прежде всего, специалисты, имеющие высокую квалификацию с целью реализации различных направлений, организации межведомственного взаимодействия, обладающие навыками реализации проектов, с нестандартным мышлением в части решения различных ситуаций и проблем, с опытом применения современных технологий в работе с молодёжью.

Существует острая необходимость в разработке комплекса мер, направленных на поддержку инициативной и талантливой молодёжи. Данный комплекс предполагает в себе увеличение количества конкурсных мероприятий и их направлений, увеличение количества молодёжи, принимающей участие в них, предоставление государственных грантов и субсидий на реализацию авторских молодёжных проектов, поощрение лауреатов премий и повышение их социального статуса, привлечение молодёжи к участию в международных проектах.

Еще одной немаловажной задачей является гражданское образование и

патриотическое воспитание молодёжи. Она подразумевает формирование устойчивых нравственных, правовых и культурных ценностей у молодёжи путем развития добровольческой деятельности молодёжи, стимулирование интереса молодёжи к историческому наследию и защите окружающей среды, развития всех моделей молодёжного самоуправления и самоорганизации, пропаганду с использованием социальной рекламы общественных ценностей, таких, как здоровье, труд, семья, толерантность, права человека, патриотизм, служение отечеству, ответственность, активная жизненная и гражданская позиция.

В Донецкой Народной Республике остаётся проблема высокой молодёжной безработицы. К основным причинам проблем трудоустройства молодежи на рынке труда следует отнести:

нестабильную экономическую и военно-политическую ситуацию в регионе;
неготовность работодателей принимать на работу выпускников образовательных организаций, не имеющих опыт работы;

выбор молодёжи невостребованных профессий, утрата престижа рабочих профессий;

несоответствие заработной платы (ожидаемый уровень заработной платы молодых людей несопоставим с реальными окладами, что влияет, в первую очередь, на рост теневой занятости).

Для устранения указанных причин необходимо принять следующие меры:

1. Наладить *социальное партнёрство* между работодателями и образовательными учреждениями. Формой такого сотрудничества может стать заключение трехсторонних договоров (студент – образовательное учреждение – предприятие). Организовывать производственную (преддипломную) практику на самом предприятии, место практиканта должно стать его тестовым (временным) рабочим местом, а при условии её успешного прохождения – дальнейшее трудоустройство на предприятии. Таким образом, работодатели совместно с образовательными организациями должны быть ориентированы на трудоустройство выпускников путем организации первого рабочего места.

2. Рассмотреть и внедрить в организациях *механизмы стимулирования*

труда молодых специалистов (материальное, моральное, социальное и т.д.).

3. Проводить мероприятия, направленные на *создание положительного имиджа* как организаций в целом (в первую очередь бюджетных), так и отдельных специальностей в частности.

4. Создавать и развивать различные *центры поддержки молодежи*.

Таким образом, совершенствование молодежной политики возможно путем создания благоприятных условий для развития молодежи, обеспечения устойчивого и процветающего будущего в Республике. На основании этого, дальнейшее улучшение молодежной политики должно стать приоритетной задачей как для органов государственной власти, так и для общественных организаций, предприятий и всего общества в целом.

Список использованных источников

1. Седен, А.В. Формирование и реализация молодёжной политики в Российской Федерации в 90-е гг. XX - начале XXI вв. : на примере Республики Тыва : автореферат дис. ... кандидата исторических наук : 07.00.02 / Седен Алдынай Викторовна; [Место защиты: Ин-т монголоведения, буддологии и тибетологии СО РАН]. – Улан-Удэ, 2010. – 21 с.

2. Шикова, Р.Ю. Гражданская идентичность современной молодежи: социокультурный анализ : на примере Республики Адыгея : автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.06 / Шикова Расита Юриевна; [Место защиты: Адыг. гос. ун-т]. – Майкоп, 2010. – 25 с.

СЕКЦИЯ 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ НА МАКРО-, МЕЗО-, И МИКРОУРОВНЕ

АНАЛИЗ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

ЯРЕМБАШ А. И.,

*доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры
инновационного менеджмента и управления проектами,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Несмотря на важность проблемы, на данный момент не существует единой, универсальной методики оценки эффективности социальных проектов (СП), отражающей все аспекты их реализации.

Оценка эффективности СП необходима для определения их потенциальной инвестиционной привлекательности и поиска источников финансирования.

При этом показатели эффективности должны учитывать критерии реализации СП, а именно:

- соотношение затрат и позитивных социальных эффектов. При этом проектные решения оцениваются с социальной точки зрения. Кроме того, с целью проверки реализуемости проекта, определяется степень участия в нем, всех заинтересованных сторон.

Поэтому, в документах, определяющих социальную эффективность СП, должны быть отражены, следующие показатели:

- количество новых рабочих мест в конкретном секторе экономики, создаваемых в результате реализации СП;
- среднегодовая зарплата, ее соответствие среднестатистическому уровню зарплаты по конкретной территории;
- решение конкретных социальных проблем.

СП обеспечивающий выполнение большую часть перечисленных выше условий, относится к социально эффективному.

Результативным является применение комплексного подхода к оценке социальной эффективности реализации СП. В частности, учитывается интегральный показатель, включающий:

- удельный вес человеческого капитала в СП;
- коэффициент соответствия заработной платы уровню жизни;
- интегральный коэффициент значимости СП.

Однако такой подход к определению интегрального показателя не всегда может быть объективен, т.к. одна часть показателя может быть положительной, а другая отрицательной и не отвечать необходимым требованиям. Этот момент необходимо учитывать при расчетах.

При определении эффективности внедрения инноваций в функционирование социально экономической системы, необходимо конкретизировать факторы воздействия внешней и внутренней среды.

При этом должны учитываться следующие критерии:

Результативность. Более эффективным является СП, в котором результаты в наибольшей степени соответствуют прогнозным.

Экономичность. Более эффективным является СП, который дает тот же результат с меньшими затратами.

Целесообразность. Более эффективным является СП, который позволяет решать реальные социальные проблемы.

Данные анализа существующих методик оценки СП представлены в таблице 1. В таблице выделены их достоинства и недостатки, которые должны учитываться в государственных социальных программах.

Существует необходимость в использовании показателей, отражающих состояние и эффективность реализации СП, с учетом анализа существующих методик.

При этом в оценке необходимо аспекты влияния социальных факторов.

Для создания системы оценки СП, а также для принятия качественных управленческих решений в данной области, необходима разработка подсистемы показателей оценки их состояния и эффективности. Для решения этой задачи, прежде всего, необходимо определить основные направления, по которым могут осуществляться социально-ориентированные инвестиции.

Таблица 1

Анализ методик оценки эффективности реализации СП

Методика	Достоинства	Недостатки
Методические рекомендации по оценке эффективности социальных проектов	Подробная методика оценки Эффективности СП	Отсутствуют конкретные показатели оценки СП, даются только общие рекомендации и обобщенные направления оценки
Региональные методики	Выделены основные критерии, такие как: число новых рабочих мест, соответствие уровню заработной платы в регионе	Отсутствуют четкие показатели оценки состояния и эффективности СП
Методика С.В.Умрихиной	Ориентация на общество и бизнес	Недостаточно проработан интегральный показатель
Методика Международной Академии Меценатства и Международной Академии Общественных Наук	Учет международных стандартов	Рассмотрение объекта социальных инвестиций достаточно обобщенно

Инвестиции в СП, должны работать в интересах общества. В регионах, в которых реализуют СП, вопросы вложения и оценки инвестиций приобретают стратегический характер, а сами проекты являются одним из рычагов управления региональным развитием.

Инвестиции в социальную сферу всё чаще связываются с конкретными процессами, проектами и продуктами. Необходимость социальных инвестиций

обосновывается и тем, что они являются инновационными, в том смысле, что открывают и развивают новые возможности общества.

Такой подход особенно актуален в контексте программы социального развития регионов, сконцентрированной на трех принципах:

- переход от социальных издержек к социальным инвестициям,
- развитие социальной инфраструктуры (транспортной, энергетической, телекоммуникационной и др.).

При рассмотрении и анализе основных методик формирования и оценки реализации СП, выделены основные направления и объекты социальных инвестиций, определяемых программами структурной перестройки регионов представленные в табл. 2.

Таблица 2

Основные направления и объекты социально-ориентированных инвестиций

Направления	Содержание
1. Инвестирование в социальные объекты регионов	1.1. Социальная инфраструктура и ЖКХ 1.2. Образование 1.3. Здравоохранение 1.4. Спорт 1.5. Культура 1.6. Экология 1.7. Социальная поддержка незащищенных групп населения, 1.8. Дети и молодежь 1.9. Общественные организации, 1.10 СОИП
2. Инвестирование в инноватику	2.1. Рост производства социальных товаров и предоставления социальных услуг 2.2. Интенсификация производства объемов социальных товаров и услуг 2.3. Разработка и внедрение социальных инноваций
3. Инвестирование в программы поддержки безработных	3.1. Наращивание производственного потенциала кадров 3.2. Профессиональная переподготовка 3.3. Медицинское страхование 3.4. Программы для молодежи 3.5. Поддержка пенсионеров, 3.6. Улучшение жилищных условий

**Данные направления, при необходимости, могут быть дополнены.*

Выводы. Несмотря на большое количество различных методик, на данный момент не существует конкретных показателей, которые в полной мере позволили бы оценить состояние и эффективность реализации СП и, эффективно управлять такими проектами.

Направления инвестирования соответствуют основным характеристикам приведенных методик, ориентированы на местное и региональное развитие и учитывают изменения в современных инвестиционных процессах и направлены на поддержку социальной политики и предусматривают вложения средств в человеческий капитал.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ И ЛИДЕРСКИЕ МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ЭТОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,

кандидат наук по государственному управлению, доцент

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современные государственные проекты характеризуются высокой сложностью, динамичностью и междисциплинарностью. Традиционные, жестко регламентированные методы управления зачастую не способны эффективно учитывать человеческий фактор, что приводит к росту конфликтности, падению мотивации и срыву реализации инициатив. В связи с этим актуализируется поиск новых, более гибких и естественных моделей управления, основанных на глубоком понимании биосоциальной природы человека.

Гипотеза исследования заключается в том, что многие эффективные модели командного взаимодействия и лидерства, «апробированные» эволюцией, могут быть успешно адаптированы для управления проектными командами.

Цель работы — систематизировать ключевые этологические модели и предложить практические шаги для их внедрения, включая аспекты гендерного лидерства.

Основные этологические модели и их адаптация. На основе анализа поведения социальных животных были выделены и адаптированы следующие ключевые модели (см. Таблицу 1).

Отдельного рассмотрения в рамках этологического подхода заслуживают гендерные аспекты лидерства. Анализ природных сообществ позволяет выявить гибкие модели, выходящие за рамки биологического пола.

Таблица 1

Адаптация этологических моделей для управления проектными командами

Модель	Сущность природного принципа	Практическое применение
1	2	3
Модель «Сигналов согласования»	Синхронизация действий в стае через ритмичные визуальные/звуковые сигналы (птицы, рыбы)	Внедрение ритмичных коммуникационных ритуалов: ежедневные летучки, использование цветовых маркеров для статусов задач
Модель «Иерархической коммуникации»	Четкая структура коммуникации и распределения ресурсов в стае приматов	Формирование прозрачной цепочки отчетности; демонстрация лидером роли защитника команды
Модель «Ритуального примирения»	Снижение напряжения через ритуалы (груминг у обезьян)	Внедрение процедур медиации, командных ритуалов для снятия стресса, правило оперативного разрешения конфликтов
Модель «Невербального доверия»	Установление доверия через язык тела (собаки, кошки)	Обучение невербальной коммуникации, создание безопасной физической среды для общения
Модель «Адаптивного лидерства»	Ситуативное лидерство в зависимости от контекста (слоны, дельфины)	Гибкое распределение ролей: назначение временных лидеров-экспертов для конкретных задач

Продолжение табл. 1

1	2	3
Модель «Совместного обучения»	Передача знаний через наблюдение и имитацию (койоты, вороны)	Внедрение системы парного наставничества, проведение демо-сессий, система публичного признания заслуг
Модель «Альфа-защитник»	Лидерство, основанное на защите стаи и справедливом распределении ресурсов (волки)	Роль лидера как защитника интересов команды; справедливое распределение задач и ресурсов
Модель «Мотивации через потребности»	Базовая мотивация: безопасность, вознаграждение, социальные связи	Создание системы мотивации, удовлетворяющей базовые потребности команды
Модель «Адаптации к изменениям»	Быстрая и скоординированная реакция на изменения среды (косяки рыб)	Использование гибких методологий, проведение ретроспектив, формирование культуры экспериментов

В таблице 2 представлена модель распределения гендерных ролей в лидерстве на основе этологического подхода.

Таблица 2

Модель распределения гендерных ролей в лидерстве на основе
этологического подхода

Гендерная роль	Этологическая модель	Сильные стороны	Рекомендации для проекта	Примеры из природы
1	2	3	4	5
Координатор	Самки слонов: забота о стаде, долгосрочное планирование	Управление конфликтами, создание безопасной среды	Назначение на роли ментора, HR-лидера	Стадо слонов под руководством матриарха
Защитник	Альфа-самцы волков: защита территории, распределение ресурсов	Быстрое реагирование на угрозы, стратегическое мышление	Управление рисками, бюджетом, внешними переговорами	Альфа-волк, организующий охоту
Коммуникатор	Парные птицы: равное распределение обязанностей,	Коллаборация, баланс инициативы и поддержки	Создание тандемов из представителей разных	Альбатросы, вместе высиживающие яйца

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
	синхронная коммуникация		гендеров для ключевых задач	
Инноватор	Гибридные роли у шимпанзе: использование инструментов, креативные решения	Гибкость, интеграция идей	Вовлечение в мозговые штурмы и R&D-направления	Шимпанзе, использующие инструменты
Медиатор	Подчинённые особи в стае приматов: снижение напряжения, поддержка слабых	Эмпатия, разрешение конфликтов	Назначение на роль медиатора или организатора тимбилдингов	Молодые обезьяны, иницирующие игры

(Гендерные роли рассматриваются как социокультурные, а не биологические)

Ключевые принципы применения гендерно-ролевой модели:

1. *Гибкость ролей:* гендерные роли не должны быть жесткими (пример, женщина может быть «Защитником», а мужчина — «Координатором»).
2. *Баланс командной динамики:* сочетание разных ролей обеспечивает баланс между заботой и результативностью.
3. *Культура обучаемости:* поощрение кросс-гендерного наставничества.

Методология внедрения. Для успешной имплементации этологических моделей предлагается следующий алгоритм действий:

1. *Диагностика:* проведение аудита существующих коммуникационных процессов и неформальных ролей в команде.
2. *Адаптация моделей:* выбор и кастомизация моделей под конкретные задачи команды.
3. *Обучение:* проведение воркшопов для команды и лидеров по развитию эмоционального интеллекта и невербальной коммуникации.
4. *Мониторинг и оценка:* внедрение гибких KPI, оценивающих не только индивидуальные результаты, но и вклад в командную динамику.

Ограничения. Применение подхода требует учета:

- *Культурного контекста:* некоторые невербальные сигналы или модели иерархии могут по-разному восприниматься в различных культурах.
- *Этических норм:* недопустимо прямое копирование жестких иерархических моделей, предполагающих подавление отдельных членов группы.
- *Масштабируемости:* эффективность «стайных» моделей может снижаться в очень крупных командах.

Выводы. Этологический подход предлагает переход от «механистической» парадигмы управления к взгляду на команду как на живой, самоорганизующийся организм. Адаптация естественных моделей поведения позволяет создать устойчивую, интуитивно понятную и высокоадаптивную среду для командного взаимодействия. В такой системе лидер выступает не в роли администратора-диктатора, а в роли «вожака стаи» — гибкого стратега, защитника и интегратора. Предложенная модель гендерно-ролевого лидерства демонстрирует, что эффективность команды определяется не биологическим полом, а распределением гибких ролей, основанных на компетенциях и естественных склонностях, что находит многочисленные аналогии в успешных природных сообществах.

Список использованных источников

1. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) Седьмое издание и Стандарт управления проектами / Project Management Institute, Inc. (PMI) / Институт управления проектами, 2021, 374с.
2. de Waal F. B. M. The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society. — Harmony Books, 2009.
3. Eagly A. H., Carli L. L. Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. — Harvard Business School Press, 2007.

ПРИМЕНЕНИЕ SMM-ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,

*канд. гос. упр., доцент кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СЕРЕДА А.О.,

магистрант

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В эпоху цифровизации социальные медиа стали неотъемлемой частью коммуникационной стратегии органов государственной власти. Использование SMM-технологий позволяет наладить прямой диалог с гражданами, оперативно информировать о деятельности органов власти и формировать позитивный имидж [1]. Telegram, как один из самых популярных мессенджеров в регионе, предоставляет уникальные возможности для адресной коммуникации с населением и оперативного информирования о событиях и решениях, принимаемых органами местного самоуправления.

Социальный медиа маркетинг (SMM) представляет собой комплекс мероприятий, направленных на продвижение бренда, продукта или организации через социальные медиа [2]. В контексте органов государственной власти, SMM выполняет следующие функции:

- Информирование граждан: Социальные сети предоставляют возможность оперативно распространять информацию о деятельности органов власти, принимаемых решениях и реализуемых проектах.

- Формирование общественного мнения: SMM позволяет влиять на формирование общественного мнения о деятельности органов власти, продвигать позитивные ценности и идеи.

- Вовлечение граждан в общественную жизнь: Социальные медиа предоставляют платформу для участия граждан в обсуждении важных вопросов, высказывания своего мнения и внесения предложений.

- Обратная связь с населением: SMM позволяет оперативно получать обратную связь от граждан, выявлять проблемы и потребности населения, реагировать на критику и жалобы.

Имидж органа местного самоуправления представляет собой совокупность представлений и оценок, которые формируются у населения соответствующего муниципального образования [3]. Имидж является важным фактором легитимности власти, определяющим уровень доверия граждан и их готовность поддерживать принимаемые решения.

SMM-продвижение органов местного самоуправления имеет ряд особенностей, связанных со спецификой их деятельности и целевой аудитории [4]. Важно учитывать следующие аспекты:

- Официальный тон коммуникации: Контент должен быть информативным, точным и соответствовать официальному стилю.

- Социальная ответственность: необходимо акцентировать внимание на социально значимых проектах, решении проблем населения и улучшении качества жизни.

- Прозрачность и открытость: важно предоставлять достоверную информацию, отвечать на вопросы граждан и реагировать на критику.

- Взаимодействие с аудиторией: необходимо вовлекать граждан в обсуждение важных вопросов, учитывать их мнение и предложения.

- Адаптация контента: предоставление информации в доступной для населения форме, учитывая информационные тренды.

На основе вышеизложенного, проведен анализ применения SMM-технологий при формировании имиджа органа местного самоуправления на примере Telegram-канала главы муниципального образования городского округа Донецк Донецкой Народной Республики: @kulemzin_donetsk.

Общая характеристика Telegram-канала:

Telegram-канал @kulemzin_donetsk является официальным каналом главы муниципального образования городской округ Донецка Донецк Донецкой Народной Республики. Он представляет собой инструмент прямой коммуникации с жителями города, позволяющий оперативно информировать их о событиях в Донецке, принимаемых решениях, текущих проблемах и планах развития.

Контент Telegram-канала @kulemzin_donetsk можно классифицировать по следующим категориям:

Новости о событиях в городе Донецке: Оперативное освещение городских мероприятий, встреч руководства города с населением, реализации инфраструктурных проектов.

Официальные заявления и комментарии: Публикация официальных заявлений главы муниципального образования городской округ Донецка по актуальным вопросам, комментарии к происходящим событиям.

Информация о работе коммунальных служб: Предоставление информации о графиках движения общественного транспорта, изменениях в законодательстве, отчеты о проделанной работе.

Фото- и видеоматериалы: Публикация фотографий и видеороликов с мероприятий, встреч, объектов инфраструктуры.

Анализ контента показал, что на канале преобладает информационный контент, направленный на освещение деятельности органов власти и местного самоуправления. Однако, недостаточно внимания уделяется интерактивному контенту, направленному на вовлечение граждан в обсуждение проблем и принятие решений.

Анализ метрик эффективности Telegram-канала @kulemzin_donetsk позволил оценить его влияние на формирование имиджа органа местного самоуправления. Основные метрики включают:

Количество подписчиков: отражает охват аудитории и потенциальное влияние канала.

Охват публикаций: показывает количество пользователей, которые просмотрели ту или иную публикацию.

Вовлеченность аудитории: измеряется количеством лайков, комментариев, репостов и других форм взаимодействия с контентом.

Анализ контента, на примере Топ-5 публикаций за сентябрь, приведен в таблице 1.

Таблица 1

Топ 5 публикаций по просмотрам за сентябрь 2025 года

№ п/п	Тема поста в телеграм-канале	Дата	Охват (количество просмотров)	Репост	Реакции
1.	О проведении эксплуатационного обслуживания, монтажа и ремонта сетей наружного освещения.	11.09.2025	19 056	8	 32  9  3  2
2.	Проведение заседания межведомственного штаба по вопросам охраны здоровья граждан в муниципальном образовании городского округа Донецк	15.09.2025	17 872	19	 19  10  7  5
3.	Внимание вакансии	17.09.2025	18 490	21	 17  7  3  2
4.	Итоги проведенной Прямой линии	17.09.2025	34 557	62	 77  29  8  2
5.	14 медалей из Ейска с Краевых соревнований по боксу привезли воспитанники донецкой спортивной школы № 3	22.09.2025	23 436	50	 53  17  10  4  2  1
Количество подписчиков по состоянию на 30.09.2025: 32 811 (+42 подписчика, в сравнении с 01.09.2025)					

Выявлено, что контент Telegram-канала @kulemzin_donetsk преимущественно носит информационный характер (новости, официальные

заявления, отчеты). Наибольшую вовлеченность аудитории вызывают публикации, связанные с подведением итогов прямой линии (34 557 просмотров, 62 репоста) и успехами граждан (23 436 просмотров, 50 репостов). Вместе с тем отмечается низкая доля интерактивного контента, направленного на вовлечение аудитории в дискуссию.

Выявленные проблемы. К основным недостаткам SMM-стратегии канала относятся:

- Преобладание односторонней коммуникации (информирование) над диалоговой;
- Недостаточная оперативность реакции на комментарии и обращения граждан;
- Ограниченное использование возможностей мессенджера для создания интерактивного контента (опросы, форматы Q&A).

Рекомендации. Для повышения эффективности формирования имиджа органа местного самоуправления через Telegram-канал целесообразно:

1. Диверсифицировать контент-план за счет внедрения интерактивных рубрик («Опрос недели», «Вопрос главе», «Народный контроль»).
2. Внедрить систему мониторинга и оперативного реагирования на обратную связь от подписчиков (в течение 24 часов).
3. Использовать визуальные форматы (инфографика, короткие видео) для представления отчетности о реализации проектов.

Использование SMM-технологий в социальных сетях позволяет получить лояльную аудиторию и сформировать благоприятный имидж органов муниципального управления, на основе эффективно работающей обратной связи с населением, а также более оперативно решать возникшие вопросы, что позволит повысить авторитет и уровень доверия населения.

Выводы. Проведенное исследование подтвердило, что целенаправленное использование SMM-технологий, ориентированное на диалог с сообществом, позволяет трансформировать Telegram-канал из инструмента информирования в

эффективный ресурс формирования позитивного имиджа власти, основанного на доверии, прозрачности и вовлеченности граждан в процессы управления.

Список использованных источников

1. Русаков, А.Ю. Связи с общественностью в органах государственной власти. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
2. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 848 с.
3. Почепцов, Г. Г. Имиджелогия. Москва : Рефл-бук, Ваклер, 2000. 704 с.
4. Бубилева, М. Н., Воротникова, Е. В. Особенности SMM продвижения в исполнительных органах государственной власти и муниципального управления // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 1(81). URL: <https://web.snauka.ru/issues/2018/01/85349> (дата обращения: 11.11.2025).

РОЛЬ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СИНЕРГИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ

ГЛАДКАЯ С.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ИВАНОВА П.С.,

бакалавр,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНИНЕЦ Р.Н,

канд.экон.наук, доцент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Актуальность исследования обусловлена растущей сложностью системы государственного управления и необходимостью повышения эффективности

реализации государственных проектов. В таких условиях ключевым фактором эффективности становится синергия между федеральными органами исполнительной власти. Взаимодействие органов приобретает системный характер и способствует достижению результатов, недостижимых в рамках деятельности одного ведомства. Федеральные органы исполнительной власти (ФОИВ) играют центральную роль в государственном управлении, формируя нормативно-институциональную основу политики, а также обеспечивая стратегическое планирование, координацию и распределение ресурсов.

Данное исследование состоит в определении роли ФОИВ в обеспечении синергии при реализации государственных проектов.

Понятие синергии в государственном управлении означает такое взаимодействие, при котором совместные усилия ведомств дают результат, превышающий сумму отдельных действий. Синергетический эффект достигается через согласование стратегий, чёткое распределение полномочий, устранение дублирования функций и налаженные коммуникации. В проектном управлении синергия выражается в оптимизации процессов, снижении задержек, повышении качества решений и устойчивости системы [1].

Современная теория государственного управления выделяет несколько подходов к реализации проектов. Иерархический подход базируется на вертикальной системе подчинённости, чётких регламентах и стандартизированных процедурах. Его сильная сторона — управляемость, но он ограничивает гибкость. Сетевой подход предполагает горизонтальные связи и открытое взаимодействие между ведомствами, что способствует обмену компетенциями и инновациями. Межведомственный подход объединяет элементы иерархического и сетевого управления, обеспечивая возможность комплексной реализации проектов, требующих участия множества органов власти [2, с. 44-46].

Методологически взаимодействие ФОИВ может рассматриваться с позиций институционального, системного, процессного и проектного подходов. Институциональный акцентирует внимание на правилах и структурах,

системный — на взаимосвязях между органами власти. Процессный фокусируется на согласованности процедур, а проектный — на достижении конкретных результатов [3].

Роль ключевых ФОИВ в обеспечении синергии определяется их функциональной спецификой. Аппарат Правительства РФ обеспечивает общую стратегическую координацию, Минэкономразвития — методологию проектного управления, Минфин — финансовое сопровождение. Отраслевые министерства (Минтруд, Минцифры, Минтранс, Минпромторг и др.) формируют отраслевые компетенции и обеспечивают реализацию мероприятий. Их полномочия встроены в модель проектного управления, установленную Постановлением Правительства [4].

Практика реализации национальных проектов демонстрирует успешные примеры синергии. Национальные проекты «Демография», «Цифровая экономика», «Здравоохранение» объединяют усилия множества ведомств, что отражает эффективность комплексного проектного подхода [5].

Таким образом, федеральные органы исполнительной власти являются ключевыми участниками формирования синергии в государственном управлении. Их согласованная деятельность обеспечивает достижение национальных целей, повышение эффективности реализации государственных проектов и устойчивое развитие страны. Синергия, возникающая в результате межведомственного взаимодействия, становится важнейшим фактором модернизации государственного управления в условиях современных вызовов.

Список использованных источников

1. Абалкин, Л. И. Стратегическое управление и государственная экономическая политика. — М.: Экономика, 2002.
2. Казанцев, С. В. Проектный подход в деятельности органов государственной власти // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2020. — № 3. — С. 44–57.

3. Лапыгин, Ю. Н. Проектное управление в государственном секторе. — М.: Проспект, 2019.
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
// Текст:
электронный.URL:https://barysh.gosuslugi.ru/netcat_files/673/3812/Postanovlenie_Pravitelstva_RF_ot_31.10.2018_N_1288.pdf
5. Боженко, А. А. Роль национальных проектов в развитии регионов России / А. А. Боженко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 14 (461). — С. 267-268. — URL: <https://moluch.ru/archive/461/101274>.

СИСТЕМНЫЕ БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БУТКОВА Т.С.,

*магистрант кафедры инновационного менеджмента и управления
проектами*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Проектное финансирование представляет собой один из наиболее прогрессивных и сложных механизмов мобилизации капитала для реализации масштабных инвестиционных проектов. Его ключевая особенность — обеспечение возврата вложенных средств за счет денежных потоков, генерируемых самим проектом после его завершения, что минимизирует риски для спонсоров и инициаторов.

В мировой практике данный инструмент стал стандартом для финансирования инфраструктурных, энергетических и промышленных объектов. Однако в российской экономике его применение сопряжено с рядом системных проблем, которые сдерживают его широкое распространение.

Несмотря на декларируемую поддержку со стороны государства и явные преимущества для модернизации экономики, проектное финансирование в России остается нишевым продуктом, а не общепринятым инструментом.

Цель данного исследования заключается в выявлении и анализе ключевых проблем использования механизма проектного финансирования в российской экономике, доказав, что они носят не только финансовый, но и институциональный, правовой и макроэкономический характер.

Недостаточное развитие нормативно-правовой базы и высокая правовая неопределенность создают значительные риски для участников проектного финансирования.

Одной из фундаментальных проблем является отсутствие в российском законодательстве единого, комплексного федерального закона о проектном финансировании. Отдельные его элементы регулируются Гражданским кодексом РФ, законами о концессионных соглашениях, о государственно-частном партнерстве (ГЧП), а также многочисленными подзаконными актами. Такая фрагментарность приводит к правовым коллизиям и сложностям в толковании норм. Например, вопросы, связанные с обеспечением по обязательствам (зalog будущего имущества, уступка прав по договорам), часто сталкиваются с ограничениями или не имеют однозначной судебной практики. Для иностранных инвесторов и крупных финансовых институтов такая неопределенность является серьезным сдерживающим фактором, повышающим транзакционные издержки и правовые риски.

Слабо проработан механизм банкротства специальной проектной компании (SPV). Российское законодательство не предусматривает специальных процедур, учитывающих её уникальную природу. Стандартные процедуры банкротства не позволяют новому инвестору или кредиторам спасти проект, что ведёт к потере вложенных средств. Отсутствие предсказуемых правил отпугивает консервативных кредиторов.

Макроэкономическая нестабильность и высокая стоимость капитала делают долгосрочные проекты нецелесообразными. Волатильность курса рубля,

инфляции и ключевой ставки Банка России порождает непредсказуемость денежных потоков. Резкая девальвация или скачок инфляции делают проекты убыточными. Эти риски сложно хеджировать, что вынуждает инвесторов закладывать высокие премии, снижая рентабельность.

Стоимость ресурсов в России традиционно высока. Даже в периоды снижения ключевой ставки кредиты дороже, чем на международных рынках. Это требует закладывать высокую норму доходности, из-за чего социально важные, но низкомаржинальные проекты в сфере инфраструктуры или переработки отходов не проходят по критериям NPV и IRR. Доступ к дешёвым иностранным кредитам ограничен санкциями.

Наблюдается острый дефицит квалифицированных кадров как у заемщиков, так и у финансовых институтов. Инициаторы проектов часто не могут подготовить качественное инвестиционное предложение и надёжную финансовую модель, что приводит к длительной due diligence и отказу в финансировании. Банкам не хватает узкоспециализированных экспертов для оценки рисков, что заставляет их ужесточать требования к залогам, нивелируя преимущество финансирования без регресса.

Ограниченность инструментов риск-менеджмента — ещё одна проблема. В России слабо развит рынок страховых и гарантийных продуктов для диверсификации рисков. Хотя существуют государственные институты развития, их продуктов недостаточно для покрытия рисков крупных проектов. Это концентрирует риски на ограниченном круге участников, делая сделку хрупкой.

Отдельной проблемой является риск невыполнения обязательств государством — ключевым партнером в инфраструктурных проектах. Сохраняются риски изменения бюджетных приоритетов, расторжения соглашений новыми властями или принятия нормативных актов, ухудшающих экономику проекта. Эти «административные риски» почти невозможно застраховать, что сдерживает частные инвестиции в проекты с госучастием.

Выводы. Проблемы проектного финансирования в России носят системный характер, выходящий за рамки высокой стоимости кредитов. Они порождены институциональными недостатками: несовершенством правового поля, макроэкономической нестабильностью, дефицитом кадров и неразвитостью инструментов хеджирования. Эти взаимосвязанные проблемы создают порочный круг: высокие риски удорожают финансирование, делая проекты непривлекательными, а отсутствие успешных кейсов тормозит развитие компетенций и законодательства.

Для преодоления барьеров требуются скоординированные усилия государства, финансового сектора и бизнеса, включая: принятие комплексного закона о проектном финансировании, расширение госгарантий и страховых программ, стимулирование рынка долгосрочных ресурсов, развитие образовательных программ для профильных специалистов, создание предсказуемой среды позволит раскрыть потенциал проектного финансирования как драйвера модернизации экономики.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 24.02.2024) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/10164072/>
2. О концессионных соглашениях: Федеральный закон от 21.07.2005 N 115-ФЗ (ред. от 31.07.2023) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/12141176/>
3. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 31.07.2023) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/71129190/>
4. Воронцовский, А. В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования / А.В. Воронцовский. – Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2018. – 512 с.

5. Миркин, Я. М. Рынок ценных бумаг России: Воздействие фундаментальных факторов, прогноз и политика развития / Я.М. Миркин. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 466 с.
6. Щербаков, А. С. Проектное финансирование: мировой опыт и перспективы в России // Финансы и кредит. – 2021. – Т. 27, № 5. – С. 1012-1030.
7. ВЭБ.РФ: Официальный сайт. – URL: <https://veb.ru/>

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ БЮДЖЕТНЫХ РЕСУРСОВ

ШУМКОВА Е.А.,

*старший преподаватель кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами,*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

МОКШАНСКАЯ А.А.,

студент кафедры инновационного менеджмента и управления проектами,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Эффективная реализация стратегии управления муниципальным учреждением является критически важной задачей. В практической деятельности данный процесс сталкивается с хроническим дефицитом бюджетных ресурсов. В связи с этим, поиск и применение эффективных механизмов реализации стратегии управления в условиях жестких финансовых ограничений приобретает особую научную и практическую значимость. Целью данного исследования является анализ современных механизмов, который позволит управляющей стороне муниципального учреждения достигать поставленных целей при недостаточном бюджетном финансировании.

В рамках исследования были выделены и проанализированы три ключевых группы механизмов.

Первая группа механизмов связана с методами оптимизации внутренних расходов. Данное направление предполагает проведение внутреннего аудита всех затрат с целью выявления и сокращения неэффективных направлений расходов. Наиболее действенными инструментами в данном вопросе являются энергосберегающие механизмы. К ним относятся: снижение суммы коммунальных платежей; проведение закупочных процедур, направленных на минимизацию затрат на закупаемые товары, работы и услуги.

Важным нормативно-правовым инструментом в рамках данного механизма оптимизации бюджета муниципального учреждения является Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В практической деятельности с помощью пунктов данного Федерального закона муниципальное учреждение может проводить совместные торги для нескольких заказчиков, что позволяет за счет увеличения объема закупки получить более низкую цену. Также использовать тщательное обоснование начальной максимальной цены контракта (НМЦК) с применением методов сопоставимых рыночных цен и нормативного метода, что исключает несправедливое завышение бюджета.

Вторая группа охватывает механизмы привлечения внебюджетных источников финансирования. Диверсификация источников доходов муниципального учреждения позволяет снизить его зависимость от бюджетных трансфертов. Как отмечает Б. А. Широковых, для муниципальных учреждений ключевым направлением является развитие предпринимательской инициативы, не противоречащей основной деятельности. На практике это реализуется через предоставление платных услуг, перечень которых утверждается учредителем. Например, учреждение дополнительного образования может взимать плату за углубленные или специализированные курсы, не включенные в государственное задание. Другим действенным механизмом является целенаправленная работа по получению грантов. Для участия необходимо разработать социально значимый

проект, который будет соответствовать стратегическим целям и направлениям, а также, который пройдет независимую экспертизу.

Третья группа механизмов концентрируется на внедрении механизмов аутсорсинга. Данный подход позволяет учреждению сфокусировать свои ограниченные административные, трудовые и финансовые ресурсы на достижении ключевых стратегических показателей, делегируя вспомогательные процессы внешним подрядчикам. Как подчеркивают в своем исследовании Батурин В. А. и Горбунова А. Р., аутсорсинг является действенным инструментом повышения эффективности управления особенно в социальной сфере. В основном, функциями, которые направляются на выполнение внешним подрядчиком, являются: техническое обслуживание и ремонт зданий, уборка территорий и помещений, обеспечение охранной системы, организация питания, IT-поддержка и сопровождение программного обеспечения. Экономический эффект в использовании вышеуказанного механизма достигается за счет нескольких факторов. Во-первых, происходит сокращение расходов на содержание штатных единиц, включая фонд оплаты труда, налоги и социальные выплаты. Во-вторых, специализация подрядной организации часто приводит к более высокому качеству предоставляемых услуг и снижению их себестоимости благодаря масштабу и применению передовых технологий. В-третьих, учреждение минимизирует риски, связанные с простоем оборудования или неисполнением функций, так как ответственность за это несет профессиональный подрядчик в рамках заключенного гражданско-правового договора. Ключевым аспектом успешной реализации данного механизма является корректное заключение правоотношений в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Таким образом, стратегическое использование аутсорсинга преобразует модель управления муниципальным учреждением из затратной и неэффективной в модель, которая ориентирована на результат.

Проведенный анализ указывает на то, что реализация стратегии управления муниципальным учреждением в условиях ограниченных бюджетных ресурсов возможна при системном применении комплекса механизмов. Наиболее эффективным является комбинированный подход, включающий как жесткую оптимизацию внутренних расходов, так и активные действия по привлечению дополнительного источника финансирования и перенаправлению непрофильных функций на аутсорсинг. Использование данных инструментов способствует повышению финансовой устойчивости учреждения и создает условия для достижения его долгосрочных стратегических целей.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Широковых Б. А. Повышение финансовой устойчивости муниципальных учреждений культуры // Экономика и предпринимательство. - 2022. - № 11 (148). - С. 756–759.
3. Батурин В. А., Горбунова А. Р. Совершенствование механизма стратегического управления муниципальными учреждениями социальной сферы // Бюллетень науки и практики. - 2021. - Т. 7. - № 6. - С. 254 - 262.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ: СИСТЕМНАЯ РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

ТАРАСОВ А.С.,

*старший преподаватель кафедры «Менеджмент строительных
организаций», ДОННАСА – филиал МГСУ*

Ключевым элементом в рамках государственного регулирования процессов восстановления выступает ГП «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» [1]. Ее институциональное значение заключается в реализации принципов программно-целевого метода, обеспечивающего комплексность и сбалансированность воздействия на все структурные элементы инфраструктурного потенциала. В рамках программы можно выделить три взаимосвязанных вектора формирования потенциала:

- восстановление критической инфраструктуры. Реализация мероприятий в сфере жилищного – коммунального хозяйства, направленная на восстановление систем теплоснабжения, водоснабжения и энергоснабжения, решает задачу создания институциональных условий для функционирования экономики;

- формирование интегрированного транспортно-логистического каркаса. Модернизация и восстановление объектов автомобильной и железнодорожной инфраструктуры, мостовых переходов обеспечивает не только устранение физических разрывов, но и их инкорпорацию в общенациональные логистические системы, что ведет к снижению транзакционных издержек и повышение инвестиционной конкурентоспособности территории;

- воспроизводство социального и человеческого капитала. Создание и реконструкция объектов социальной сферы (образования, здравоохранения, культуры) направлено на формирование качественных характеристик трудовых ресурсов, что является фундаментальным условием для долгосрочного устойчивого развития и инновационной трансформации экономики.

Эффективность реализации ГП «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» повышается за счет ее концептуальной и методологической интеграции с национальными проектами, что создает кумулятивный синергетический эффект [1].

Национальный проект «Жилье и городская среда» обеспечивает переход от дискретного восстановления жилищного фонда к целостному моделированию

комфортной городской среды, что активизирует процессы пространственного развития и усиливает миграционную привлекательность территорий [2].

Национальный проект «Безопасные качественные дороги» задает единые технологические и качественные стандарты для восстанавливаемых транспортных артерий, которые в свою очередь генерируют экономические выгоды за счет повышения пропускной способности и надежности [3].

Стратегия развития нацелена на создание в новых субъектах РФ современной промышленной базы. Инструментами для этого выступают территории опережающего развития и промышленные парки, которые трансформируют преимущества обновленной инфраструктуры в реальные инвестиционные проекты и новые предприятия.

Важным аспектом является интеграция новых территорий в цифровое пространство России. В рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика» обеспечивается масштабное подключение к высокоскоростному интернету, внедрение цифровых сервисов в госуправлении и социальной сфере [4]. Это не только сокращает цифровое неравенство, но и создает основу для развития IT-отрасли, удаленной занятости и «умных» городов, что значительно повышает качество жизни и деловую активность.

Программа льготной ипотеки выполняет функцию катализатора рыночного спроса в сегменте жилищного строительства, создавая предпосылки для формирования устойчивой модели государственно-частного партнёрства и диверсификации источников финансирования строительного комплекса.

Проведенный анализ позволяет констатировать следующее:

- сформирована диверсифицированная система программно-целевого управления, где ГП «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» выполняет координирующую и интеграционную функции, а национальные проекты обеспечивают отраслевую спецификацию и внедрение передовых стандартов. Данный подход позволяет

осуществлять не ситуационную реабилитацию, а стратегическое формирование инфраструктурного потенциала опережающего развития.

- реализуемый комплекс мер выходит за рамки простого строительства, формируя целостную социально-экономическую экосистему. Синергия между обновленной инфраструктурой, точечными мерами экономического стимулирования и цифровизацией создает самоподдерживающуюся модель развития, привлекательную как для населения, так и для бизнеса.

- укрепляется кадровый и научный потенциал регионов. В тесной связке со строительным комплексом развиваются местные профессиональные образовательные учреждения, готовящие специалистов строительных и смежных профессий. Привлечение научно – исследовательских институтов для разработки адаптированных проектных решений способствует накоплению компетенций и создает задел для будущих инноваций в сфере градостроительства и регионального развития.

Строительный комплекс новых территорий РФ подвергается структурной трансформации под влиянием государственных программ. Из заказчика единичных контрактов он эволюционирует в системообразующую отрасль экономики, демонстрируя выраженный мультипликативный эффект. Государственный заказ обеспечивает стабильность функционирования, инициирует развитие смежных производств и активизирует процессы технологической модернизации.

Таким образом, масштабная программа восстановления и развития новых территорий РФ представляет собой не просто ответ на текущие вызовы, а долгосрочную инвестицию в будущее страны. Через интеграцию инфраструктурного, экономического, человеческого и цифрового капитала закладывается прочный фундамент для устойчивого роста, усиления межотраслевых связей и повышения благосостояния граждан на всей территории РФ.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 22.12.2023 № 2255 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" // Правительство Российской Федерации : сайт. [Электронный ресурс]. — URL: <http://government.ru/docs/50567/>
2. Паспорт национального проекта "Жилье и городская среда". [Электронный ресурс]. — URL: <https://minstroyrf.gov.ru/docs/221887>
3. Паспорт национального проекта "Безопасные и качественные автомобильные дороги" // Режим доступа. URL: <http://government.ru/info/35558/>
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации "Об утверждении программы "Цифровая экономика Российской Федерации" от 28.07.2017 № 1632-р // // Правительство Российской Федерации : сайт. - [Электронный ресурс] - URL.: <http://www.pravo.gov.ru>

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ СЕТИ СПОРТИВНЫХ СЕКЦИЙ ДРОН- РЕЙСИНГА ДЛЯ МОЛОДЁЖИ КАК ИНСТИТУТА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ

БАКАЛКИН М.В.,

*магистр, кафедры инновационного менеджмента и управления проектам
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

МОРОЗОВ Е. Л.,

*канд. гос. упр., доцент,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

В условиях стратегического курса на построение цифровой экономики и реализации национальных проектов требуется выработка новых, эффективных инструментов государственной молодежной политики. Разработка и внедрение общероссийской сети спортивных секций дрон-рейсинга представляется высокоактуальным и комплексным решением, способным одновременно ответить на ряд системных вызовов.

Это инновационное направление выступает действенным ответом на проблему цифрового разрыва и гиподинамии среди подрастающего поколения. В отличие от пассивного потребления цифрового контента, дрон-рейсинг трансформирует интерес к технологиям в созидательную практику, сочетающую интеллектуальную работу и физическую активность. Кроме того, оно эффективно восполняет дефицит современных форм профориентации, предлагая поколению Z высокотехнологичный и перспективный досуг, который мотивирует к углубленному изучению точных наук и получению инженерно-технических специальностей. Наконец, дрон-рейсинг служит мощным инструментом развития критически важного кадрового потенциала, формируя на практике ключевые STEM-компетенции (наука, технологии, инженерия, математика), востребованные в таких стратегических отраслях, как ИТ, телекоммуникации, робототехника и авиастроение.

Ключевым условием успешной реализации этой масштабной инициативы является выбор адекватной организационно-управленческой модели, который определяет не только операционную эффективность, но и способность проекта достичь заявленных системных эффектов. Сравнительный анализ существующих альтернатив выявил их существенные ограничения. Чисто коммерческая модель, основанная на рыночных принципах, создает высокий ценовой барьер, исключающий массовое участие молодежи и нивелирующий социальную составляющую проекта. Горизонтальная модель, опирающаяся на сообщества энтузиастов, демонстрирует низкую институциональную устойчивость и неспособность к системному масштабированию из-за зависимости от личной инициативы и отсутствия централизованной поддержки.

Ведомственно-изолированный подход, реализуемый в рамках одного министерства, искусственно ограничивает ресурсную и компетентностную базу, не позволяя в полной мере раскрыть образовательный, спортивный и профориентационный потенциал дрон-рейсинга.

Для преодоления этих системных противоречий предлагается к внедрению гибридная иерархически-сетевая модель. Ее фундаментом является принцип синергии между централизованным стратегическим управлением и гибкостью децентрализованной реализации.

Иерархическая составляющая обеспечивает единство подходов и стандартизацию. Федеральный координационный центр, функционирующий на базе профильного министерства или подведомственной организации, отвечает за разработку сквозных образовательных программ, унифицированных спортивных нормативов и систем оценки достижений. Это создает надежную основу для формирования общего образовательного и кадрового пространства страны.

Сетевая составляющая гарантирует широту охвата и доступность услуг. Модель предполагает использование существующей инфраструктуры различных ведомств — образования («Кванториумы», IT-кубы, школы), спорта (ДЮСШ, ФОКи) и молодежной политики — на муниципальном уровне, что позволяет максимально приблизить секции к конечному потребителю.

Интеграция рыночных механизмов повышает общую эффективность и устойчивость проекта. Привлечение ресурсов через государственно-частное партнерство и спонсорскую поддержку компаний IT-сектора не только смягчает бюджетную нагрузку, но и обеспечивает прямую связь с реальным сектором экономики, ориентируя подготовку на актуальные запросы рынка труда.

Содержательное наполнение модели представляет собой целостный образовательно-спортивный цикл. Его отправной точкой является типовая модульная образовательная программа, которая последовательно включает теоретические и практические дисциплины: «Конструирование и сборка БПЛА», «Пилотирование на симуляторе», «Практические полеты и инженерная

доработка» и «Подготовку к соревнованиям». На эту базу накладывается развитая спортивная составляющая, включающая единую Всероссийскую спортивную классификацию с нормативами для присвоения массовых разрядов. Реализуется этот компонент через регулярную соревновательную деятельность — от локальных фестивалей и региональных чемпионатов до всероссийских первенств, что поддерживает высокую мотивацию участников, способствует селекции талантов и формирует живое, активное сообщество.

Ресурсное обеспечение проекта носит комплексный и многоуровневый характер. Оно включает:

1. **Кадровое обеспечение:** создание системы подготовки, аттестации и сертификации тренеров-преподавателей из числа педагогов, спортсменов и технических специалистов.
2. **Материально-техническое обеспечение:** разработку и внедрение типовых стандартов оснащения секций, включающих FPV-дроны, симуляторы, ремонтные станции и средства индивидуальной защиты.
3. **Финансовое обеспечение:** построение модели смешанного финансирования, интегрирующей бюджетные ассигнования, механизмы государственно-частного партнерства, спонсорскую поддержку и грантовые средства.

Внедрение данной организационно-управленческой модели позволит трансформировать перспективное увлечение в системный элемент государственной политики и даст следующие ключевые результаты:

1. **Системный эффект:** будет создана масштабируемая и управляемая национальная экосистема для развития технических талантов, которая интегрирует интерес молодежи к технологиям в социально полезное и профориентационное русло.
2. **Социальный эффект:** сформируется действенный социальный лифт для технически одаренной молодежи, обеспечивающий четкую и поддерживаемую траекторию личностного и профессионального роста — от

хобби и увлечения к востребованной профессии и самореализации в высокотехнологичных отраслях.

3. **Экономический эффект:** будет заложен фундамент для планомерной подготовки нового поколения инженеров, программистов, операторов БПЛА и технологов, что внесет прямой вклад в обеспечение технологического суверенитета и конкурентоспособности страны.

4. **Консолидирующий эффект:** проект создаст практическую платформу для эффективной кооперации между государством, бизнесом и образовательными учреждениями, консолидируя ресурсы и усилия для достижения общих национальных целей.

Таким образом, предлагаемая модель наглядно демонстрирует, что дрон-рейсинг обладает значительным, пока не раскрытым полностью потенциалом для формирования человеческого капитала, адекватного вызовам цифровой эпохи. Его системное развитие позволяет не просто создать новый вид спорта, а воспитать поколение, готовое к активному участию в технологической трансформации экономики и общества.

Список используемых источников

1. Ильинский, И.М. Молодежь и молодежная политика / И.М. Ильинский. – М.: Голос, 2021. – 456 с.
2. Луков, В.А. Теории молодежи: Междисциплинарный анализ / В.А. Луков. – М.: Канон+, 2022. – 512 с.
3. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов. – М.: Спорт, 2022. – 432 с.
4. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2023. – 388 с.
5. Разу, М.Л. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетенций / М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2023. – 768 с.

6. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.

7. Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ от 29 ноября 2022 г. № 3918-р.

8. Алексеев, С.В. Спортивное право России: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 895 с.

9. Жолдак, В.И. Социально-педагогические основы управления физической культурой и спортом / В.И. Жолдак. – М.: Теория и практика физической культуры, 2022. – 280 с.

10. Отчет по проекту «Инженерные конкурсы и соревнования» Клубового движения НТИ // Официальный сайт. – 2023. – URL: <https://nti-contest.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).

**РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ
ВНЕДРЕНИЯ В УЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ПРОГРАММЫ
ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ЭКСПЛУАТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ
БЕСПИЛОТНЫМИ АВИАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ» ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕРЕСА МОЛОДЕЖИ К КАРЬЕРЕ В
АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

БАКАЛКИН М.В.,

*магистр, кафедры инновационного менеджмента и управления проектами
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

МОРОЗОВ Е.Л.,

*канд. гос. упр., доцент,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Современный аграрный сектор России, находясь в фокусе реализации ключевых национальных проектов и государственных программ, сталкивается с парадоксом. С одной стороны, в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и Государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» создаются мощные стимулы для развития агробизнеса и улучшения качества жизни на селе. С другой стороны, сохраняется острейшая кадровая проблема. Агропромышленный комплекс (АПК) зачастую воспринимается молодежью как низкотехнологичная и малопривлекательная сфера, что ведет к оттоку квалифицированных специалистов и старению кадров. Преодоление этого стереотипа является не просто образовательной, но и стратегической задачей, напрямую связанной с достижением целей национального развития, обеспечением продовольственной безопасности и технологического суверенитета.

Цифровая трансформация, или «Фермерство 4.0», выступает ключевым драйвером изменений, находящимся в русле задач национальной программы «Цифровая экономика». Одной из наиболее динамично внедряемых технологий являются беспилотные летательные аппараты (БПЛА). Их применение для мониторинга посевов, внесения удобрений, составления карт полей демонстрирует значительный экономический эффект, способствуя выполнению КРІ нацпроекта «Экология» за счет снижения пестицидной нагрузки и ресурсосбережения. Однако распространение этих технологий сдерживается дефицитом специалистов, обладающих компетенциями на стыке агрономии и управления сложной техникой.

Таким образом, возникает системное противоречие между высоким потенциалом беспилотных технологий для модернизации АПК и недостаточной готовностью системы образования готовить кадры для работы с ними. Разрешению данного противоречия призвана способствовать разработка и внедрение в учебных учреждениях программы переподготовки «Эксплуатация и управление беспилотными авиационными системами». Данная инициатива

напрямую соответствует целям национального проекта «Образование», в частности, федеральным проектам «Современная школа» и «Успех каждого ребенка», направленным на обновление содержания и методов образования, а также на раннюю профориентацию.

Целью является не только формирование узкоспециализированных технических навыков, но и кардинальное изменение имиджа аграрных профессий. Для успешной реализации этой задачи необходима целостная организационно-управленческая модель. Разработанная модель включает в себя несколько взаимосвязанных блоков. Целевой блок определяет стратегические ориентиры: формирование кадрового резерва для цифрового АПК и повышение интереса молодежи к аграрным профессиям. Содержательный блок интегрирует теоретические дисциплины с интенсивной практической подготовкой, где студенты учатся применять дроны для решения конкретных агрономических задач, что соответствует принципам проекта «Профессионалитет».

Методический блок основан на применении активных форм обучения: проектной деятельности, кейс-стади, мастер-классов от практиков. Ключевым элементом является организационный блок, который предусматривает создание сетевых форм взаимодействия с предприятиями АПК, что созвучно идее создания образовательно-производственных центров (кластеров) в рамках госполитики. Это может включать организацию базовых кафедр на площадках агрохолдингов, прохождение студентами стажировок и выполнение выпускных работ по реальным производственным задачам. Наконец, результативный блок содержит систему критериев для оценки эффективности программы, отслеживая как уровень приобретенных компетенций, так и показатели трудоустройства выпускников.

Практическая реализация такой модели сопряжена с рисками: высокая стоимость оборудования, дефицит кадров и необходимость постоянного обновления программ. Для минимизации этих рисков предлагаются механизмы государственно-частного партнерства, которые могут быть реализованы в рамках инструментов поддержки нацпроектов. Подготовку педагогов

целесообразно организовать на базе ведущих агропредприятий, а учебный план сделать модульным и гибким.

Таким образом, предложенная организационно-управленческая модель представляет собой научно обоснованный инструмент модернизации аграрного образования, органично встроенный в реализацию национальных проектов. Внедрение программы переподготовки по эксплуатации БПЛА способно стать мощным катализатором профориентации, наглядно демонстрируя молодежи, что работа в АПК — это интересная и перспективная деятельность на стыке агрономии, IT и инженерии. Такой подход не только формирует практические навыки, но и готовит конкурентоспособных специалистов, способных обеспечить цифровую трансформацию агропромышленного комплекса России, тем самым внося прямой вклад в достижение национальных стратегических целей.

Список используемых источников

1. Об утверждении Стратегии развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 02.02.2021 № 193-р. — Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/z9xH1VcBQYcFhEU9pPAn1I5E7N8iAKkc.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

2. The Future of Food and Agriculture – Trends and Challenges [Electronic resource] // FAO. – 2022. – Mode of access: <https://www.fao.org/3/i6583e/i6583e.pdf> (date of access: 15.11.2025).

3. Иванов, А. В. Применение беспилотных летательных аппаратов в сельском хозяйстве: монография / А. В. Иванов, С. К. Петрова. — М.: РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, 2021. — 208 с.

4. Smith, J. Unmanned Aerial Vehicles in Precision Agriculture: A Review / J. Smith, L. Brown // Journal of Agricultural Science. – 2022. – Vol. 160 (1). – P. 45-58.

5. Сидоренко, О. П. Современные вызовы и перспективы развития аграрного образования в России / О. П. Сидоренко // Аграрное образование и наука. – 2020. – № 4. – С. 15-21.
6. Johnson, M. Engaging the Next Generation: Using Drones to Spark Interest in Agricultural Careers / M. Johnson, K. Davis // Journal of Extension. – 2021. – Vol. 59(3). – P. 1-10.
7. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 35.02.16 «Эксплуатация и управление беспилотными авиационными системами» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fgos.ru/fgos/fgos-35-02-16-ekspluataciya-i-upravlenie-bespilotnymi-avariynymi-125/> (дата обращения: 15.11.2025).
8. Казаков, Н. А. Теория организационно-управленческого моделирования в образовательных системах: монография / Н. А. Казаков. – СПб.: Алетейя, 2019. – 300 с.
9. European Commission. CAP Specific Objective: fostering rural employment, growth and gender equality [Electronic resource]. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. – 45 p. – Mode of access: <https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/...> (date of access: 15.11.2025).
10. Кружков, Д. С. Цифровые технологии как инструмент профориентации молодежи в АПК / Д. С. Кружков, Т. Н. Белова // Педагогика и современность. – 2023. – № 2(48). – С. 45-51.
11. Huang, Y. Development of a Unmanned Aerial Vehicle-Based Precision Agriculture System / Y. Huang, W.C. Hoffmann, Y. Lan, W. Wu, B.K. Fritz // Transactions of the ASABE. – 2020. – Vol. 63(5). – P. 1707-1718.
12. Фролов, В. И. Принятие управленческих решений в аграрной сфере: модели и методы: монография / под ред. В. И. Фролова. – Краснодар: КубГАУ, 2022. – 267 с.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

БОДРЯГА В.В.,

директор МКУ «Централизованная бухгалтерия учреждений образования Ленинского района города Донецка

Развитие системы общего образования требует формирования современных механизмов управления, базирующихся на применении наиболее перспективных технологий, к которым относится проектный подход.

Для этого необходимо формирование проектов, способных обеспечить привлечение максимального количества необходимых ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических и информационных).

Перспективы и направления применения проектно-ориентированного управления модернизацией образовательных систем, с учетом требуемых изменений образовательной среды, представлены на рисунке 1.

Из рисунка следует, что проектно-ориентированное управление способно обеспечить качество образования, с учетом общественных потребностей.

Принципы применения проектного подхода к управлению образовательными системами:

- образовательные проекты могут быть направлены на: расширение ассортимента образовательных услуг, ресурсное обеспечение функционирования образовательных учреждений.

- финансирование проектов осуществляется, в основном за счет государственного и муниципального бюджетов, однако в некоторых случаях привлекаются спонсорские источники.

Основной целью проектно-ориентированного управления образовательными системами, должна стать реализация проектов, направленных на доступность обучения, повышение качества образования, реализация механизмов финансирования и развитие мониторинга деятельности

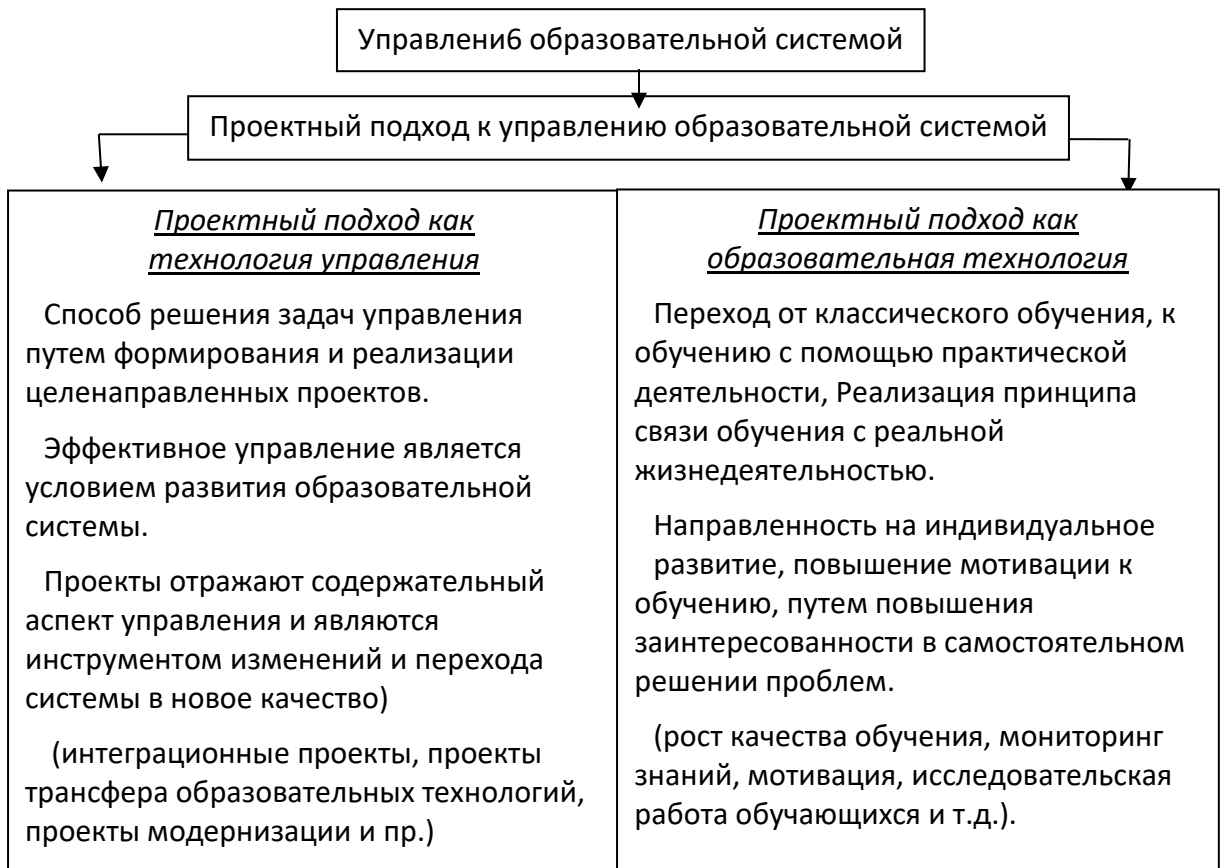


Рис. 1. Использование проектного подхода в управлении образовательными системами

В настоящем исследовании, с помощью инструментов проектного менеджмента, разработана блок-схема проектно-ориентированного подхода к решению проблемы модернизации управления образовательных систем, представленная на рисунке 2.

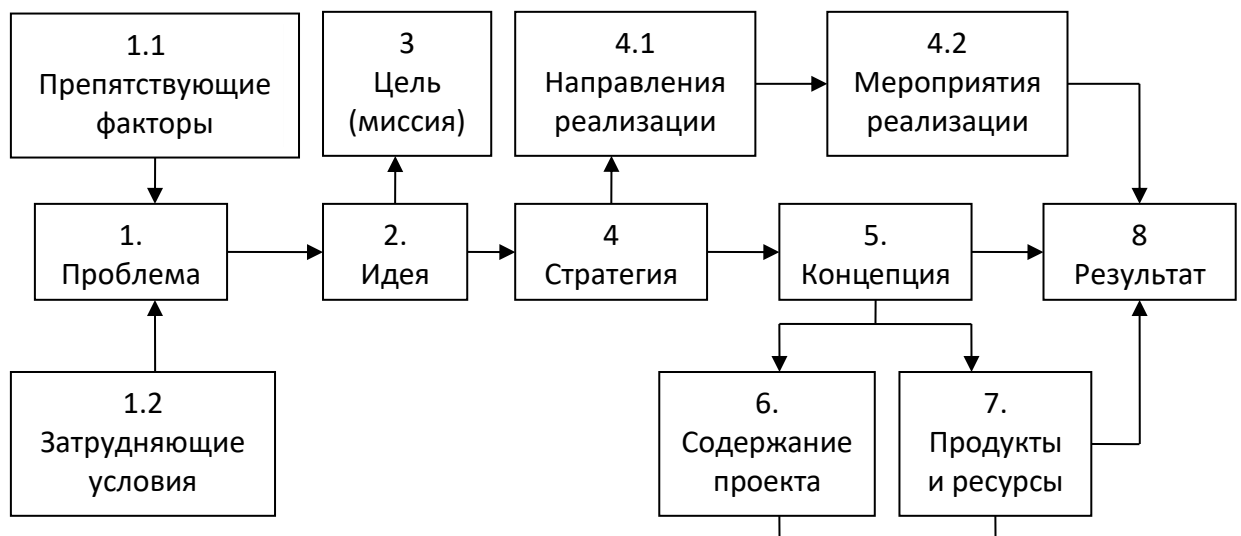


Рис. 2. Блок-схема применения проектного подхода к управлению образовательными системами

Применение проектного подхода, обосновано с помощью SWOT-анализа, позволяющего выявить сильные и слабые стороны образовательных систем и определить перспективные возможности и риски. Результаты анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1

SWOT-анализ оценки уровня развития образовательной системы и ее готовности к реализации задач современного образования

Сильные стороны (внутренние факторы)	Слабые стороны (внутренние факторы)
Формирование штата преподавателей с учетом профессиональных компетенций и результативности работы	Риск нехватки кадров
Высокая мотивация к работе	Высокий процент педагогических работников, не имеющих квалификационной категории
Современная материально-техническая база, соответствующая требованиям государственных образовательных стандартов	Нормативно-правовая база не соответствует потребностям для решения актуальных проблем развития образовательных систем
Высокая мотивационная готовность участников образовательных отношений к переходу в новые условия обучения и воспитания	Формирование контингента обучающихся из учеников разных школ, в которых обучение велось по разным программам, учебникам, разным системам оценивания
Риски (внешние факторы)	Возможности (внешние факторы)
Рост числа неблагополучных семей, низкая социальная ответственность отдельных родителей за воспитание и образование детей	Широкие возможности построения сети социального партнерства с органами местного самоуправления, другими учреждениями системы образования

По результатам SWOT-анализа должны быть сформулированы цели и определены задачи и приоритетные направления развития образовательных систем на ближайшую перспективу.

Таким образом, проектно-ориентированное управление, можно рассматривать как комплекс мероприятий, обеспечивающих реализацию проектов и программ, формирующих будущее состояние образовательной системы, характеризующееся системностью, комплексностью и способностью к интеграционной деятельности.

Кроме того, внедрение проектного подхода позволит организовать целевое управление образовательными системами, планировать и оперативно

перераспределять необходимые ресурсы, прогнозировать результаты функционирования и развития.

МОНИТОРИНГ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

МАЙБОРОДА С.И.

*аспирант кафедры инновационного
менеджмента и управления проектами,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Объективной основой конкуренции промышленных предприятий, определяющей ее границы, содержание и результативность, является конкурентная среда промышленных предприятий. Изменения ее базовых детерминантов являются первопричинами действия конкретных механизмов конкуренции, которые применяются промышленными предприятиями в качестве методов выживания и развития. Отметим при этом, что формирование конкурентной среды и ее эволюция относятся к методам стратегического народнохозяйственного управления, использование которых является прерогативой государства. Если этот процесс будет управляемым и результативным - предприятия получают реальный стимул к добросовестным методам ведения конкурентной борьбы, если же сохранится стихийный и фрагментарный подход к развитию конкурентной среды, то будут использоваться наиболее результативные и не всегда добросовестные методы.

Отправной точкой к использованию механизмов конкуренции в практике управления промышленными предприятиями является оценка состояния конкурентной среды, ее мониторинг и выявление тенденций развития основных ее детерминантов, определяющих возможность появления стратегических рыночных возможностей.

К сожалению, эта народнохозяйственная задача сегодня не решена, применяемые методы являются разрозненными и малоинформативными, что не позволяет промышленным предприятиям и контактными аудиториями объективно оценивать имеющиеся тенденции, а соответствующим органам государственного управления – корректировать негативные тенденции в развитии национальной конкурентной среды, сегодня конкурентная среда промышленных предприятий складывается стихийно, эффективное конкурентное администрирование отсутствует, недобросовестная конкуренция и ограничивающие конкуренцию действия стали частью национальной деловой культуры.

Предлагаемый нами подход к организации борьбы с недобросовестной конкуренцией и преодолением ее последствий учитывает недостатки сложившейся системы конкурентного администрирования в промышленности страны, а именно отсутствие системы мониторинга конкурентной среды, недостаточный уровень инструментария классификации недобросовестных конкурентных действий и отсутствие реальных инструментов их прекращения и преодоления их последствий. Логика действий Федеральной антимонопольной службы в части администрирования процессов недобросовестной конкуренции в промышленности страны представляется нам следующим образом (рис. 2).

Предлагаемый нами подход направлен на организацию системного мониторинга, обеспечивающего ФАС России объективной информационной базой о количестве, масштабах и динамике процессов недобросовестной конкуренции в промышленности страны.

Данные мониторинга позволяют реализовать системное и комплексное управленческое воздействие на участников процессов недобросовестной конкуренции по следующему алгоритму:

- выявление сомнительных конкурентных действий хозяйствующих субъектов и органов государственной власти и, контактных аудиторий промышленных предприятий. Экспертизе должны подвергаться деятельность предприятий, обладающих доминирующим положением на рынке и монополий,

рекламная сфера, процессы слияний-поглощений, процессы экономической концентрации, нормативно-правовые акты всех уровней и ветвей власти, федеральные и региональные целевые программы развития и т.д.;

- классификация сомнительных конкурентных действий по критерию добросовестности, определение инициаторов и выгодополучателей процессов недобросовестной конкуренции в промышленности страны;

- немедленное приостановление деятельности промышленных предприятий и аффилированных с ними хозяйствующих субъектов, допустивших недобросовестные конкурентные действия. Этот пункт должен быть включен в Федеральный закон «О защите конкуренции», что обеспечит реальные полномочия ФАС в деле борьбы с проявлениями недобросовестной конкуренции и заставит потенциально недобросовестных конкурентов задуматься о целесообразности применения средств и методов недобросовестной конкуренции;

- определение экономического ущерба от проявлений недобросовестной конкуренции необходимо от ухода от имеющей сегодня место приблизительности в определении последствий недобросовестной конкуренции, этот процесс позволит уточнить масштабы недобросовестной конкуренции в промышленности страны и необходимые санкции для преодоления ее последствий;

- определение и реализация санкций административного и уголовного характера по конкретной конкурентной ситуации, возмещение ущерба пострадавшим субъектам;

- адвокатиrowание конкуренции: предоставление на сайте ФАС и в специализированных печатных изданиях подробного анализа дел о недобросовестной конкуренции в промышленности страны с указанием причин их возбуждения, хода течения, выявленных нарушений и санкций для инициаторов и выгодоприобретателей.

Предлагаемый подход позволяет реализовать научно обоснованную систему методов борьбы с недобросовестной конкуренцией и преодоления ее

последствий, которая направлена на установление жесткого контроля за исследуемыми процессами на основе реализации функций мониторинга, анализа и классификации недобросовестных конкурентных действий, что позволяет увеличить адресность стратегического управленческого воздействия, снизить масштабы и динамику подобных предприятий.

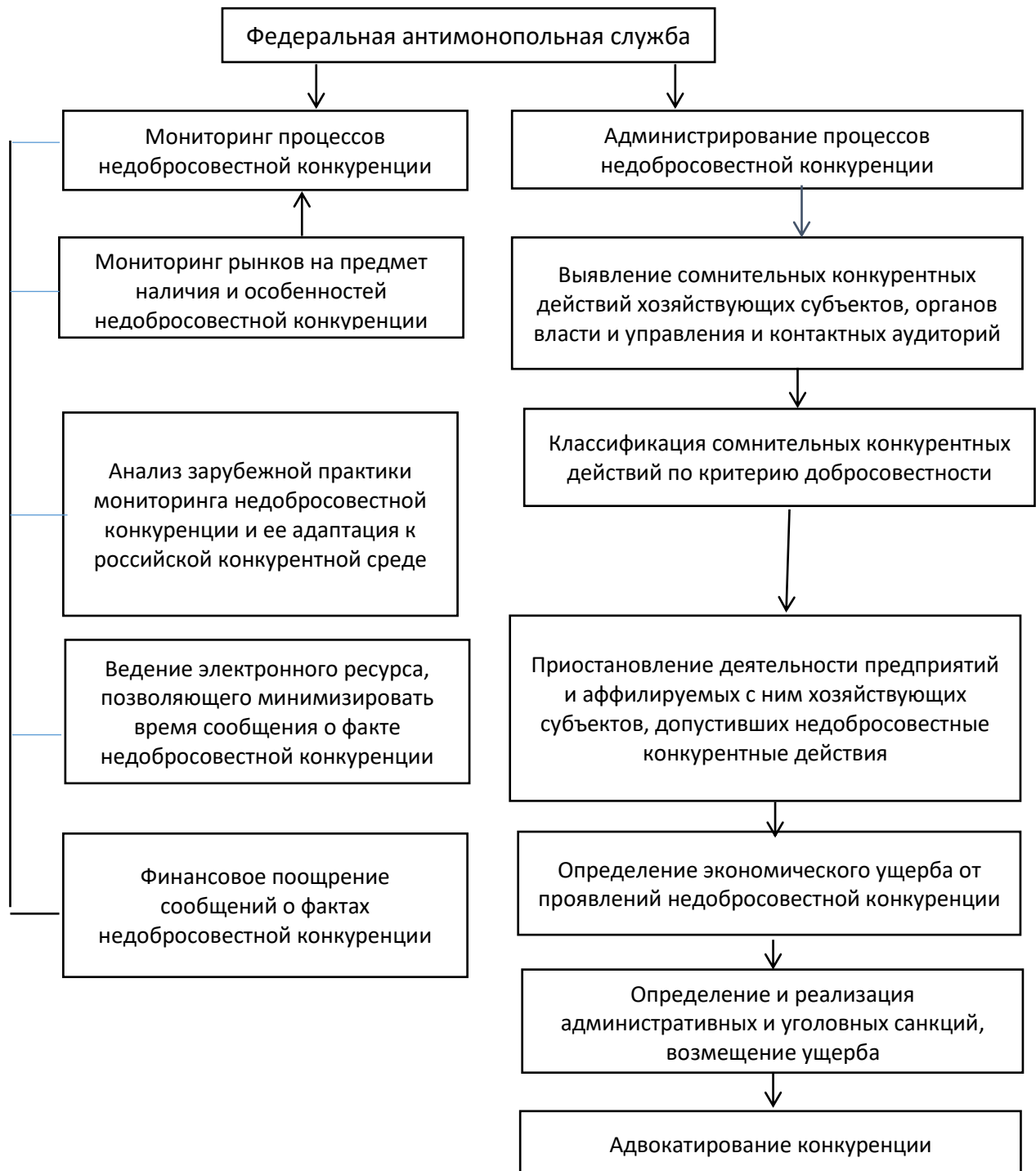


Рис. 1. Действия ФАС по мониторингу и администрированию процессов недобросовестной конкуренции

Предлагаемый подход является универсальным и может быть применен в любой области производства, с необходимой корректировкой на отраслевую специфику.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ОДИН ИЗ «МЯГКИХ» ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОРОДА

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

*д-р гос. упр., профессор, профессор кафедры инновационного
менеджмента и управления проектами*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СЕМИСОТОВ А.С.,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях современного глобального мира роль традиционных факторов экономического развития, таких как природные ресурсы, инфраструктура или объем капитала, постепенно уступает место человеческому капиталу – ключевому ресурсному потенциалу городов. Городские системы, нацеленные на устойчивое развитие и конкурентоспособность, все больше заботятся о качестве и уровне человеческих ресурсов, так как именно человеческий капитал способствует внедрению инноваций, повышению уровня жизни населения и созданию условий для экономического прогресса. В современной экономической теории развитие человеческого капитала рассматривается как стратегическая инвестиция, способная обеспечить социальное благополучие, технологический прогресс и динамику роста городов. Это обуславливает актуальность исследования роли человеческих ресурсов именно как «мягкого» фактора, оказывающего существенное влияние на конкурентоспособность городских территорий.

В данной работе – проведем анализ человеческого капитала как роль социально-экономических систем, рассмотрим структуру его формирования и развития, а также определить стратегические направления повышения конкурентоспособности за счет инвестиций в человеческий потенциал. Объектом исследования выступают социально-экономические системы городов, предмет – факторы их развития как форма человеческого капитала.

Человеческий капитал – включает в себя набор характеристик способностей населения, а именно профессиональных умений, состояния здоровья, навыков трудовой деятельности, личных качеств и мотивации, благодаря которым повышается вклад в развитие экономики.

История появления человеческого капитала как понятия началась с экономиста Джейкоба Минсера и Теодора Шульца которые обосновали важность развития образования, здоровья, качества жизни, как факторы, улучшающие эффективность труда и экономический рост.

В современности развитие человеческого капитала считается важнейшим фактором формирования инновационной экономики, где уровень образования и квалификации населения определяет успешность всей городской системы.

Роль человеческого капитала в социально-экономическом развитии особенно возрастает в условиях конкуренции между городами на внутреннем и международном уровнях. В отличие от «жестких» факторов развития – инфраструктуры, природных ресурсов или капитальных вложений – человеческий капитал – это «мягкий» фактор, определяющий потенциал для инновационной деятельности, адаптивность экономики и общую привлекательность города.

Ключевыми показателями человеческого капитала являются уровень образования, здоровье населения, навыки, мотивация, а также качество жизни и возможность самореализации. Современные города инвестируют в развитие образования через модернизацию школ, университетов, технологий

дистанционного обучения, а также через создание условий для постоянного повышения квалификации и профессиональной мобильности населения.

Механизмы формирования человеческого капитала включают всестороннее развитие образовательных систем, поддержку инновационных центров, научных исследований и стартапов, а также миграционную политику, направленную на привлечение талантов со стороны. Также большое значение имеет система здравоохранения, обеспечивающая сохранение и укрепление здоровья населения, что напрямую влияет на его трудоспособность и креативные способности.

Особенностей развития человеческого капитала в разных типах городов можно учесть, исходя из их масштабов и ресурсов. Мегалополисы, такие как Нью-Йорк, Лондон или Москва, сосредоточены на создании экосистем высокого уровня образования, инноваций и культуры, борются с высокой конкуренцией за квалифицированные кадры. Средние города могут привлекать и удерживать специалистов, создавая комфортную среду, развитую инфраструктуру и уникальные программы поддержки талантов. Малые города, в свою очередь, превращаются в центры узкоспециализированных кластеров, национальных или региональных особенностей, что также требует развития человеческого потенциала в узких сферах.

Образовательные системы, медицинская инфраструктура, миграционная политика и культурные инициативы – все это важные компоненты успешной стратегии формирования человеческого капитала.

Успешный опыт таких городов, как Сингапур, Тель-Авив или Москва, иллюстрирует, что инвестиции в человеческий капитал напрямую связаны с экономическими достижениями. Сингапур, например, активно развивает отрасли науки, технологий и предпринимательства, инвестируя в образование, здравоохранение и создание инновационной среды. Благодаря этому город стал лидером по индексу человеческого развития и уровню инновационной активности.

Методы оценки человеческого капитала включают разнообразные индексы человеческого развития (ИЧР), рейтинги умных и инновационных городов, а также статистические показатели высокого уровня образования, продолжительности жизни, числа ученых и специалистов, концентрации научных центров и стартапов.

Взаимодействие человеческого капитала с инфраструктурой, инвестициями и инновационной деятельностью создает мощную синергию, превращая город в мощный центр знаний, технологий и бизнеса. Чем выше уровень человеческого развития, тем быстрее внедряются новые технологии и формы бизнеса, тем более привлекательной становится городская среда для инвесторов и талантов.

Основными стратегическими направлениями являются инвестиции в образование и системы профессиональной подготовки, создание качественных условий для жизни и труда квалифицированных специалистов, внедрение программ по миграционной политике, активное развитие науки и инновационной сферы. Важно не только создавать новые образовательные учреждения и исследовательские центры, но и обеспечивать непрерывное обучение населения в течение всей жизни – «обучение на протяжении всей жизни» становится краеугольным камнем развития человеческого капитала.

Государственные и муниципальные институты должны разрабатывать долгосрочные стратегии, внедрять стимулирующие меры по привлечению и удержанию профессиональных кадров, поддерживать инновационные инициативы, создавать условия для свободного обмена знаниями и опытом. Интеграция цифровых технологий и платформ для обучения, создание «умных» городов и развитие технологий интеллектуальной мобильности позволяют повысить эффективность формирования человеческого капитала и, как следствие, конкурентоспособность всей системы.

Перспективные подходы включают также развитие программ по социальной интеграции, поддержке талантов, популяризации науки и культуры, что способствует формированию городской среды, благоприятной для инновационного и социального развития.

В активно меняющейся экономической и социальной среде, человеческий капитал становится одним из многих важных ключевых факторов развития города, определяющий экономический успех. Высокий уровень человеческих ресурсов стимулирует внедрение инноваций, рост числа новых предприятий, улучшение качества жизни населения, укрепление научно-технической базы. Для городского развития, человеческий капитал должен стать приоритетом в формировании стратегии города, а главным способом достижения прогресса – считать вклад в здравоохранение, образование и культуру.

Список использованных источников

1. Джумаева, Р. А. Человеческий капитал как конкурентный фактор развития инновационной экономики региона / Р. А. Джумаева. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы I Междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2012. — С. 161-163. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/14/1785> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Глазьев Сергей Юрьевич, Воронов Александр Сергеевич, Кудина Марианна Валерьевна, Орлова Любовь Николаевна. Прогноз развития человеческого капитала в российской федерации в условиях изменений в мировой экономике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. №91. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prognoz-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-v-rossiyskoy-federatsii-v-usloviyah-izmeneniy-v-mirovoy-ekonomike> (дата обращения: 13.11.2025).
3. Тухтарова Евгения Хасановна, Власов Максим Владиславович. Влияние человеческого капитала на инновационное развитие // Вестник НГУЭУ. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-chelovecheskogo-kapitala-na-innovatsionnoe-razvitie> (дата обращения: 13.11.2025)
4. Николаев Михаил Алексеевич, Махотаева Марина Юрьевна Факторы формирования и развития человеческого капитала в регионах СЗФО //

π-Economy. 2023. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formirovaniya-i-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-v-regionah-szfo> (дата обращения: 13.11.2025).

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ НА МАКРОУРОВНЕ НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

КОЖЕВНИКОВА С.М.,

САРАНА В.Р.,

студенты

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНИНЕЦ Р.Н.,

к.э.н., доцент кафедры инновационного менеджмента и управления

проектами

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью изучения специфики государственного управления в условиях становления и функционирования молодых государственных образований. На примере Донецкой Народной Республики (ДНР) эта проблема приобретает особую значимость, так как реализация государственных программ происходит в уникальных условиях экономической блокады и глубокой интеграции с Российской Федерацией.

Государство вмешивается в экономику независимо от степени развития и от её типа. Существует два основных типа экономической деятельности:

- Распределительная экономика: государство берет все права и обязанности по производству товаров и услуг. Регулирования при такой экономике быть не может. Она характеризуется одной единственной формой собственности - государственной.

-Рыночная экономика: государству приходится постоянно изменять глубину своего влияния, перед государством не стоят задачи непосредственного распределения товаров и услуг, и оно теряет право свободно распоряжаться ресурсами. Государство вынуждено то увеличивать, то уменьшать степень своего вмешательства в экономику. Если государство этого не делает, то это приводит к развитию бюрократического аппарата и замедлению экономики в целом. Таким образом, история показывает, что государство постоянно вмешивается в экономику[1].

Теоретические основы механизмов и инструментов реализации государственных программ представляют собой целостную концепцию, интегрирующую целеполагание, ресурсное обеспечение, организационное построение и систему оценки в единый управленческий цикл. Эффективность всей системы зависит от слаженного функционирования всех её элементов, их адаптивности к изменяющимся внешним условиям и ориентации на достижение общественно значимых результатов, что в конечном итоге определяет качество государственного управления и его способность отвечать на вызовы современности[2].

Реализация государственных программ в условиях Донецкой Народной Республики характеризуется особой политической обстановкой, которая обусловлена продолжающимся вооружённым конфликтом. Такой контекст создаёт дополнительные вызовы для планирования и исполнения программных мероприятий, включая ограниченность ресурсов, нестабильность социальной и экономической среды. Экономическая ситуация в ДНР осложнена разрушением инфраструктуры и снижением промышленного производства, что негативно сказывается на возможности осуществления долгосрочных социальных и инфраструктурных проектов.

Несмотря на сложные политические и экономические условия государственные программы в ДНР успешно реализуются. Организационные механизмы адаптированы к текущим реалиям, что позволяет достигать поставленных целей и обеспечивать выполнение ключевых задач. Высокий

уровень волонтерской и административной инициативы способствует преодолению возникающих препятствий, а эффективность отдельных проектов подтверждает возможность реализации стратегических планов в условиях нестабильности.

На сегодняшний день в ДНР действует Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 20 мая 2025 г. № 47-2 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Донецкой Народной Республики». Данный нормативный акт регламентирует все основные процессы, связанные с подготовкой, выполнением и оценкой государственных программ, обеспечивая единые стандарты и процедуры для их реализации[3].

03 марта 2025 года Постановлением Правительства ДНР была утверждена государственная программа «Формирование современной городской среды на территории Донецкой Народной Республики на 2025-2030 гг.». Данным нормативным актом регламентируется:

- Утверждение государственной программы Донецкой Народной Республики «Формирование современной городской среды на 2025–2030 гг.»;
- Порядок предоставления и распределения субсидий бюджетам Донецкой Народной Республики для софинансирования проектов-победителей Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды;
- Порядок предоставления субсидий из бюджета Донецкой Народной Республики местным бюджетам для софинансирования расходов муниципальных образований на реализацию муниципальных программ по формированию современной городской среды.

Ответственным разработчиком программы выступает Министерство строительства, архитектуры и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики, а исполнители - муниципальные образования городских и муниципальных округов Донецкой Народной Республики.

Цель программы - повысить уровень благоустройства территорий, создать современные и комфортные условия для жизни, отдыха и культурной деятельности жителей, а также обеспечить санитарное и эстетическое состояние территорий.

Перечень общественных территорий, нуждающихся в благоустройстве с учётом их физического состояния, а также подлежащих благоустройству в рамках реализации государственной программы, включает 28 территорий в разных муниципальных образованиях.

В перечень муниципальных образований, являющихся победителями Всероссийского конкурса лучших проектов создания комфортной городской среды в малых городах и исторических поселениях в рамках федерального проекта, вошли 5 территорий.

В перечень дворовых и (или) общественных территорий, которые планируется благоустроить за счёт прочих источников финансирования (субъектов-шефов), включены 48 объектов[4].

Проведённое исследование позволило выявить ключевые инструменты и механизмы реализации государственных программ в специфических условиях Донецкой Народной Республики. Несмотря на сложный комплекс вызовов, связанных с экономическими ограничениями и глубокой трансформацией, в ДНР формируется адаптивная система государственного управления.

На примере государственной программы «Формирование современной городской среды на 2025-2030 гг.» демонстрируется работоспособность организационных механизмов в кризисной среде. Нормативная база, представленная Постановлением Правительства ДНР, создаёт необходимые правовые рамки для программно-целевого управления.

Особенностью реализуемого подхода является сочетание централизованного планирования на республиканском уровне с делегированием исполнения муниципальным образованиям, а также интеграция в общероссийские проекты через участие во Всероссийском конкурсе лучших проектов создания комфортной городской среды.

Опыт Донецкой Народной Республики подтверждает, что даже в условиях ограниченности ресурсов и институциональных вызовов возможно эффективное осуществление государственных программ за счёт адаптации управленческих механизмов, административной инициативы и стратегического партнёрства. Данная модель представляет значительный интерес для изучения практик государственного управления в молодых государственных образованиях и на постконфликтных территориях.

Список использованных источников

1. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / сост. Кислинских Юлия Валерьевна. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПУ, 2016. 120 с.
2. Система муниципального управления: учебник / под редакцией В.Б. Зотова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 20 мая 2025 г. № 47-2 (ред. от 06.11.2025) «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Донецкой Народной Республики».
4. Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 3 марта 2025 г. № 23-3 «Об утверждении государственной программы Донецкой Народной Республики «Формирование современной городской среды на территории Донецкой Народной Республики на 2025-2030 гг.»».

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РЕГИОНА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

НИКОЛАЕНКО В.В.,

*председатель Комитета Народного Совета
по промышленности и торговле,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Интеграция Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации требует разработки сбалансированной стратегии промышленного развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления структурных дисбалансов промышленности ДНР при минимизации социальных издержек трансформации.

Исследование основано на сравнительном анализе моделей промышленного развития:

- Германия (постобъединительный период) [1]
- Южная Корея (1960-1980-е годы) [2]
- Косово (постконфликтное восстановление)

Использованы методы SWOT-анализа, экспертных оценок и анализа документов.

Зарубежный опыт управления промышленностью

Германская модель показала эффективность создания специализированных институтов (Treuhandanstalt), но выявила риски социальной напряжённости. Ключевые элементы: целевая поддержка восточных земель, программы переподготовки кадров, создание специальных экономических зон.

Южнокорейская модель продемонстрировала успех стратегического планирования: произошло создание «национальных чемпионов» (POSCO, KIA), были приняты пятилетние планы с экспортной ориентацией, осуществлена жёсткая привязка поддержки к выполнению KPI.

Косовская модель выявила риски донорской зависимости, что привело к пассивной роли государства, доминировании сырьевого сектора и, как следствие, высокой безработице и коррупции.

Современное состояние промышленности ДНР

В 2024 году отмечен рост промышленного производства на 7,1%. Значительно увеличились и государственные меры поддержки. В частности,

Фонд, развития промышленности ДНР профинансировал 28 проектов на сумму 1,8 млрд рублей.

Однако сохраняются структурные проблемы, в том числе, высокая зависимость от металлургии, низкая диверсификация отраслей, технологическое отставание [3].

Предлагаемая модель стратегического планирования

Для ДНР предлагается создание Стратегического совета по развитию промышленности с участием представителей органов власти, руководителей крупнейших предприятий Республики, научного сообщества, федеральных экспертов. Также предполагается непосредственное участие представителей Министерства промышленности и торговли Российской Федерации.

По состоянию на ноябрь 2025 года Министерство промышленности и торговли совместно с Комитетом Народного Совета Донецкой Народной Республики по промышленности и торговле подготовили проект Указа Главы Донецкой Народной Республики по созданию Совета по развитию промышленности ДНР.

Совет определит общее видение развития промышленности Донецкой Республики в, как минимум, десятилетней перспективе. Вся работа в рамках Совета изначально будет координироваться с профильными структурами федерального Министерства промышленности и торговли.

Региональная Стратегия развития промышленности на период до 2036 года должна стать базовым документом, определяющим основные направления поддержки отраслей и промышленных кластеров со стороны органов государственной власти.

Для достижения оптимального результата потребуется экспертный потенциал Министерств промышленности и торговли, а также РСПП. В том числе, участие в конкретной работе над Стратегией развития Донбасса в рамках создаваемого Совета при Главе Республики.

Федеральная поддержка также требуется в части привлечения специализированных институтов, которые будут вести работу по структурному оформлению Стратегии и формированию итогового проекта документа.

На уровне Минпромторга РФ и региона обсуждается идея выделения нескольких «базисных» промышленных проектов, которые могут стать «локомотивом» возрождения. Данная инициатива может только приветствоваться, однако, она принесет еще больше синергии, если станет одним из центральных элементов «длинной» Стратегии.

Методология разработки стратегии должна включать: комплексный SWOT-анализ, PESTEL-анализ макросреды, формирование технологических карт, экспертные оценки по методу анализа иерархий [4].

Исходя из анализа текущей ситуации и международного опыта можно сделать следующие выводы.

1. Универсальная модель промышленного развития отсутствует и необходим синтез лучших практик с учётом специфики ДНР.
2. Критически важными являются создание действенного Стратегического совета, разработка «длинной» стратегии (10-15 лет), сочетание федеральной и региональной экспертизы.
3. Первоочередными мерами в рамках реализации будущей Стратегии должны стать диверсификация промышленности, развитие кооперационных связей, стимулирование инноваций, создание максимально позитивного инвестиционного климата в регионе, оптимизация мер государственной поддержки и выделение проектов – «локомотивов» возрождения.

Список использованных источников

1. Зайцева, Н. Б. Структурно-территориальные аспекты интеграции промышленности восточных земель Германии : специальность 25.00.24 "Экономическая, социальная, политическая и рекреационная география" : диссертация на соискание ученой степени кандидата географических наук / Зайцева Наталья Борисовна. – Санкт-Петербург, 2005. – 162 с. – EDN NNQJVH.

2. Дэйнис, М. П. Экономика Северной и Южной Кореи: ретроспективный сравнительный анализ / М. П. Дэйнис // Сборник трудов студентов, магистрантов и аспирантов "Молодежь и наука". – Тула : Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2024. – С. 235-239. – EDN WIBERO.

3. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения : Коллективная монография. – Донецк : Институт экономических исследований, 2023. – 420 с. – ISBN 978-5-00202-443-8. – EDN ZMJWWZ.

4. Пирмагомедова, А. М. Особенности анализа PESTEL (или анализа PESTLE) / А. М. Пирмагомедова // Теория и практика современной науки. – 2018. – № 6(36). – С. 537-541.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.

ШИШКОВ Р.Ю.,

*студент кафедры инновационного
менеджмента и управления проектами*

ЯРЕМБАШ А.И.,

*д-р экон. наук, доцент
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

В контексте глобализации, цифровой трансформации и перехода к экономике, основанной на знаниях, традиционные факторы производства — земля, капитал, основные фонды — постепенно уступают свою доминирующую роль. Ключевым драйвером развития и главным источником устойчивого конкурентного преимущества как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне национальных экономик становятся человеческие ресурсы. Данный тезис направлен на комплексное исследование многогранной роли человеческих ресурсов в развитии социально-экономических систем, доказывая, что именно

инвестиции в человека, его знания, здоровье и социальный капитал являются определяющим условием прогресса, стабильности и благосостояния в XXI веке.

1. Эволюция парадигмы: от трудовых ресурсов к человеческому капиталу Исторически роль человека в экономике рассматривалась через призму понятия «трудовые ресурсы» — количественной меры, характеризующей способность к труду. Однако во второй половине XX века, благодаря работам таких экономистов, как Теодор Шульц и Гэри Беккер, сформировалась принципиально новая концепция — человеческого капитала.

· Человеческий капитал — это запас знаний, навыков, мотиваций и здоровья, накопленных человеком, которые целенаправленно формируются и увеличиваются путем инвестиций (в образование, здравоохранение, профессиональную подготовку, мобильность) и приносят отдачу в виде более высоких доходов, производительности и культурного обогащения как для самого индивида, так и для общества в целом.

Эта смена парадигмы означает переход от восприятия человека как «винтика» в производственной машине к пониманию его как стратегического актива, ценность которого может неуклонно расти. Социально-экономическая система, не осознающая этой трансформации, обречена на отставание, поскольку конкурирует в устаревшей парадигме.

2. Многоуровневое влияние человеческих ресурсов на развитие Роль человеческих ресурсов проявляется на всех уровнях социально-экономической организации.

2.1. Макроуровень (национальная и региональная экономика) На макроуровне человеческие ресурсы выступают основным двигателем долгосрочного экономического роста и социального благополучия. Рост производительности и инноваций: Образованная и здоровая рабочая сила способна эффективнее использовать существующие технологии и, что более важно, создавать и внедрять новые. Исследования и разработки (R&D), являющиеся локомотивом технологического прогресса, напрямую зависят от качества человеческого капитала. · Привлечение инвестиций: Международные

корпорации и инвесторы предпочитают размещать производства и исследовательские центры в странах с высококвалифицированной, адаптивной и мотивированной рабочей силой.

Таким образом, человеческий капитал становится ключевым фактором конкурентоспособности нации.

Формирование социального капитала: Понятие, тесно связанное с человеческим капиталом, — социальный капитал (сети доверия, нормы взаимности и гражданской ответственности). Высокий уровень человеческого капитала способствует укреплению социального капитала, что снижает транзакционные издержки, укрепляет правовые институты и делает общество более сплоченным и устойчивым к кризисам.

Снижение социального неравенства: Доступ к качественному образованию и здравоохранению является мощным социальным лифтом. Инвестиции в человеческий капитал на государственном уровне (например, программы непрерывного образования, доступная медицина) способствуют сокращению бедности и созданию более инклюзивного общества.

2.2. Мезоуровень (отрасли и корпорации)

На уровне отдельных отраслей и компаний управление человеческими ресурсами (HRM) трансформировалось из административно-кадровой функции в стратегического партнера бизнеса.

- **Стратегическое управление талантами (Talent Management):** В условиях «войны за таланты» успешные компании выстраивают комплексные системы по привлечению, развитию и удержанию ключевых сотрудников. Это включает в себя не только конкурентные зарплаты, но и программы карьерного роста, корпоративную культуру, возможности для обучения и развития.

Повышение организационной эффективности: Современные HR-практики, такие как система сбалансированных показателей (BSC), управление по целям (MBO), программы повышения вовлеченности сотрудников (Employee Engagement), напрямую влияют на операционную эффективность, лояльность персонала и, в конечном счете, на финансовые результаты компании.

· Создание инновационной среды: Задача HR-менеджмента — создать организационную культуру, которая поощряет креативность, инициативу, готовность к риску и сотрудничество. Такая среда является питательной средой для инноваций, которые определяют выживание компании на динамичном рынке.

2.3. Микроуровень (индивид)

На индивидуальном уровне развитие человеческого капитала является основой для личной и профессиональной самореализации, экономической самостоятельности и социальной мобильности. Инвестируя в себя (получая новую профессию, изучая языки, заботясь о здоровье), человек не только повышает свой доход, но и усиливает свою адаптивность к изменениям на рынке труда, что особенно критично в эпоху быстрого технологического устаревания профессий.

4. Вызовы современности и новые требования к человеческим ресурсам
Современные тенденции предъявляют новые, повышенные требования к человеческим ресурсам:

Цифровизация и автоматизация: Рутинный физический и умственный труд автоматизируется. Ценность приобретают «мягкие навыки» (soft skills): критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект, коммуникативные способности, умение работать в команде.

Необходимость lifelong learning (непрерывного обучения): Скорость обновления знаний такова, что полученного однажды образования становится недостаточно. Социально-экономические системы должны создавать инфраструктуру для постоянного обновления компетенций на протяжении всей жизни человека.· Демографические сдвиги: Старение населения в развитых странах требует пересмотра пенсионных систем, развития «серебряной» экономики и эффективного использования потенциала работников старшего возраста.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: в XXI веке человеческие ресурсы являются системообразующим фактором развития любой

социально-экономической системы. Их роль эволюционировала от вспомогательного элемента до ключевого стратегического актива, определяющего траекторию экономического роста, уровень социальной сплоченности и устойчивость к глобальным вызовам.

Успешное развитие в современном мире невозможно без приоритетных и системных инвестиций в человека. Это включает в себя:

1. Формирование эффективной образовательной экосистемы — от дошкольного до высшего и непрерывного образования.

2. Создание доступной и качественной системы здравоохранения, обеспечивающей сохранение и приумножение здоровья нации.

3. Развитие гибких и адаптивных систем управления человеческими ресурсами на уровне компаний, ориентированных на раскрытие потенциала каждого сотрудника.

4. Стимулирование формирования социального капитала через укрепление институтов гражданского общества и правового государства.

Таким образом, будущее процветание и конкурентоспособность социально-экономических систем напрямую зависят от их способности признать, развить и эффективно использовать самый ценный из имеющихся у них ресурсов — человеческий.

Список использованных источников

1. Ганичева, Е. В. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Ганичева. — М. : ЮРАЙТ, 2017. — 407 с.

2. Лукашевич, В. В. Управление человеческими ресурсами / В. В. Лукашевич. — М. : КНОРУС, 2015. — 222 с.

3. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / Н. А. Горелов. — [2-е изд., пер. и доп.]. — М. : ЮРАЙТ, 2016. — 526 с.

СЕКЦИЯ 3. МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

КОМАНДНАЯ РАБОТА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

АРЧИКОВА П.М.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном, быстро меняющемся мире бизнеса, роль командной работы и эффективного управления группами людей приобретает первостепенное значение. Глобализация, технологический прогресс и возрастающая конкуренция диктуют необходимость оперативно адаптироваться к новым вызовам и инновациям. В этой динамичной среде именно сплоченные и хорошо управляемые команды становятся ключевым драйвером успеха любой организации.

Особенно актуальным этот вопрос является для России, где исторические, культурные и экономические особенности оказывают существенное влияние на формирование команд и процессы управления. Российская деловая культура, с ее традициями и устоявшимися нормами, требует особого подхода к созданию и развитию эффективных команд. Необходимо учитывать такие факторы, как иерархичность структур, акцент на личные отношения и специфику коммуникации. В последние годы наблюдается рост интереса российских ученых и практиков к этой теме, проводятся исследования групповой динамики, межличностных процессов и внедряются новые подходы к руководству. Процесс формирования команды представляет собой сложный и многогранный процесс,

зависящий от множества факторов, включая личностные характеристики участников, цели и задачи команды, а также организационную культуру компании. В российских организациях этот процесс имеет свои особенности, обусловленные культурными традициями и спецификой делового общения.

Одним из наиболее значимых аспектов является специфика межличностных конфликтов и методов их разрешения. Конфликты в командах неизбежны, но их конструктивное разрешение является важным условием для эффективной работы. В России, где традиционно ценится коллективизм и гармония в отношениях, открытые конфликты часто избегаются. Вместо этого, могут возникать скрытые разногласия и противостояния, которые негативно влияют на атмосферу в команде и ее продуктивность. В организациях зачастую возникают трудовые конфликты, которые необходимо своевременно погашать. Так, руководителям необходимо обладать навыками эффективного разрешения конфликтов, учитывающими культурные особенности и предпочтения российских сотрудников. Важно создавать атмосферу доверия и открытости, в которой участники команды чувствуют себя в безопасности и могут свободно выражать свое мнение, даже если оно отличается от мнения большинства.

В условиях удаленной работы, когда межличностное взаимодействие ограничено, проблема межличностных конфликтов становится особенно актуальной. Необходимо уделять больше внимания развитию мягких навыков (soft skills) как у руководителей, так и у участников команд. Важно учиться эффективно общаться в онлайн-формате, понимать невербальные сигналы и поддерживать эмоциональную связь с коллегами.

Культура играет определяющую роль в формировании командного духа и эффективной работы. В российских организациях, где исторически сложилась иерархическая структура управления, важно учитывать влияние таких факторов, как дистанция власти, коллективизм и избегание неопределенности.

Высокая дистанция власти означает, что сотрудники склонны уважать авторитет руководителя и не оспаривать его решения. В такой среде важно

выстраивать эффективную коммуникацию, основанную на четких указаниях и обратной связи.

Коллективизм проявляется в стремлении сотрудников к сотрудничеству и взаимопомощи. Команды, основанные на принципах коллективизма, часто более сплоченные и мотивированные на достижение общих целей. Однако, важно учитывать, что коллективизм может также приводить к конформизму и избеганию открытой критики.

Избегание неопределенности означает, что сотрудники предпочитают работать в предсказуемой и структурированной среде. В условиях неопределенности и изменений руководителям необходимо обеспечивать четкую информацию и поддержку, чтобы снизить уровень тревожности и повысить уверенность сотрудников.

Лояльность к команде и компании является важным фактором, влияющим на командную работу. В российских организациях лояльность часто ценится выше, чем индивидуальные достижения. Однако, чрезмерная лояльность может приводить к групповому мышлению и нежеланию оспаривать неэффективные решения.

Роль руководителя в российской организации является сложной и многогранной. Российские руководители часто выступают одновременно как авторитарные и коучинговые фигуры. Они должны быть способны принимать решения, давать четкие указания и контролировать выполнение задач. В то же время, они должны уметь мотивировать сотрудников, развивать их навыки и создавать благоприятную рабочую атмосферу. Этот смешанный стиль управления требует от руководителей гибкости и умения адаптировать свой подход в зависимости от ситуации и потребностей команды. В кризисных ситуациях может потребоваться более авторитарный стиль управления, в то время как в стабильных условиях эффективнее применять коучинговые методы.

Эффективная управленческая коммуникация становится ключевым аспектом в этом контексте. Руководители должны уметь четко и понятно доносить информацию до сотрудников, выслушивать их мнения и предоставлять

обратную связь. Важно создавать каналы коммуникации, которые позволяют сотрудникам свободно общаться с руководителем и делиться своими идеями и проблемами. Примерами эффективного поведения руководителя в российском контексте могут быть: четкое определение целей и задач - руководитель обеспечивает команду четким пониманием того, что от них ожидается, и какие цели они должны достичь, предоставление необходимой поддержки и ресурсов - руководитель обеспечивает команде доступ к необходимым ресурсам, информации и поддержке, чтобы они могли успешно выполнять свою работу, создание благоприятной рабочей атмосферы - руководитель создает атмосферу доверия, уважения и взаимопонимания в команде, где сотрудники чувствуют себя комфортно и могут свободно выражать свое мнение, признание и поощрение достижений - руководитель признает и поощряет достижения команды и отдельных ее членов, чтобы повысить их мотивацию и лояльность. Руководитель инвестирует в развитие навыков и компетенций сотрудников, чтобы они могли успешно справляться с новыми вызовами и задачами.

Управление групповой динамикой в российских организациях требует особого внимания к социально-культурным особенностям. Важно учитывать существующие внутрикорпоративные отношения, традиции и нормы, связанные с российским менталитетом. Создание психологической безопасности становится одной из ключевых задач, особенно в условиях удалённой работы и гибридных моделей. Однако существуют основные риски, связанные с групповой динамикой и командной работой. Так конфликты и разногласия — могут привести к снижению эффективности и ухудшению атмосферы. Склонность к согласованию и избеганию критики мешает принятию оптимальных решений. Доминирование отдельных участников — один или несколько членов могут оказывать чрезмерное влияние, подавляя мнения других. Лень и «социальное loafing» — снижение вклада отдельных участников при работе в группе. Возможна недостаточная коммуникация — недопонимание и ошибки из-за плохого обмена информацией. Неясные роли и ответственности приводят к дублированию усилий или пропуску задач.

Особенности управления командной работой состоят в создании общих ценностей, правил и норм поведения для повышения сплоченности и эффективности. Необходима эффективная коммуникация для обеспечения открытого и прозрачного обмена информацией, что снижает недопонимание. Воспитание лидерских качеств внутри команды и поддержка инициативных участников. Использование систем признания и наград для повышения заинтересованности и вовлеченности. Главная задача вовремя выявлять и конструктивно разрешать разногласия для сохранения командного духа. Способность команды быстро реагировать на изменения и корректировать планы. Постоянное повышение квалификации участников для повышения общей эффективности. Мониторинг выполнения задач и обратная связь для своевременного корректирования действий.

Акцент на межличностном доверии и формировании командной культуры помогает снизить сопротивление изменениям и повысить уровень мотивации сотрудников. Важно, чтобы команды могли открыто обсуждать проблемы и предлагать решения, что способствует не только улучшению рабочей атмосферы, но и повышению общей эффективности. Для этого необходимо развивать навыки активного слушания, эмпатии и конструктивной критики.

В области групповой динамики и командного управления важен учет культурных особенностей, исторического контекста и социально-психологических аспектов. Современные методики управления командами требуют адаптации к российским реалиям, развития soft skills и укрепления межличностного доверия. В условиях глобальных изменений и вызовов, стоящих перед бизнесом, эффективное управление командами становится ключом к успешному функционированию организаций в России.

ТАКТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

АРЧИКОВА П.М.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

НИКОЛЬСКАЯ А.С.,

старший преподаватель кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном мире конкуренция между предприятиями становится всё более острой и сложной. В условиях глобализации, быстрого технологического развития и постоянных изменений рыночной ситуации важно не только разрабатывать долгосрочные стратегии, но и учитывать тактические факторы, непосредственно влияющие на текущую деятельность и способность предприятия удерживать или повышать свою конкурентоспособность. В данной работе рассматриваются основные тактические факторы, оказывающие влияние на формирование конкурентных преимуществ, их роль и способы эффективного использования.

Конкурентоспособность предприятия — это его способность успешно конкурировать на рынке, обеспечивая стабильный рост прибыли и доли рынка. В отличие от стратегических факторов, которые ориентированы на долгосрочное развитие, тактические факторы характеризуют текущие условия деятельности и могут быстро меняться. Они включают в себя конкретные мероприятия, решения и ресурсы, используемые для повышения эффективности и конкурентных позиций в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Тактические факторы выступают важным инструментом реализации стратегических целей, позволяя адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, устранять слабые места и использовать возникающие возможности. Их

правильное управление способствует повышению качества продукции, снижению издержек, улучшению обслуживания клиентов и укреплению имиджа компании.

Одним из ключевых внутренних тактических факторов является качество продукции или услуг. В условиях высокой конкуренции именно качество зачастую определяет выбор потребителя. Компании, инвестирующие в повышение качества, создают барьеры для конкурентов и укрепляют свою позицию на рынке. Например, внедрение системы менеджмента качества, сертификация продукции, постоянное совершенствование производственных процессов позволяют обеспечить стабильный уровень качества и снизить количество брака.

Следующий важный фактор — производственные процессы и инновации. Эффективное управление производством, автоматизация, внедрение новых технологий позволяют снизить себестоимость продукции, повысить её конкурентоспособность и обеспечить более быструю реакцию на изменения спроса. В современных условиях инновационные решения, такие как использование цифровых технологий и автоматизированных систем, становятся ключевыми тактическими инструментами.

Управленческие решения и кадровый потенциал также оказывают существенное влияние. Быстрая адаптация управленческих решений к текущей ситуации, развитие командного духа, мотивация сотрудников — всё это способствует более эффективной деятельности предприятия. Внутренние ресурсы, такие как квалифицированный персонал, опыт и знания, позволяют компании быстрее реагировать на рыночные вызовы и внедрять новые идеи.

Финансовая устойчивость — ещё один важный тактический фактор. Надёжное финансовое положение обеспечивает возможность инвестировать в развитие, проводить маркетинговые кампании и осуществлять стратегические инициативы, что в итоге повышает конкурентоспособность.

Внешняя среда оказывает не менее значимое влияние. Конкурентная среда — это совокупность конкурентов, их стратегий, цен и предложений. Анализ

конкурентов, мониторинг рыночных трендов, своевременное реагирование на их действия позволяют предприятию сохранять и укреплять свои позиции.

Рыночные условия и спрос — важные факторы, которые требуют постоянного мониторинга и анализа. Изменения в предпочтениях потребителей, сезонность, макроэкономические колебания требуют гибкости в тактических решениях. Например, своевременное снижение цен или проведение промо-акций может значительно повысить продажи в короткие сроки.

Поставщики и цепочка поставок — критические компоненты эффективности деятельности. Надёжные и выгодные поставщики позволяют снизить издержки и обеспечить бесперебойное производство. В современном бизнесе важно развивать стратегические партнёрства, искать альтернативных поставщиков и оптимизировать логистику.

Регуляторное окружение — законы, нормативы и стандарты оказывают прямое влияние на деятельность предприятия. Своевременное соблюдение требований, участие в формировании нормативных актов и активное взаимодействие с регуляторами позволяют избегать штрафных санкций и создавать благоприятные условия для бизнеса.

Эффективное управление тактическими факторами позволяет не только поддерживать текущие позиции, но и создавать новые конкурентные преимущества. Например, быстрое внедрение инноваций, гибкое ценообразование, качественное обслуживание клиентов и эффективная логистика — всё это способствует повышению лояльности потребителей и укреплению рыночных позиций.

Практика показывает, что компании, умеющие оперативно реагировать на изменения внешней среды и быстро адаптировать внутренние ресурсы, достигают более устойчивых результатов. Так, например, в условиях кризиса предприятия, инвестирующие в повышение качества и оптимизацию цепочек поставок, могут выиграть у конкурентов, не обладающих такой гибкостью.

Ключевым аспектом является системное управление тактическими факторами, интеграция их в оперативное планирование и контроль. В этом

случае достигается синергетический эффект, когда совокупность небольших тактических решений приводит к значительному повышению конкурентоспособности.

Для повышения эффективности использования тактических факторов необходимо развивать внутренние ресурсы, усложнять конкурентную борьбу и внедрять инновационные подходы. Важную роль играет обучение и мотивация персонала, развитие корпоративной культуры, ориентированной на постоянное улучшение.

Внедрение новых технологий, автоматизация процессов, использование аналитики больших данных — всё это помогает принимать более точные и своевременные решения. Также важно налаживать эффективные коммуникации внутри организации и с внешней средой, чтобы своевременно реагировать на возникшие вызовы и возможности.

Разработки новых маркетинговых стратегий, гибкое ценообразование и персонализация предложений позволяют лучше отвечать потребностям клиентов и укреплять их лояльность. Кроме того, развитие стратегического партнёрства и расширение каналов сбыта создаёт дополнительные возможности для укрепления конкурентных позиций.

Эффективное управление этими факторами позволяет предприятию оперативно реагировать на изменения внешней среды, снижать издержки, повышать качество продукции и улучшать обслуживание клиентов, что в конечном итоге ведет к повышению его конкурентного потенциала. Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с разработкой комплексных моделей управления конкурентоспособностью, учитывающих взаимосвязь стратегических и тактических факторов, а также с изучением влияния цифровых технологий на тактическое управление.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ – МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К ПОНИМАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ

БЕСПАЛОВА Ю.А.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры

управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Современная бизнес-среда требует не только применения теоретических знаний, но и внедрения практических методов, основанных на интеграции концепций различных наук. Таким образом, междисциплинарный подход обеспечивает более глубокое и комплексное понимание человеческого фактора и его управления в организациях.

Организационное поведение как самостоятельная научная сфера возникло в рамках необходимости системного анализа поведения людей в рамках организационных структур. В процессе своего развития оно стало междисциплинарной областью знания, что обусловлено сложностью человеческого поведения и множеством факторов, влияющих на него. В условиях постоянно меняющегося глобального рынка, возрастающей роли организационных структур и культурного многообразия рабочей силы, глубокое понимание принципов организационного поведения становится не просто желательным, но критически необходимым для любого успешного менеджера и лидера. В основе фундаментальных принципов организационного поведения лежит мощный междисциплинарный синтез, интегрирующий глубинные знания психологии, социологии, менеджмента, антропологии и ряда других дисциплин. Эта синергия призвана обеспечить всеобъемлющее постижение и действенное

управление сложной материей человеческого фактора в организационном контексте. Такой подход не только обогащает теоретическую базу, но и прокладывает путь к новаторским практикам, нацеленным на совершенствование корпоративной культуры, максимизацию производительности труда и построение гибких, жизнестойких организационных структур, готовых к вызовам будущего.

Современные организации функционируют в условиях постоянно меняющейся внешней среды, характеризующейся высокой конкуренцией, технологическими прорывами и изменяющимися ожиданиями сотрудников. В этом динамичном ландшафте человеческий фактор становится ключевым ресурсом, определяющим успех или неудачу любой компании. Организационное поведение как научная дисциплина стремится понять, как люди ведут себя в организациях, как их поведение влияет на эффективность работы, и как управлять этим поведением для достижения организационных целей. Междисциплинарный подход к изучению ОП позволяет интегрировать знания из различных областей, создавая более глубокое и всестороннее понимание сложных взаимодействий внутри организации.

Организационное поведение не возникло в вакууме. Его основоположники черпали вдохновение из множества дисциплин:

1. Изучение индивидуального поведения, мотивации, восприятия, обучения, личности и эмоций стало фундаментом для понимания того, как отдельные сотрудники функционируют в рабочей среде. Психология личности помогает понять, почему люди отличаются друг от друга и как эти различия влияют на их работу.

2. Социология: анализ групповой динамики, социальных структур, коммуникаций, норм и ценностей в группах и организациях. Социология позволяет понять, как формируются команды, как протекают межличностные отношения, как распространяется информация и как возникают конфликты.

3. Исследование культурных аспектов организаций, понимание того, как ценности, традиции и символы влияют на поведение сотрудников. Культурный

релятивизм и понимание различий помогают в управлении многонациональными и разнообразными коллективами.

4. Изучение власти, влияния, конфликтов и коалиций внутри организаций. Политологические концепции помогают понять, как принимаются решения, кто обладает реальной властью и как происходит распределение ресурсов.

5. Анализ мотивов поведения, рационального выбора, теории стимулов и вознаграждений. Экономическая психология и поведенческая экономика дополняют традиционный экономический подход, учитывая нерациональные аспекты принятия решений [1, с. 27].

На основе междисциплинарного синтеза сформировался ряд основополагающих концепций:

1. Теории мотивации (иерархия потребностей Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория ожиданий Врума, теория справедливости Адамса) объясняют, как потребности, ожидания и справедливость влияют на производительность и удовлетворенность работой.

2. Изучение личностных черт (экстраверсия, интроверсия, добросовестность, открытость опыту, доброжелательность, нейротизм), типов личности и их влияния на поведение в организации. Понимание индивидуальных различий позволяет более эффективно распределять роли и формировать команды.

3. Восприятие и атрибуция: как люди интерпретируют информацию и формируют суждения о других. Теория атрибуции объясняет, как мы объясняем причины поведения (внутренние или внешние факторы), что важно для понимания причин успехов и неудач.

4. Исследование формирования групп, ролей в группе, группового давления, групповой сплоченности и принятия решений. Понимание групповой динамики помогает управлять командами и предотвращать деструктивные явления (например, «групповое мышление»).

5. Различные теории лидерства (теория черт, поведенческие теории, ситуационные теории, трансформирующее лидерство) помогают понять, как лидеры влияют на последователей, мотивируют их и ведут к достижению целей.

6. Процесс передачи информации, идей и эмоций. Эффективная коммуникация является критически важной для координации действий, разрешения конфликтов и формирования позитивной рабочей атмосферы.

7. Совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих паттернов, которые разделяют члены организации. Культура влияет на все аспекты жизни организации, от принятия решений до отношений между сотрудниками [2, с.76].

Интеграция знаний из разных дисциплин позволяет выработать более эффективные стратегии управления человеческим фактором:

1. Гибкое управление мотивацией: понимание различных мотивационных теорий позволяет применять разнообразные методы стимулирования, учитывая индивидуальные и групповые различия.

2. Развитие лидерских компетенций: интеграция психологических, социологических и политических подходов помогает формировать лидеров, способных эффективно управлять людьми в сложных условиях.

3. Создание эффективных команд: понимание групповой динамики, межличностных отношений и ролей позволяет формировать сплоченные и высокопроизводительные команды.

4. Эффективное управление изменениями: сочетание психологических (управление сопротивлением), социологических (учет групповых норм) и коммуникационных подходов позволяет успешно проводить организационные трансформации [3, с. 46].

Организационное поведение, выступая на стыке множества научных дисциплин, предлагает исчерпывающий арсенал средств для всестороннего постижения и целенаправленного формирования ключевого ресурса любого предприятия – его человеческого капитала. Синергия знаний из психологии, социологии, антропологии, политологии и экономики формирует комплексное видение глубинных динамик, определяющих жизнь компаний, и служит основой

для выработки прорывных стратегий, нацеленных на реализацию амбициозных корпоративных задач в условиях перманентной трансформации внешней среды. Освоение и практическое воплощение фундаментальных принципов организационного поведения выходит за рамки теоретических изысканий, становясь насущным императивом для жизнеспособности и поступательного развития всякого современного субъекта хозяйственной деятельности.

Таким образом, сущность организационного поведения состоит в систематизированном научном анализе поведения индивидов, групп и организаций в целом. Его основная цель — не только понять, как люди ведут себя в рабочей среде, но и предсказать их будущие действия, а также усовершенствовать как индивидуальное исполнение, так и функционирование организации в целом. Все это происходит с обязательным учётом воздействия внешней среды — экономической, технологической, социокультурной, политической и глобальной. Организационное поведение помогает организациям не просто реагировать на изменения, но и активно формировать свою культуру, развивать лидерские качества, эффективно управлять конфликтами, мотивировать сотрудников и строить команды, способные к инновациям и адаптации. В конечном итоге, глубокое понимание и применение принципов организационного поведения является стратегическим преимуществом, позволяющим организациям оставаться конкурентоспособными, устойчивыми и успешными в постоянно меняющемся мире. Оно позволяет создавать более гуманные и продуктивные рабочие места, где каждый сотрудник может реализовать свой потенциал, а организация в целом — достичь своих амбициозных целей.

Список использованных источников

1. Дорофеев, В. Д. Организационное поведение : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. - Пенза : Изд-во ПГУ, 2021. - 136 с.

2. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 291 с.

3. Шапиро, С. А. Поведение в организации / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, П. И. Ананченкова. — Москва: Директ-Медиа, 2019. — 307 с.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РОСТА НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ: ТЕОРЕТИКО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

ВАСИЛЬЕВ А.С.,

канд. экон. наук, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»

В современных условиях глобальной экономики наблюдается устойчивый тренд на расширение нестандартных форм занятости – включая удалённую работу, самозанятость, краткосрочные контракты, платформенный труд и проектную занятость. Данный процесс обусловлен как технологическим прогрессом, так и изменением организационных моделей бизнеса, ориентированных на гибкость, снижение постоянных издержек и повышение адаптивности к рыночным вызовам. Актуальность настоящего анализа заключается в необходимости теоретического осмысления последствий трансформации трудовых отношений для экономики труда, в частности в разрезе перераспределения рисков между работодателями и работниками, изменения характера трудовой мотивации и эрозии традиционных институтов социальной защиты.

Различные аспекты трудовых отношений отражены в трудах О.Ю. Сердюк [1], Н.А. Балтачеевой и Л.Л. Бунтовской [2-3], Э.В. Шаповаловой и В.В. Важинской [4], А.В. Половяна и К.И. Сеницыной [5], и др.

Целью исследования является выявление ключевых тенденций и противоречий, возникающих в результате диверсификации форм занятости, а также формулировка концептуальных предпосылок для выработки адекватных политик в области регулирования рынка труда.

На основе синтеза положений теории человеческого капитала, институционального подхода к рынку труда и концепции «гибкой безопасности» показано, что массовое распространение нестандартных форм занятости приводит к фундаментальному смещению баланса прав и обязанностей в трудовых отношениях.

В рамках классической модели регулируемых трудовых отношений, сформировавшейся в эпоху индустриального капитализма, работодатель выступал не только как источник дохода, но и как носитель социальной ответственности: он обеспечивал предсказуемость трудового графика, безопасность условий труда, оплачиваемые отпуска, пенсионные отчисления и прочие элементы социального пакета, формируя тем самым стабильную основу для долгосрочного планирования жизни работника. Эта модель, укоренённая в нормах национального трудового законодательства и подкреплённая институтами коллективных переговоров, создавала условия для симметричного распределения рисков между работодателем и работником, обеспечивая одновременно экономическую эффективность и социальную справедливость.

Однако в условиях динамично меняющейся экономики, характеризующейся ростом доли краткосрочных, проектных, дистанционных и платформенных трудовых договоров, данные функции всё чаще переносятся на самого работника. Индивидуализация трудовых рисков становится системным явлением: работник вынужден самостоятельно заботиться о медицинском страховании, пенсионных накоплениях, профессиональной переподготовке и даже о соблюдении требований охраны труда при выполнении задач в удалённом

формате. Подобная трансформация подрывает саму логику социального контракта, лежащего в основе современных государств, где стабильность трудовой занятости рассматривалась как основа социальной интеграции и гражданского участия.

Такая трансформация особенно болезненно сказывается на социально уязвимых категориях – молодёжи, пожилых работниках, лицах с низким уровнем образования и представителях «серых» сегментов рынка труда, которые объективно обладают ограниченной переговорной силой и слабым доступом к ресурсам, необходимым для инвестиций в собственный человеческий капитал. Для этих групп нестандартная занятость часто становится не инструментом самореализации, а вынужденной стратегией выживания в условиях фрагментированного рынка труда, что усугубляет циклы бедности и социального исключения.

Кроме того, анализ позволяет заключить, что нестандартные формы занятости, несмотря на широко декларируемую автономию, гибкость и свободу выбора рабочего времени, на практике зачастую сопровождаются хронической неопределённостью, фрагментацией профессионального опыта и размыванием карьерных траекторий. Отсутствие чётких горизонтальных и вертикальных путей профессионального роста, характерных для традиционной организационной иерархии, ведёт к снижению мотивации к долгосрочному обучению и специализации.

В условиях, когда занятость носит эпизодический или мультиработный характер, у работника формируется краткосрочная рациональность: приоритет отдаётся немедленному заработку, а не накоплению компетенций, имеющих отложенный эффект. Это, в свою очередь, ослабляет профессиональную идентичность – ту когнитивную и социальную привязанность индивида к определённой профессии или отрасли, которая традиционно служила основой как для самореализации, так и для коллективной солидарности (в том числе через профсоюзы и профессиональные ассоциации). Профессиональная идентичность, будучи важным элементом социальной структуры, обеспечивает не только

внутреннюю мотивацию к качественному выполнению труда, но и устойчивость к экономическим шокам за счёт коллективных механизмов защиты и ресурсов профессионального сообщества. Её эрозия ведёт к атомизации трудящихся, снижению уровня социального доверия и ослаблению возможностей для коллективного действия, что в долгосрочной перспективе подрывает демократические основы регулирования трудовых отношений.

В отсутствие эффективных институциональных механизмов урегулирования – таких как адаптированное трудовое законодательство, универсальные системы социального страхования, цифровые платформы коллективного представительства и государственные программы пожизненного обучения – указанные тенденции приобретают системный характер и способны подрывать не только социальную стабильность, но и экономическую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Производительность труда напрямую зависит от качества человеческого капитала, а его воспроизводство требует предсказуемости, доверия и институциональной поддержки. Если работники не видят перспективы в профессиональном развитии и не могут рассчитывать на социальную защиту, их вклад в инновационное и производственное развитие экономики неизбежно снижается, что ведёт к замедлению темпов роста и усугублению структурной поляризации на рынке труда.

Более того, в условиях всё более выраженного разрыва между «ядром» рынка труда (стабильно занятые, обладающие высокой квалификацией и защитой) и его «периферией» (фрагментированно занятые, уязвимые, не имеющие доступа к обучению и социальным гарантиям) возрастает риск формирования двуединой экономики, в которой сосуществуют высокопроизводительные сектора и зоны хронической неэффективности и низких доходов. Подобная дихотомия не только противоречит принципам инклюзивного роста, но и создаёт угрозу для макроэкономической стабильности, поскольку снижает совокупный спрос и ограничивает потенциал внутреннего рынка.

Следовательно, необходима концептуальная переоценка роли государства и социальных институтов в условиях трансформации рынка труда: переход от модели защиты, привязанной к конкретному трудовому месту и типу контракта, к модели, ориентированной на защиту самого человека как активного участника экономической деятельности, независимо от формата его занятости. Только такой подход способен обеспечить баланс между гибкостью для работодателей и безопасностью для работников – ключевой предпосылкой устойчивого социально-экономического развития в эпоху постиндустриальной трансформации.

Таким образом, что дальнейшее развитие рынка труда в условиях доминирования нестандартных форм занятости требует переосмысления традиционных подходов к регулированию трудовых отношений. Необходим переход к универсальным, «портфельным» моделям социальной защиты, основанным не на типе трудового договора, а на статусе работника как экономического агента. Это предполагает развитие механизмов коллективной защиты в цифровой среде, стандартизацию минимальных гарантий для всех категорий занятых и усиление роли государства в обеспечении равного доступа к возможностям человеческого развития, независимо от формы занятости.

Список использованных источников

1. Сердюк, О. Ю. Политика занятости населения / О. Ю. Сердюк, Т. А. Очеретко, Е.А. Яковчук // Проблемы развития социально-экономических систем: материалы международной научно конференции молодых ученых и студентов (г. Донецк, 14 апреля 2022 г.). – Донецк: ДОННУ. – С.167-169.
2. Балтачеева, Н.А. Особенности функционирования российского рынка труда в условиях санкций / Н. А. Балтачеева, Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Н. И. Хромов, Г.О. Тарзян // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 1 (162). – С. 287-292.
3. Бунтовская, Л. Л. Восстановление трудового потенциала как фактор развития Донецкой Народной Республики / Л. Л. Бунтовская, Л. В. Толстыкина //

Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2022. – № 2. – С. 19-25.

4. Шаповалова, Э. В. Необходимость совершенствования системы управления персоналом в Донецкой Народной Республике / Э. В. Шаповалова, В. В. Важинская // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности (г. Донецк, 14 апреля 2019 г.). – Донецк: ДОННУ. – С. 249-252.

5. Половян, А.В. Подход к планированию потребности Донецкой Народной Республики в трудовых ресурсах / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 3 (7). – С. 5-16.

РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА И ЕГО ОТРАСЛЕЙ

ЗАЛАВСКАЯ А.В.,

аспирант, преподаватель кафедры менеджмента

внешнеэкономической деятельности,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современной глобальной экономике, характеризующейся высокой турбулентностью и обострением конкуренции, парадигма регионального развития претерпела фундаментальные изменения. На смену узкоэкономическим подходам, ориентированным на краткосрочные показатели, пришла концепция устойчивого развития, базирующаяся на триединой основе: экономической эффективности, социальной справедливости и экологической ответственности. В этом сложном уравнении кадровый потенциал перестал быть просто одним из ряда факторов производства, превратившись в системообразующий элемент, который пронизывает все без исключения аспекты развития территории. Именно качество человеческого капитала, его знания,

компетенции, здоровье и мотивация выступают тем главным «мотором», который запускает инновационные процессы, обеспечивает социальную сплоченность, стимулирует предпринимательскую инициативу и способствует рациональному природопользованию. Таким образом, вопрос формирования и эффективного использования кадрового потенциала выходит на уровень ключевого стратегического приоритета для любого региона, стремящегося не просто к выживанию, но к долгосрочному процветанию. Чтобы в полной мере осознать масштаб его влияния, необходимо, прежде всего, дать современное, расширенное толкование этому понятию.

В современной научной и управленческой практике кадровый потенциал региона трактуется гораздо шире, чем просто численность его трудоспособного населения или количество занятых в экономике. Это — сложная, многоуровневая система, интегральный показатель, который включает в себя целый спектр качественных и количественных характеристик [1]:

1. Интеллектуально-образовательная составляющая: уровень общего и профессионального образования населения, доля специалистов с высшим образованием, особенно в STEM-областях (наука, технологии, инженерия, математика), способность к непрерывному обучению и переобучению (lifelong learning).

2. Профессионально-квалификационная составляющая: наличие конкретных, востребованных на рынке труда компетенций, включая как «жесткие» (hard skills), так и «гибкие» навыки (soft skills) — критическое мышление, креативность, коммуникация, работа в команде.

3. Здоровье и демография: физическое и ментальное здоровье нации, определяющее производительность труда и продолжительность активной жизни; демографическая структура населения, баланс между молодыми и старшими поколениями.

4. Инновационно-предпринимательский компонент: способность генерировать новые идеи, внедрять технологии и создавать новые бизнесы, что является драйвером диверсификации экономики.

5. Ценностно-мотивационная ориентация: включая такие аспекты, как трудовая этика, гражданская ответственность, экологическое сознание и приверженность целям развития своей территории.

Устойчивое развитие подразумевает, что эти характеристики не являются статичными. Они должны целенаправленно формироваться, воспроизводиться и приумножаться через скоординированные усилия государства, бизнеса и образовательных институтов. Следовательно, любые инвестиции в человеческий капитал — будь то развитие системы образования, здравоохранения или создание комфортной городской среды — являются не статьей социальных расходов, а стратегическими инвестициями в основу устойчивости региона. Обладая таким комплексным пониманием, мы можем перейти к детальному анализу того, как каждая из этих составляющих воздействует на три ключевых столпа устойчивого развития.

Конкурентоспособность региональной экономики в глобальном масштабе напрямую зависит от ее способности генерировать высокую добавленную стоимость, а не просто производить сырье или низкотехнологичную продукцию. Эта способность практически целиком обеспечивается качеством человеческого капитала.

Для традиционных, флагманских отраслей региона (например, агропромышленный комплекс, металлургия, машиностроение) наличие кадрового потенциала, способного к модернизации, является вопросом выживания. Речь идет о подготовке инженеров, способных работать с роботизированными линиями, технологов, внедряющих принципы «Индустрии 4.0», и логистов, управляющих глобальными цепями поставок.

Для диверсификации экономики и создания новых точек роста критически важны кадры для наукоемких и «зеленых» отраслей: специалисты в области ИТ, биотехнологий, фармацевтики, возобновляемой энергетики и циркулярной экономики. Без них инвестиции в инфраструктуру останутся неэффективными.

Предпринимательский талант выступает в роли катализатора, преобразующего знания и идеи в реальные бизнес-проекты, создающие рабочие места, налоги и конкурентную среду.

Однако, экономический рост, достигнутый ценой социального расслоения, деградации человеческого капитала и роста напряженности, не может считаться устойчивым. Это закономерно подводит нас к анализу социальной роли кадрового потенциала.

Устойчивое развитие немыслимо в социально неблагополучном, дезинтегрированном обществе. Здесь кадровый потенциал выполняет двоякую, но взаимосвязанную функцию.

Как объект инвестиций: доступное и качественное образование, современное здравоохранение, развитая социальная инфраструктура — все это напрямую повышает качество человеческого капитала. Эти инвестиции снижают уровень бедности и социального неравенства, укрепляют социальный капитал и доверие граждан к институтам власти, создавая тем самым благоприятный социальный климат.

Как фактор стабильности: регионы с высоким и диверсифицированным кадровым потенциалом демонстрируют более низкий уровень структурной безработицы, так как их workforce способен адаптироваться к изменениям конъюнктуры. Это, в свою очередь, ведет к снижению преступности, социальной напряженности и миграционного оттока. Территории, инвестирующие в человеческий капитал, становятся «магнитом» для талантливой молодежи, что позволяет бороться с депопуляцией и «утечкой мозгов».

Создание стабильного, здорового и образованного общества является не только самоцелью, но и необходимым условием для формирования ответственного отношения к окружающей среде, что логично ведет нас к рассмотрению экологического императива.

Глобальный тренд на «озеленение» экономики и достижение углеродной нейтральности делает экологическую составляющую неотъемлемой частью устойчивого развития. И его практическая реализация всецело зависит от

наличия кадров, обладающих соответствующей экологической культурой и узкоспециализированными профессиональными знаниями.

Это требует подготовки новой генерации специалистов-экологов: инженеров по переработке отходов, аудиторов в области природопользования, разработчиков технологий для очистки воды и воздуха, специалистов по снижению углеродного следа.

Одновременно с этим происходит масштабная «экологизация» существующих профессий. Сегодня «зеленые» навыки (green skills) необходимы строителям (энергоэффективные технологии), энергетикам (ВИЭ), аграриям (органическое земледелие), логистам (оптимизация маршрутов) и даже финансистам (зеленые облигации, ESG-отчетность).

Именно кадры становятся тем связующим звеном, которое превращает экологические стандарты и законодательные требования в реальные производственные и управленческие практики. Однако процесс формирования такого перспективного и многогранного кадрового потенциала сталкивается сегодня с рядом системных вызовов, требующих незамедлительного и адекватного ответа со стороны региональных властей и всего общества.

Современные регионы функционируют в условиях беспрецедентно сложной и динамичной среды, которая порождает серьезные угрозы их кадровому потенциалу [2]:

1. Демографический спад и старение населения, ведущие к сокращению численности трудоспособного населения и увеличению демографической нагрузки.

2. Глубинная цифровая трансформация, которая, с одной стороны, автоматизирует рутинные операции, а с другой — порождает спрос на совершенно новые цифровые профессии, создавая риски массового выбытия кадров.

3. Структурные диспропорции на рынке труда, когда тысячи выпускников не могут найти работу по специальности, в то время как предприятия годами не могут закрыть вакансии для высококвалифицированных рабочих и инженеров.

4. Территориальное неравенство в качестве человеческого капитала, когда столичные агломерации концентрируют лучшие кадры, а периферийные территории деградируют.

Эти вызовы делают невозможным решение проблем устаревшими, реактивными методами. В ответ на них региональная кадровая политика должна быть кардинально пересмотрена и переориентирована на следующие стратегические направления [3]:

1. Переход к опережающей подготовке кадров. Система профессионального образования (колледжи, вузы, центры дополнительного образования) должна быть интегрирована в систему стратегического планирования региона. На основе долгосрочных прогнозов социально-экономического развития и отраслевых стратегий необходимо создавать опережающие образовательные программы, особенно в сфере цифровых технологий, креативных индустрий и «зеленой» экономики.

2. Создание экосистемы непрерывного образования (Lifelong Learning). Поскольку знания и технологии устаревают стремительно, разового образования на всю жизнь больше недостаточно. Необходимо развивать гибкие, модульные форматы переподготовки и повышения квалификации для взрослого населения, включая онлайн-курсы, корпоративные университеты и программы профессиональной реабилитации.

3. Формирование привлекательного регионального бренда и политика удержания талантов. Борьба за человеческий капитал становится ключевым конкурентным полем для регионов. Помимо высоких зарплат, таланты привлекают качественная городская среда, развитая культурная и рекреационная инфраструктура, экологическая безопасность и возможности для самореализации. Регион должен активно позиционировать себя как территория возможностей.

4. Развитие научно-образовательно-производственных кластеров. Наиболее эффективным инструментом является создание тесных партнерств между вузами, научно-исследовательскими институтами и ведущими предприятиями

региона. Такие кластеры позволяют вести совместные НИОКР, готовить кадры непосредственно «под заказ» реального сектора экономики и коммерциализировать инновации.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: в XXI веке кадровый потенциал является главным стратегическим активом и ключевым фактором конкурентоспособности любого региона. Его формирование и наращивание лежит в основе достижения всех трех компонентов устойчивого развития — экономического, социального и экологического. Инвестиции в здоровье, образование, культуру и качество жизни населения — это не бремя для бюджета, а наиболее эффективные и окупаемые вложения в будущее территории.

Формирование адаптивного, инновационного и экологически ориентированного кадрового потенциала должно быть признано абсолютным приоритетом для любой региональной власти, стремящейся обеспечить не просто текущую стабильность, но и долгосрочное, сбалансированное и суверенное развитие для своей территории и ее отраслей. От того, насколько успешно и быстро будут решены эти комплексные задачи, зависит не только экономическое благополучие, но и сама жизнеспособность, а также геополитическая значимость регионов в обозримом будущем.

Список использованных источников

1. Кадровый потенциал как фактор устойчивого регионального развития / Ю. А. Дмитриев, Б. А. Конюх, Д. Т. Хварцкия, Л. И. Шустров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1, № 3(111). – С. 86–90.
2. Залавская, А. В. Подготовка специалистов ВЭД как инструмент устойчивого развития организации / А. В. Залавская // Наука и практика – региону: Сборник материалов VIII Региональной научно-практической конференции, Великие Луки, 27 марта 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Мир науки», 2024. – С. 72-75.

3. Губенко, Е. А. Кадровый потенциал сотрудников таможенной службы / Е. А. Губенко // Студенческий вестник. – 2024. – № 1-7(287). – С. 11-12.

РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ КАДРОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЗАТРАВИНА С.В.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
бухгалтерского учёта и аудита,*

*НИУ «Кыргызский экономический университет
им. М. Рыскулбекова», г. Бишкек, Кыргызская Республика*

АЛИБЕКОВА Б.А.,

*магистрант,
Международный университет Кыргызской Республики,
г. Бишкек, Кыргызская Республика*

Система управления человеческими ресурсами играет основную роль в корпоративной безопасности, предотвращая угрозы вроде текучести, нелояльности и инсайдерства. Эффективное управление персоналом, основанное на HR-аналитике, становится мощным инструментом финансовой и экономической защиты компании.

В условиях глобальной экономической неопределенности и стремительной цифровизации, человеческий капитал предприятия перешел из категории ресурса в разряд ключевого стратегического актива. Одновременно с этим, он же становится основным источником внутренних угроз для экономической безопасности организации [1, с. 15].

Эффективность работы любой компании, ее конкурентоспособность и стабильность функционирования напрямую зависят от уровня защищенности ее

нематериальных активов, в первую очередь, интеллектуального капитала и коммерческой тайны [2, с. 80].

Однако эта концентрация ценного капитала делает предприятие уязвимым перед внутренними угрозами, такими как нелояльность, снижение мотивации, инсайдерство и утечка коммерческой тайны. В связи с этим, система управления человеческими ресурсами должна эволюционировать от административной функции к стратегическому субъекту управления рисками. Обеспечение экономической безопасности предприятия, особенно в части защиты нематериальных активов, прямо пропорционально эффективности и проактивности кадровой политики. Превентивная функция системы управления человеческими ресурсами заключается в разработке и имплементации механизмов, которые обеспечивают управляемость персонала, его лояльность и дисциплинированность, минимизируя таким образом вероятность умышленных и неумышленных действий, наносящих экономический ущерб [3].

Кадровая безопасность выступает ключевой подсистемой экономической безопасности, фокусируясь на защите от рисков, исходящих от сотрудников, включая как умышленную деструктивную деятельность (например, промышленный шпионаж или инсайдерство), так и неумышленную (например, ошибки из-за выгорания, низкой квалификации или демотивации) [1, с. 25].

Одним из наиболее значимых факторов риска, управляемых систем управления человеческими ресурсами, является лояльность персонала. Утрата лояльности, напротив, часто предшествует утечке информации, снижению производительности или другим действиям, напрямую влияющим на финансовое положение компании.

Наиболее показательным индикатором системных проблем и потенциальных финансовых потерь является коэффициент текучести кадров. Высокий уровень текучести, особенно среди ключевых специалистов, сигнализирует о неустойчивости управленческих процессов или недостатках в корпоративной культуре.

Уход сотрудника генерирует целый комплекс прямых и косвенных потерь для бизнеса. К прямым потерям относятся затраты на поиск, подбор, оформление и обучение (onboarding) нового специалиста. Косвенные потери включают снижение производительности отдела в период простоя, ошибки, допущенные новичком в процессе адаптации, а также демотивацию и выгорание оставшейся команды, которая вынуждена работать с повышенной нагрузкой.

Кроме того, система управления человеческими ресурсами проводит анализ вовлеченности и удовлетворенности персонала. Низкий уровень вовлеченности выступает ранним индикатором нефинансовых рисков, таких как хронический стресс, выгорание или непонимание стратегических решений руководства. Лояльный и мотивированный сотрудник, чьи ценности совпадают с ценностями компании и который чувствует свою значимость, гораздо менее склонен к проявлению халатности при работе с конфиденциальной информацией или к умышленному инсайдерству. Своевременное выявление и устранение этих факторов является превентивной мерой кадровой безопасности, предотвращающей перерастание внутреннего недовольства в действия, угрожающие сохранности коммерческой тайны.

Основной функцией системы управления человеческими ресурсами в обеспечении экономической безопасности является внедрение и администрирование режима коммерческой тайны.

Система управления человеческими ресурсами контролирует этапы, связанные с допуском к конфиденциальным сведениям:

1. Прием на работу (Onboarding): Обязательное ознакомление под подпись с Положением о коммерческой тайне и заключение NDA.

2. Увольнение (Offboarding): Строгий контроль за возвратом всех носителей информации (материальных и электронных) и подтверждение обязательств сотрудника по неразглашению, которые продолжают действовать после прекращения трудовых отношений [4].

Четко прописанный и соблюдаемый режим коммерческой тайны, за который отвечает система управления человеческими ресурсами, позволяет

компании применить строжайшие меры ответственности к нарушителям. Разглашение охраняемой законом тайны, ставшей известной сотруднику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, является основанием для увольнения.

Таким образом, система управления человеческими ресурсами обеспечивает юридическую легитимность применения правовых санкций, что является важнейшим сдерживающим фактором.

Система управления человеческими ресурсами использует HR-аналитику, прежде всего метрики текучести и вовлеченности, для преобразования «мягких» кадровых проблем (демотивация, выгорание) в «жесткие» финансовые индикаторы (потери от замещения). Эта аналитическая функция позволяет осуществлять превентивное управление, где инвестиции в удержание персонала обосновываются не только повышением производительности, но и прямой минимизацией операционных и репутационных рисков. Стабильная команда, высокий уровень вовлеченности и отсутствие перегрузок являются основой для предотвращения как несанкционированного, так и неумышленного ущерба.

Система управления человеческими ресурсами выступает ключевым субъектом, имплементирующим и администрирующим организационно-правовой режим коммерческой тайны, что обеспечивает юридическую защиту нематериальных активов. Взаимодействие и интеграция системы управления человеческими ресурсами со службами экономической безопасности формирует комплексный и надежный контур защиты жизненно важных интересов предприятия. Таким образом, эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами гарантирует, что основной нематериальный актив предприятия — его информация и компетенции — остаются защищенными.

Список использованных источников

1. Соломанидина, Т.О. Кадровая безопасность компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 559 с.

2. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы: монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт. – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. – 120 с.
3. Мельникова, Е. В. Управление лояльностью персонала как фактор обеспечения устойчивого развития организации / Е. В. Мельникова, С. А. Яркова, Л. Д. Якимова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 7. – С. 1957-1976.
4. Завьялова, Е. К. Цифровизация управления человеческими ресурсами как инструмент адаптации компаний в условиях кризиса / Е. К. Завьялова, А. К. Бордунос // Вестник академии: научный журнал, 2025. - Том 2. - № 2(83). - С. 40–58.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ СРЕДИ СТУДЕНЧЕСКОЙ МОЛОДЕЖИ

КАЗАНЦЕВА Л.С.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КИСЕЛЕВА А.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Социологические исследования играют ключевую роль в понимании и прогнозировании изменений в социально-экономических системах. Они позволяют выявлять закономерности, тенденции и проблемы, которые могут быть использованы для разработки эффективных стратегий развития общества и экономики. В современном мире социологические исследования становятся

важным инструментом для разработки стратегий, направленных на адаптацию к глобальным вызовам и использование возможностей, предоставляемых глобализацией. Этим и обуславливается возрастание количества проводимых в последнее время социологических опросов населения Российской Федерации в целом и Донецкой Народной республики в частности.

Так в Донецкий филиал РАНХиГС регулярно приходят запросы на помощь в организации проведения социологических опросов среди обучающихся. И это не случайно, ведь именно молодежь играет ключевую роль в формировании и развитии социально-экономических систем. Ее активность, инновационные идеи и стремление к изменениям оказывают значительное влияние на экономическое развитие и социальную стабильность общества. В условиях глобализации и цифровизации роль молодежи становится еще более значимой, так как именно молодые люди являются носителями новых технологий и знаний.

К числу самых известных организаций, проводящих социологические исследования среди молодежи, относятся Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ), Фонд «Общественное мнение» (ФОМ), Левада-Центр, Исследовательско-аналитическая платформа «Неравнодушный человек», независимые исследовательские агентства и университеты. Координатором проведения опросов среди студенческой молодежи зачастую выступает Министерство науки и образования Российской Федерации (Минобрнауки РФ). Наиболее популярная тематика онлайн-опросов: политические предпочтения молодежи; образ жизни и досуг; профессиональные и образовательные устремления; ценности и мировоззрение.

Для проведения социологических исследований в последнее время чаще всего проводят онлайн-опросы, и телефонные интервью. Считается, что эти методы позволяют получать достоверную информацию о состоянии общества и его потребностей, что необходимо для принятия обоснованных решений в области социально-экономической политики.

Однако, решая свою задачу по проведению социологического исследования, каждая из организаций определяет свои цели и сроки проведения, обращаясь к

руководству вузов без учета того, какие еще опросы проводятся в организации в настоящее время. Кроме того, количество вопросов в большинстве онлайн-анкет составляет 50-100 вопросов. В то время, как специалисты рекомендуют не более 10 вопросов в анкете для детей и 20 – для взрослых. Даже, если считать, что студенческую молодежь можно отнести к категории взрослых, то 30 вопросов уже утомляет респондентов и снижает их мотивацию на внимательное прочтение вопросов и обдуманые ответы. Кроме того, из содержания вступительных частей анкет студентам сложно бывает понять, кто именно проводит опрос и что будет разработано по его результатам.

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что только за сентябрь-октябрь 2025 года в Донецкий филиал РАНХиГС поступили запросы на проведение 8 социально-психологических опросов. Причем восемь из восьми опросов приходятся на обучающихся первого курса, которые в сентябре-октябре переживали самый сложный период адаптации к новым условиям обучения, к новому графику учебных занятий, а некоторые и к новым условиям проживания.

Таблица 1

Информация о социологических опросах, в которых приняли участие обучающиеся Донецкого филиала РАНХиГС в сентябре-октябре 2025 г.

№ п/п	Тема опроса	Сроки	Организатор	Контингент
1	2	3	4	5
1	Раннее выявление немедицинского потребления наркотических средств и психотропных веществ	09.09- 15.10.2025	Кафедра социологии управления и Центр социологических исследований по распоряжению Минобрнауки РФ	1 курс
2	Влияние научно-популярного туризма на выбор профессионального пути	10.09-15.09.2025	Минобрнауки РФ совместно с Московским физико-техническим институтом	Все курсы
3	«Портрет первокурсника»	16.09-26.09.2025	Платформа «Неравнодушный человек»	1 курс
4	Психологическая диагностика	22.09.-26.09.2025	Минобрнауки РФ	1 курс

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
	профессионального самоопределения студентов			
5	Изучение отношения студентов к мероприятиям по профилактике этнического и религиозного экстремизма	25.09-17.10.2025	Минобрнауки РФ	Все курсы
6	Восприятие радикальных идей молодежью, обучающейся в образовательных организациях высшего образования России	29.09- 03.11.2025	Минобрнауки РФ	Все курсы
7	Работа общественного транспорта	06.10-15.10.2025	Народный фронт	Все курсы
8	Социально-психологическое самочувствие	21.10-11.11.2025	Платформа «Неравнодушный человек»	Все курсы

Результаты наблюдений и обсуждений с обучающимися свидетельствуют о том, что у первокурсников такое количество опросов вызывает раздражение, которое частично переносится и на отношение к образовательной организации, частью которой они только стали. Причем раздражение вызывает не сами опросы, а их частота и количество вопросов них, которое, как уже выше указывалось, иногда достигает 50-100, а иногда и выше.

Кроме того, вызывают недоумение ситуации, когда в преамбуле к опросу прописано, что участие в опросе является добровольным и анонимным в то время, как каждый студент должен отчитаться куратору об участии в опросе, а в анкете просят указать, номер телефона или номер, которые ему «присвоен образовательной организацией». К примеру, для участия в опросах на платформе «Неравнодушный человек», необходимо зарегистрироваться. Также встречаются случаи, когда в опросах, не связанных с политикой, встречаются вопросы об отношении к Президенту РФ, главе ДНР и оценке их деятельности. То есть задаваемые вопросы не соответствуют, обозначенной во вступительной части опроса, цели.

Все это вызывает недоверие среди респондентов. Замечены нередкие случаи, когда студенты, с целью экономии времени, выбирают первый попавшийся ответ. Все это влияет на правдивость ответов и, соответственно на достоверность результатов социологического исследования. Получается, что значительные временные и административные ресурсы используются неэффективно.

Результаты обсуждений со студентами старших курсов, свидетельствуют о том, что они более лояльно отнеслись к участию в опросах в этот период, старались отвечать обдуманно, хотя диссонанс между целями опроса и содержанием вопросов тоже вызывает непонимание.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что на качество результатов социологических исследований, проводимых среди студенческой молодежи существенное влияние оказывают:

- частота проведения опросов в определенный период времени;
- количество вопросов в анкете;
- степень соответствия целей опроса и содержания вопросов анкеты;
- психологическое состояние и ощущение стабильности респондентов.

Все это влияет на степень мотивации студентов к добросовестному участию в опросах.

В качестве одного из путей повышения качества социологических исследований среди студенческой молодежи рекомендуем создать реестр социологических опросов проводимых среди указанной категории человеческих ресурсов. В этом реестре должны быть указаны тематика, цели, сроки проведения, количество вопросов анкете, контингент студенческой молодежи, среди которой будет проводиться опрос, а также лиц, ответственных за соответствие содержания вопросов анкеты целям проводимого опроса.

Наличие такого реестра позволит организациям, планирующим проведение собственного социологического исследования, избежать, так называемых накладок, и определиться со сроками их проведения, повысить ответственность за оптимизацию количества и содержания вопросов анкеты. Ответственным за

ведение такого реестра и координацию действий по организации и проведению социологических опросов среди студенческой молодежи назначить Минобрнауки РФ.

Таким образом, студенческая молодежь является важным ресурсом для развития социально-экономических систем. Для того чтобы молодежь могла максимально реализовать свой потенциал, необходимо создавать условия для ее участия в общественной, экономической и политической жизни.

Одним из инструментов определения условий, благоприятных для повышения роли студенческой молодежи в развитии социально-экономических систем региона являются социологические исследования. Но на данном этапе этот инструмент используется недостаточно эффективно. Причиной тому является несогласованность действий между организаторами проведения социологических опросов. Повышению качества результатов социологических опросов среди студенческой молодежи будет способствовать создание соответствующего реестра и контроль количества и содержания вопросов онлайн-анкет, а также их соответствия заявленным целям опроса.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

КАЗАНЦЕВА Л.С.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СТАДНИК М.А.

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Развитие современных технологий обучения тесно связано с изменением подходов к корпоративной культуре. Многие компании переходят от традиционной модели, где обучение было обязанностью сотрудников, к концепции обучающейся организации. Такая организация создает условия, при которых обмен знаниями и постоянное развитие становятся естественной частью рабочей среды. В цифровом пространстве этот подход реализуется с помощью внутренних библиотек знаний, цифровых архивов, баз кейсов, интерактивных инструкций и инструментов для быстрого доступа к информации. Наличие таких ресурсов упрощает процесс адаптации новых сотрудников и поддерживает высокий уровень профессионализма в коллективе.

Важное направление развития современных технологий обучения — создание персональных образовательных экосистем. Такие экосистемы представляют собой интегрированные цифровые решения, объединяющие разнообразные формы обучения в персонализированной среде, ориентированной на нужды каждого работника. В противоположность традиционным методам, где все сотрудники проходили стандартное обучение, личная экосистема предоставляет возможность самостоятельно выбирать содержание, время и интенсивность обучения. Это обеспечивает гибкость, результативность и мотивацию, так как сотрудник сам определяет свои образовательные цели в соответствии со стратегией компании.

Персонализированная образовательная среда содержит несколько ключевых элементов. В первую очередь, это онлайн-платформы с интерактивными курсами, настраиваемыми под конкретного сотрудника, учитывая его текущие знания, профессиональную область и карьерные планы. Во-вторых, это мобильные приложения и короткие учебные модули, позволяющие усваивать информацию небольшими порциями, что особенно полезно при высокой занятости или для сотрудников, работающих вне офиса. В-третьих, экосистема может включать виртуальные тренажеры, симуляции и разборы практических ситуаций, позволяющие тренировать навыки в

максимально реалистичной обстановке без ущерба для производственного процесса [4, с. 21].

Также, индивидуальная образовательная экосистема активно применяет аналитику и искусственный интеллект. Системы фиксируют данные о достижениях сотрудника, выявляют пробелы в знаниях и предлагают персональные рекомендации по дальнейшему обучению. Алгоритмы ИИ позволяют предвидеть будущие потребности в компетенциях и разрабатывать образовательный маршрут, соответствующий не только текущим задачам, но и стратегическим целям организации. Такой подход делает обучение целевым и экономически выгодным, поскольку ресурсы компании используются наиболее рационально.

Все большее значение приобретает и психологический аспект восприятия цифрового обучения. Эффективность образовательных программ напрямую зависит не только от технических возможностей платформ, но и от того, как сотрудники воспринимают процесс обучения. Если человек ощущает перегрузку, неуверенность или отсутствие контроля над материалом, даже самые современные инструменты не принесут желаемого результата. Поэтому при проектировании цифровых образовательных решений важно учитывать эмоциональное состояние и мотивацию участников, создавая комфортную и поддерживающую среду, где обучение воспринимается как полезный и интересный опыт, а не обязательная нагрузка.

Ключевым аспектом является ощущение автономии и выбора: сотрудник должен иметь возможность регулировать темп освоения материалов, выбирать форматы обучения (видео, интерактивные задания, симуляции) и самостоятельно планировать время. Такая свобода повышает внутреннюю мотивацию, снижает уровень стресса и формирует привычку к регулярному саморазвитию.

Не менее важен социальный контекст цифрового обучения. Возможность обсуждать задания с коллегами, получать поддержку наставников и делиться опытом создаёт чувство вовлечённости и укрепляет корпоративную культуру.

Эмоциональная поддержка и совместная работа помогают преодолевать трудности, повышают уверенность сотрудников и стимулируют активное применение новых знаний в практике.

Отдельного внимания заслуживает роль руководителей в процессе цифрового обучения. Руководители среднего и высшего звена становятся ключевыми проводниками изменений, поскольку именно они формируют запросы на развитие персонала, определяют приоритеты обучения и создают условия для его применения на практике. Эффективное цифровое обучение невозможно без вовлечённости менеджеров, которые должны поддерживать сотрудников, мотивировать их использовать новые инструменты и демонстрировать личный пример. Таким образом, развитие управленческих компетенций становится неотъемлемой частью цифровой трансформации обучения [5, с. 34].

Необходимо отметить, что цифровые технологии обучения требуют соблюдения определённых этических принципов. Расширение инструментов сбора и анализа данных о сотрудниках вызывает вопросы, связанные с конфиденциальностью и безопасностью информации. Организации должны уважать право сотрудников на защиту личных данных, а также открыто информировать их о способах обработки информации. Прозрачность и соблюдение этических норм способствуют повышению доверия к цифровым инструментам обучения и предотвращают конфликты, связанные с их применением.

Развитие цифровых технологий также способствует интеграции обучения в производственные процессы. Например, с помощью технологий дополненной реальности работник может получать подсказки непосредственно на рабочем месте, не отвлекаясь от выполнения задачи. Такой подход снижает вероятность ошибок и делает обучение частью реального производственного цикла. В перспективе такие решения будут активно использоваться в производственных компаниях, логистике, энергетике и других отраслях, где важно сочетать обучение с практической деятельностью.

Кроме того, цифровые технологии способствуют развитию навыков будущего, которые становятся все более востребованными в современной экономике. К этим навыкам относят критическое мышление, способность к адаптации, умение работать с большими объемами информации, цифровую грамотность и навыки коммуникации в виртуальной среде. Современные обучающие программы разрабатываются таким образом, чтобы развивать у сотрудников гибкие навыки, необходимые для успешного функционирования в условиях быстро меняющегося мира.

Отдельным направлением становится интеграция международных образовательных платформ, которые позволяют сотрудникам получать знания от ведущих мировых университетов и специализированных центров. Это расширяет горизонты корпоративного обучения и способствует привлечению в компании передовых практик. Благодаря этому сотрудники получают возможность изучать лучший мировой опыт, а организация — формировать более высокие стандарты развития персонала.

Подводя итоги, можно сказать, что в перспективе роль современных технологий обучения будет только возрастать. Компании, которые своевременно внедряют цифровые инструменты и создают благоприятные условия для развития персонала, получают значительное конкурентное преимущество. Они способны быстрее адаптироваться к изменениям рынка, внедрять инновации и формировать устойчивые команды, ориентированные на долгосрочный результат. В условиях цифровой трансформации обучение перестает быть вспомогательной функцией и превращается в один из ключевых стратегических инструментов развития организации.

Список использованных источников

1. Казакова, М. И. Оценка эффективности обучения персонала в условиях цифровизации / М. И. Казакова, Т. В. Селиванова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – Т. 7, № 4(26). – С. 435-443.

2. Романов, М. С. Методологические аспекты управления персоналом в рамках цифровизации / М. С. Романов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 2. – С. 63-70.

3. Чернышова, В. Р. Масштабирование процессов управления кадровым потенциалом организации в условиях цифровой трансформации / В. Р. Чернышова // Научный журнал молодых ученых. – 2024. – № 4(39). – С. 55–60.

4. Мирошниченко, М. А. Цифровизация и цифровые решения в управлении организацией : Учебник / М. А. Мирошниченко. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2023. – 222 с.

5. Технологии управления персоналом в условиях цифровой модернизации экономики : монография / [Р.А. Ашурбеков, О.М. Антонова, О.Л. Белова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВПО «Гос. ун-т упр.», Институт управления персоналом, социальных и бизнес-коммуникаций. — Москва: ГУУ, 2019. — 134 с.

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

КАЗАНЦЕВА Л.С.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНЕНКО Д.М.,

магистрант

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Управление профессиональным развитием персонала стало одним из ключевых факторов, способствующих успеху организаций в современном

деловом мире. Компании осознают, что их успех зависит не только от технологий и процессов, но и от квалификации и мотивации сотрудников.

Управление профессиональным развитием — это стратегический процесс, направленный на повышение уровня знаний и навыков работников, их адаптацию к изменяющимся условиям рынка труда и стимулирование карьерного роста. Основная цель этого управления заключается в создании условий, способствующих непрерывному обучению и развитию сотрудников.

Современные тенденции показывают, что серьезный акцент делается на индивидуальный подход к каждому работнику. Это предполагает анализ его потребностей в обучении, а также создание рабочего окружения, которое поддерживает развитие его профессиональных навыков.

Учитывая, что управление профессиональным развитием становится неотъемлемой частью корпоративной культуры и основным элементом стратегии управления человеческими ресурсами, целью исследования является определение основных компонентов технологии управления данным процессом.

На основе анализа публикаций, посвященных проблемам профессионального развития персонала [1-4] выделены основные компоненты технологии управления профессиональным развитием персонала:

1. Оценка потребностей в обучении. Первым и важнейшим шагом в управлении профессиональным развитием является оценка потребностей в обучении сотрудников. Этот процесс включает в себя проведение различных видов анализа, таких как SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), а также оценка текущих компетенций работников.

Важно понимать, что потребности в обучении могут различаться в зависимости от уровня квалификации сотрудников, их роли в организации и специфики бизнеса. При помощи интервью, опросов и анкетирования можно выявить, какие навыки и знания требуют улучшения. Оценка потребностей в обучении является основой для дальнейших шагов в разработке программ профессионального развития.

2. Создание и внедрение программ обучения. После оценки потребностей можно перейти к созданию программ обучения, которые должны быть адаптированы под специфические запросы и цели организации. Эффективные программы обучения могут включать в себя различные форматы, такие как тренинги, семинары, онлайн-курсы и менторство.

Важно учитывать, что методы обучения должны быть разнообразными, чтобы охватить разные стили восприятия информации. Кроме того, программы должны быть структурированы так, чтобы сотрудники самостоятельно могли отслеживать свой прогресс и получать обратную связь. Это вовлечет работников в процесс обучения и повысит его эффективность.

3. Внедрение современных технологий. С учетом быстрого развития технологий, важно интегрировать современные инструменты в процессы обучения и профессионального развития. При помощи Learning Management Systems (LMS) можно эффективно управлять процессом обучения, отслеживать прогресс сотрудников и анализировать результаты.

Использование виртуальных и дополненных реальностей также позволяет создать иммерсивные обучающие среды, которые повышают вовлеченность сотрудников и делают процесс обучения более интерактивным. Важно также обеспечить доступ к обучающим материалам на различных цифровых платформах, чтобы каждый работник мог учиться в удобное для него время.

4. Оценка эффективности программ обучения. Оценка эффективности программ обучения является критически важным этапом в управлении профессиональным развитием. Она помогает понять, насколько успешными были вложенные средства и усилия в обучение. Основные методы оценки включают в себя сбор отзывов от сотрудников, анализ изменений в производительности и достижении корпоративных целей.

Ключевым моментом является то, что мониторинг и анализ не должны проводиться только по завершению программы. Регулярные промежуточные оценки помогут внести коррективы в процесс обучения и реагировать на изменяющиеся требования рынка.

Руководство компании играет важную роль в формировании и реализации стратегии управления профессиональным развитием персонала. Высшее руководство должно поддерживать идею постоянного обучения и развивать корпоративную культуру, в которой ценится высокий уровень компетенций.

Руководители должны быть вовлечены в процесс обучения, а также поощрять своих подчиненных к профессиональному росту. Создание условий для обмена опытом между работниками, организация групповых тренингов и обратная связь являются необходимыми задачами для руководителей, стремящихся создать успешную команду.

Результаты проведенного исследования позволили сделать вывод о том, что управление профессиональным развитием персонала является многогранным процессом, который требует разработки четкой стратегии и применения современных технологий. Оценка потребностей в обучении, создание эффективных программ, использование современных технологий и постоянный мониторинг результатов — все это ключевые составляющие успешного управления профессиональным развитием.

Важно не забывать о роли руководства в формировании корпоративной культуры, способствующей обучению и развитию. Поддержка и вовлеченность лидеров являются необходимыми условиями для создания мотивационного климата внутри организации. Таким образом, правильный подход к управлению профессиональным развитием не только повышает квалификацию сотрудников, но и способствует достижению стратегических целей компании.

Список использованных источников

1. Бабич, О. В. Обучение как эффективный метод профессионального развития персонала в организации / О. В. Бабич, Ю. Э. Кожухова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 166-185.
2. Будзинская, О. В. Персонализация траектории профессионального развития работников в условиях индустрии 4.0 / О. В. Будзинская // Вестник

Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 76-82.

3. Гридина, В. В. оптимизация процесса развития персонала предприятия / В. В. Гридина // Новое в экономической кибернетике. – 2021. – № 2. – С. 75-86.

4. Гусарова, Е. Н. Модель управления профессиональным развитием педагогического персонала в образовательных учреждениях / Е. Н. Гусарова // Педагогическая перспектива. – 2023. – № 2. – С. 79-86.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЕЙ

КАЗАНЦЕВА Л.С.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШЕПЕЛЕВИЧ А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях ускоряющихся технологических, экономических и социальных изменений человеческие ресурсы становятся ключевым фактором устойчивого развития современных социально-экономических систем. В отличие от традиционных факторов производства — капитала, земли, технологий — человеческие ресурсы обладают уникальной способностью к развитию, накоплению знаний и формированию инноваций. Именно человеческий капитал определяет конкурентоспособность организаций, регионов и национальных экономик.

Человеческие ресурсы — совокупность знаний, навыков, профессиональной компетентности, мотивации и здоровья людей, вовлечённых

в экономическую деятельность. В экономической теории они рассматриваются как **человеческий капитал**, способный приносить доход и повышать эффективность функционирования социально-экономической системы [1, с. 23].

Значение человеческих ресурсов обусловлено их уникальными свойствами: способностью к обучению и постоянному развитию; участию в создании инноваций; влиянию на производительность труда; формированию организационной культуры и нематериальных активов.

Инвестиции в человеческий капитал — образование, обучение, здравоохранение — обеспечивают долгосрочный экономический рост. По мнению Г. Беккера и его последователей, именно вложения в развитие человека обеспечивают наиболее устойчивую отдачу, превосходящую доходность традиционных инвестиций.

На уровне организации человеческие ресурсы выступают основным стратегическим активом. Эффективное управление персоналом способствует трансформации индивидуальных компетенций в коллективный результат.

К ключевым аспектам роли человеческих ресурсов в развитии организаций относятся: повышение производительности труда, обеспечение инновационного развития, формирование организационной культуры, снижение издержек. Эффективные HR-процессы — подбор, адаптация, обучение, мотивация — сокращают текучесть кадров и уменьшают издержки, связанные с наймом и обучением персонала [3, с. 49].

На макроуровне человеческие ресурсы играют ключевую роль в распределении факторов производства, формировании инновационных кластеров, повышении инвестиционной привлекательности регионов влияя на их экономическое и социальное развитие, а также на инновационную и технологическую динамику. А именно:

высокий уровень человеческого капитала обеспечивает рост занятости, производительности и способствует созданию новых производств. Регионы с развитой системой образования и здравоохранения демонстрируют более высокие темпы социально-экономического роста;

качество человеческих ресурсов влияет на уровень жизни населения, уровень социального неравенства и степень социальной стабильности. Развитие человеческого капитала способствует формированию среднего класса, увеличению социальной мобильности и повышению социального благополучия;

регионы с высокообразованным населением быстрее адаптируются к глобальным изменениям и способны внедрять передовые технологии. Ключевым условием цифрового развития становится способность населения к непрерывному обучению [2, с. 44].

Таким образом, человеческие ресурсы являются ключевым фактором развития социально-экономических систем на всех уровнях — от организации до государства. Они определяют инновационный потенциал экономики, влияют на социальную устойчивость общества и формируют конкурентоспособность национальных хозяйств.

В условиях цифровизации, глобализации и ускорения технологических изменений роль человеческих ресурсов возрастает, а эффективные стратегии управления человеческим капиталом становятся критически важными для устойчивого развития. Инвестиции в образование, здоровье, профессиональные навыки и создание условий для самореализации — основа стратегического успеха как предприятий, так и стран в целом.

Список использованных источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / М. Армстронг, С. Тейлор ; [пер. с англ. И. Малкова]. - 14-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 1038 с.

2. Смолькин, В. П. Развитие человеческого капитала социально-экономической системы организации / В. П. Смолькин, Л. В. Ермолина // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 12-4(114). – С. 113-117.

3. Шибаета, Д. А. Человеческие ресурсы как фактор социально-экономического развития региона / Д. А. Шибаета // Вестник науки и образования. – 2021. – № 1-1(104). – С. 36-39.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СЕВЕРНОГО ПРИАЗОВЬЯ КАК ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

КАЗЕНИНА Т.В.,

*канд. геогр. наук, доцент кафедры туризма и рекреации,
ФГБОУ ВО Мелитопольский государственный университет,
г. Мелитополь, Российская Федерация*

Современная региональная наука сталкивается с необходимостью переосмысления категорий пространства и региона, находящихся в динамике.

Территории, не обладающие административным статусом, но имеющие внутреннюю целостность, требуют нового теоретико–методологического осмысления.

Одной из таких территорий является Северное Приазовье.

Северное Приазовье – регион, занимающий северное побережье Азовского моря, включающую помимо частей Ростовской области, Краснодарского края, Республики Крым, южные районы Донецкой, Запорожской и Херсонской областей.

Несмотря на широкое употребление термина «Северное Приазовье» в научной и околонукальной литературе, региональный статус территории остаётся географически и содержательно неопределённым.

Мы рассматриваем территорию Северного Приазовья в следующих границах: регион, простирающийся от Днепра до Дона с запада на восток, от

Северной акватории Азовского моря на юге до степных зон на Севере, включает долины рек Миус, Молочная, Конка, Кальмиус (рис. 1).

Пространственная конфигурация региона имеет естественные границы, однородный климат, почвы, ландшафты: преобладают каштановые и солонцеватые почвы, степная растительность, засушливый климат с высоким коэффициентом испаряемости. Регион имеет единые агроклиматические условия.



Рис. 1. Территория региона Северное Приазовье

Крупными населенными пунктами являются: Ростов - на - Дону, Таганрог, Азов, Батайск (Ростовская область), Ейск (Краснодарский край), Мариуполь (Донецкая область), Мелитополь, Бердянск, Токмак (Запорожская область), Геническ (Херсонская область), Армянск (Республика Крым), а также Ейский район Краснодарского края, Неклиновский, Мясниковский, Матвеево-Курганский районы Ростовской области, Мариупольский район Донецкой области, Новоазовский, Бердянский, Мелитопольский, Пологовский районы Запорожской области, Генический район Херсонской области (рис. 2).

Исторически сложившаяся специализация региона – черная металлургия (Таганрог, Мариуполь), цветная металлургия (Таганрог, Бердянск), химическая

промышленность (Таганрог, Бердянск), машиностроение (Таганрог, Ростов–на–Дону), легкая промышленность повсеместно развито сельское хозяйство.

В приморских населенных пунктах рыболовство, повсеместно развита пищевая промышленность, развиваются рекреация и туризм (Азов, Ейск, Приморск, Геническ и др.)



Рис. 2. Части административных субъектов, относящихся к Северному Приазовью

Крупнейшие транспортные узлы: Ростов-на-Дону, Таганрог, Мариуполь, Бердянск, Геническ. Основные транспортные магистрали: автомобильные: Ростов-на-Дону – Таганрог – Мариуполь - Бердянск – Мелитополь, Васильевка - Мелитополь – Новоалексеевка/Геническ – Джанкой, Васильевка - Токмак – Бердянск; железнодорожные (функционирующие): Ростов-на-Дону – Ейск, Ростов – на – Дону – Таганрог; железнодорожные потенциальные, имеющие инфраструктуру для возобновления работы ж/д транспорта: все крупные города являются железнодорожными узлами; морские: судоходство между всеми портами побережья: Ейск, Азов, Таганрог, Мариуполь, Бердянск, Геническ; воздушные: Ростов – на – Дону.

Таким образом, регион может рассматриваться как единое пространство с определенными географическими границами, объединенный общим ландшафтом, хозяйственной специализацией, общей инфраструктурой.

Данное исследование опирается на фундаментальные концепции ведущих эконом-географов XX века: теорию территориально-производственных комплексов (ТПК), теорию территориально-социально-экономических систем (ТСЭС), теорию территориальных общественных систем (ТОС), где ТОС рассматривается как пространственно-временная форма организации ойкумены, в которой взаимосвязано и взаимообусловлено сочетаются все сферы жизни людей, включенные в процессы общественного развития и воспроизводства. Ядром ТОС выступает территориальная общность людей (ТОЛ), объединенная общим пространством жизнедеятельности, хозяйственными и культурными кодами (рис. 3).

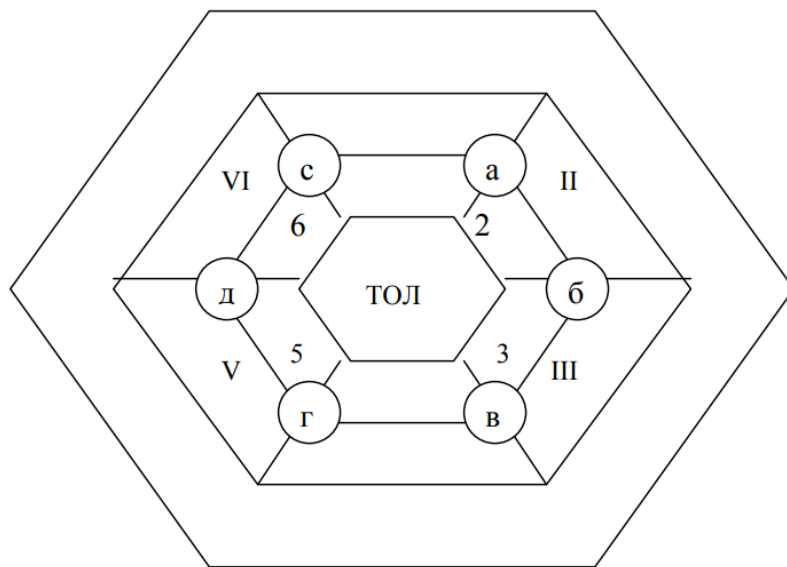


Рис. 3. Территориально-общественная система:

сферы деятельности ТОЛ: 1 – трудовая; 2 – бытовая; 3 – рекреационная; 4 – политическая; 5 – интеллектуальная; 6 – духовная. Функциональные блоки ТОС: I – хозяйственный; II – материально обслуживающий; III – сервисный; IV – управленческий; V – социальный; VI – культурный. Инфраструктура:

а – производственная; б – социально-бытовая; в – рекреационная;
г – институциональная; д – социально-культурная; е – рыночная

Для исследования Северного Приазовья используем методы системного и сравнительно-географического анализа, структурно-функционального подхода и др. Можно сказать, что классическое административное деление не в полной мере отражает фактические хозяйственные, инфраструктурные и культурно-этнические связи. В рамках парадигмы территориально-общественных систем (ТОС) М.Д. Шарыгина выделим основные критерии, по которым Северное Приазовье может быть рассмотрено как самостоятельная территориальная общественная система:

- географическая сопряжённость — прибрежная зона Азовского моря как физико-географическое основание региона;
- хозяйственно-функциональная связанность — общее ядро специализаций: аграрное производство, портовая логистика, металлургия, химическая, пищевая промышленность, рекреация;
- единый транспортно-коммуникационный каркас — наличие межрегиональных коридоров (железные дороги, автомагистрали, порты);
- историко-культурная общность — единое историческое освоение типология расселения;
- социально-демографическая динамика — сходные проблемы миграционного оттока, маятниковой мобильности, сельско-городского расселения;
- полевая структура взаимодействий — активные связи между центрами (Таганрог, Мариуполь, Бердянск, Мелитополь, Геническ, Армянск, Ейск), наличие трансграничных процессов;
- потенциал проектного управления — возможность внутреннего районирования, цифрового моделирования, создания стратегического цифрового паспорта территории;

– наличие и устойчивость территориальных общностей людей (ТОЛ) – сформировавшиеся локальные социумы с общей региональной идентичностью, особыми моделями расселения, трудового поведения и культурно-бытовыми укладами (например, сообщества портовых городов, агрогородков, прибрежных курортов, исторически сложившиеся этнокультурные группы).

Северное Приазовье, рассматриваемое в парадигме территориальных общественных систем, может быть признано устойчивым мезорегионом, обладающим функциональной и социокультурной целостностью, способным функционировать как единая система в условиях территориального управления, стратегического планирования и пространственного развития, несмотря на отсутствие административной субъектности.

Список использованных источников

1. Колосовский, Н. Н. Основы экономического районирования / Н. Н. Колосовский. - М.: Госкомиздат, 1958. – 200 с.
2. Хорев, Б. С. Территориальная организация общества / Б. С. Хорев. - М.: Мысль, 1981. – 320 с.
3. Шарыгин, М. Д. Территориальные общественные системы (региональный и локальный уровни организации и управления) / М. Д. Шарыгин. – Пермь: Перм. гос. ун-т, 2003. – 260 с.
4. Шарыгин, М.Д. Методика комплексного экономико-географического исследования территориальных социально-экономических систем: учеб. пособие / М.Д. Шарыгин, А.М. Свисткова. - Пермь: Перм. гос. ун-т, 1978. – 96 с.
5. Шарыгин, М.Д. Основы учения о территориально-производственных комплексах Учеб. пособие / М. Д. Шарыгин, Н. П. Федорцов. — Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 1993. — 148 с.
6. Шарыгин, М. Д. Эволюция учения о территориальных общественных системах / М. Д. Шарыгин // Географический вестник. – 2006. – № 1(3). – С. 4–13.

7. Европейский юг России. Экономика. - Текст: электронный // Каталог векторных карт. – URL: <https://www.sharada.ru/katalog/maps/regions/juzhnyj-fed-okrug/evropejskij-jug-rossii-ekonomika-i> (дата обращения: 30.10.2025).

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА

КИСЕЛЕВА А.А.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КАЗАНЦЕВА Л.С.,

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Ситуация на рынке труда всегда являлась и остается индикатором состояния экономики страны, её стабильности и развития. Трансформационные изменения современного рынка труда происходят под влиянием ряда факторов. Наиболее весомыми из них являются: научно-технический прогресс, динамика глобальной экономики, демографические тенденции, дефицит ресурсов (в первую очередь, трудовых), а также появление цифровой экономики. Особенным фактором, способствующим развитию новых форм занятости на рынке труда, стала мировая пандемия.

Специалисты, исследующие тенденции развития современного рынка труда и занятости, делают акцент на некоторых характерных особенностях.

Так, негативную роль в усугублении состояния рынка труда, а именно замедлении занятости и росте безработицы, сыграла пандемия COVID-19. По данным исследований, в США в мае 2020 года был зафиксирован самый высокий

за последние годы уровень безработицы - 14,7% (рабочих мест лишились более 30 миллионов человек), в Канаде этот показатель составил 13%, в странах ЕС средний уровень безработицы вырос до 12% [4].

В России в 2020 году по подсчетам специалистов средний уровень зарегистрированной безработицы составил 3,2%, что почти в три раза выше значения данного показателя в предыдущем году. Основная причина – пандемия COVID-19, локдаун и перевод работников в формат удаленной занятости. Самый пик был отмечен в сентябре 2020 года, когда значение уровня зарегистрированной безработицы достигло 4,9% [7].

Данные сайта hh.ru, показывают, что в апреле-мае 2020 года после введения полномасштабного локдауна произошло уменьшение количества вакансий в целом на 26%. Максимально остро ощутили на себе данную тенденцию сферы авиаперевозок, туризма, гостиничного бизнеса, торговли и общественного питания. Здесь количество вакансий снизилось до 78%. Болезненно сложилась ситуация и в сфере услуг (индустрия развлечений, салоны красоты, фитнес-залы), где вакансии сократились на 68% [3].

Одновременно в этот период отмечен активный рост вакансий в медицине и фармацевтике, возрос спрос на специалистов психологов, психотерапевтов и социальных работников. Перевод в связи с карантином на дистанционную форму обучения студентов и школьников способствовал росту спроса на преподавателей (по данным исследования сервиса Работа.ру число вакансий здесь выросло на 82%). Также произошел заметный рост числа вакансий в сфере администрирования (на 23%) и в области информационных технологий (на 15,7%) [1].

Результатом интеграции развития технологического прогресса, снижения экономического роста на фоне COVID-19 и ускоренного развития цифровизации стал масштабный переход к работе на условиях удаленной занятости. При этом данная тенденция привела к снижению дохода таких занятых, поскольку и работникам, и работодателям пришлось приспосабливаться к новым условиям труда за достаточно короткий период времени.

Научный и практический интерес к новым формам организации труда и занятости отмечается последние 15-20 лет. В одном из первых подобных российских исследований, проведенном в 2005 году, были определены суть стандартной и нестандартной форм занятости, а также их отличия.

Под традиционной или стандартной занятостью обычно понимается законодательно регулируемая занятость работника на предприятии на основе договора найма в режиме полного рабочего дня под непосредственным руководством назначенного руководителя или работодателя. Те формы занятости, которые отличаются от указанного стандарта, рассматриваются как альтернативные или нестандартные (неполная, гибкая, платформенная, удаленная (дистанционная), неформальная, самозанятость и др.). В частности, под удаленной (дистанционной) занятостью сегодня понимается работа на расстоянии от работодателя, выполняемая в течение полной рабочей недели или нескольких дней, в том числе с использованием персональных электронных устройств (компьютера, ноутбука, планшета) [3].

По данным научных исследований до настоящего времени доля рабочих мест с удалённой формой занятости остается довольно высокой. В странах с высоким уровнем доходов она составляет до 38%, в странах со средним и высоким уровнем доходов – до 25%, в странах со средним и низким уровнем доходов – около 17% и до 13% – в странах с низким уровнем доходов [8]. По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ на конец 2024 года доля работающих удаленно в общей численности занятых в России составила 1,8% [5]. При этом, опрос, проведенный сервисом Работа.ру показал, что 72% наших соотечественников предпочли бы выполнять свои обязанности дистанционно [1].

Несмотря на активное развитие новых форм занятости и организации труда сохраняется тенденция высокого уровня безработицы. Наиболее уязвимыми категориями на рынке труда продолжают оставаться молодежь, население предпенсионного возраста и люди с ограниченными возможностями.

Внедрение новых технологий (искусственного интеллекта, облачных

сервисов) позволяет заменить некоторые виды работ, выполняемых людьми, работой машин. Такая тенденция характерна для сфер поиска и обработки информации и данных, а также отдельных областей традиционно ручного труда. Люди сохраняют за собой относительное преимущество в сферах консультирования, управления, принятия решений, общения и взаимодействия.

Как показывают исследования, 43% опрошенных руководителей предприятий указали, что намерены сократить количество сотрудников в пользу внедрения новых технологий [4].

С учетом тенденций усиления разделения труда между людьми и машинами, рынок труда выдвигает новые требования к компетенциям работников. Изучение мнения работодателей относительно предпочтительных умений и навыков работников, показало, что сегодня востребованы способность к критическому мышлению, анализу, поиску путей решения проблем, непрерывному обучению, а также навыки самоуправления, коммуникации, стрессоустойчивости и адаптивности [2]. По данным социологических исследований около 94% руководителей предприятий заинтересованы в приобретении в ближайшем будущем работниками новых компетенций для выполнения своих трудовых функций [6].

Таким образом, в связи с переходом предприятий на новые гибкие бизнес-модели отмечается тенденция неуклонного роста новых форм занятости. Эксперты утверждают, что наиболее распространенными и востребованными в ближайшем будущем будут фриланс и платформенная занятость.

Пандемия COVID-19 ощутимо повлияла на экономику всего мира в целом и на экономику России в частности. Рынок труда претерпел серьезную трансформацию от потери актуальности и, даже, исчезновения некоторых профессий до появления и распространения совершенно новых. Существенно изменились востребованность профессий, формы отношений работников и работодателей, условия труда. Занятость на условиях удаленного формата становится нормой для предприятий, она переходит из категории нестандартных в стандартную форму.

Список использованных источников

1. Большинство россиян хотят удаленку. – Текст: электронный // Просто работа: сайт по предложению работы и подбору вакансий. - URL: <https://prosto.rabota.ru/post/bol-shinstvo-rossiyan-hotyat-udalenu/> (дата обращения: 15.11.2025).
2. Мартынова, М. Э. Специфика управления персоналом в условиях пандемии коронавируса / М. Э. Мартынова, С. Г. Камшилов // Общество, экономика, управление. – 2020. – Т. 5, № 4. – С. 57-60.
3. Мизинцева, М. Ф. Трансформация российского рынка труда в условиях пандемии: основные проблемы и тенденции / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. Экономика. – 2021. – №1 (23). – С. 105 – 106.
4. Михайлов, А. А. Влияние пандемии COVID-19 на российский рынок труда / А. А. Михайлов, В. И. Федулов // Московский экономический журнал. – 2020. – № 11. – С. 68.
5. Нехода Е. В. Трансформация рынка труда и занятости в цифровую эпоху / Е. В. Нехода, Л. Пань // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 9. – С. 897-916.
6. Удаленная занятость в России. – Текст: электронный // Институт статистических исследований и экономики знаний. – URL: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (дата обращения 16.11.2025).
7. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: официальный сайт. – Текст: электронный. – URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения 16.11.2025).
8. Труд и занятость в России. 2021: Статистический сборник. – Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf (дата обращения: 15.11.2025).

AI-АССИСТЕНТ: РАЗРЫВ МЕЖДУ МЕЧТОЙ И РЕАЛЬНОСТЬЮ

КОЗАК Л.Я.,

*канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры
прикладной информатики и программной инженерии
ГОО «Приднестровский государственный университет
им. Т.Г. Шевченко», Рыбницкий филиал,
г. Рыбница, Приднестровская Молдавская Республика*

МИТЯНИН Д.Ю.,

*обучающийся бакалавриата,
ГОО «Приднестровский государственный университет
им. Т.Г. Шевченко», Рыбницкий филиал,
г. Рыбница, Приднестровская Молдавская Республика*

Эволюция человеко-машинного интерфейса движется к созданию активных интеллектуальных систем, способных понимать не команды, а контекст и намерения пользователя. Идеал такого взаимодействия – ассистент, который распознает целые жизненные сценарии по одной фразе.

«Джарвис, я дома» – этой простой фразы Тони Старка было достаточно, чтобы его умный дом ожил: свет плавно загорался, система безопасности переходила в домашний режим, а из динамиков начинала литься его любимая музыка. Не было нужды в череде точных команд: «включи свет в гостиной», «разблокируй входную дверь» или «запусти такой-то плейлист». Одно единственное утверждение – «я дома» – запускало сложную, проективную и глубоко персонализированную цепочку действий. Это не просто сцена из фантастического блокбастера – это воплощение мечты о подлинном цифровом компаньоне, который предугадывает желания, понимает контекст и действует как невидимый, но незаменимый партнер.

А теперь давайте перенесёмся в условия современной реальности. Представьте, что современный пользователь, переступая порог своей квартиры,

произносит ту же сакральную фразу: «Я дома». В лучшем случае его встретит тишина. В худшем – ему придется самому, как дирижеру неуправляемого оркестра, выдавать череду точных и разрозненных команд: «Алиса, включи свет в прихожей! Siri, поставь музыку! Окей, Google, установи температуру 23 градуса!». Каждое устройство, каждый сервис живет в своей собственной «вселенной», не способной осмыслить простое намерение человека, вернувшегося после долгого дня. Разница – колоссальна. И именно в этой разнице кроется главный парадокс нашей технологической эпохи: мы живем во время взрывного развития искусственного интеллекта, способного писать стихи и генерировать фотореалистичные изображения, но наши голосовые помощники, по сути, остаются на уровне продвинутых, но крайне ограниченных «будильников» с доступом в интернет. Они научились слышать слова, но не научились понимать смысл. Они реагируют на команды, но не способны к активным действиям. Они являются инструментами, но не партнерами.

Почему так происходит? Почему, обладая мощностью больших языковых моделей и облачных вычислений, мы до сих пор не можем получить своего «Джарвиса»? Что стоит на пути – непреодолимые технологические барьеры или фундаментальные проблемы искусственного интеллекта? Именно на этот комплексный вопрос мы и постараемся дать развернутый ответ в данной статье.

Итак, мы нарисовали портрет идеального цифрового компаньона – «Джарвиса». Но почему он до сих пор не с нами? На пути к этой цели мы сталкиваемся не с одной преградой, а с целой «стеной непонимания», сложенной из трех основных «кирпичиков».

Первым ключевым «кирпичиком» на пути к естественному взаимодействию остается неспособность помощников глубоко понимать и поддерживать контекст диалога. Эта фундаментальная проблема проявляется в нескольких аспектах:

1. Отсутствие диалоговой цепочки. Системы обрабатывают каждый запрос как изолированную единицу, не сохраняя логических связей в рамках беседы. Типичным примером является следующий сценарий: после успешного поиска

ресторанов пользователь уточняет «А какие из них имеют вегетарианское меню?» – ассистент не способен ассоциировать местоимение «они» с ранее найденными ресторанами, что приводит к сбою в коммуникации.

2. Неумение понимать скрытые намерения. Ассистенты требуют явных формулировок, не распознавая косвенные выражения потребностей. Когда пользователь констатирует «В комнате стало душно», система не выявляет имплицитный запрос на изменение микроклимата. Вместо автоматической активации вентиляции или кондиционера пользователь вынужден трансформировать свою потребность в четкую команду.

3. Не учитывает привычки пользователя. Отсутствует предиктивный анализ персональных привычек и рутинных действий. Например, если пользователь регулярно по понедельникам в 8:30 вызывает такси к офису, система не предлагает автоматизировать это действие, хотя обладает всей необходимой статистической информацией для такого упреждающего сервиса.

Вторым ключевым «кирпичиком» является разобщенность технологических платформ. Проще говоря, помощники привязаны к своим экосистемам, создавая тем самым «закрытые среды» – ассистент от Яндекс не работает с колонкой Amazon, и это ограничивает свободу выбора пользователя. Это приводит к нескольким ключевым проблемам:

1. Отсутствие совместимости. Устройства и сервисы одной марки не «дружат» с продуктами конкурентов. Нельзя одной командой попросить колонку от Amazon выключить светильник от Apple.

2. Невозможность объединения. Данные и сценарии не могут свободно передаваться между разными системами, создавая «информационные острова».

3. Хаос в стандартах. Каждый производитель использует собственные протоколы для управления устройствами «умного дома», из-за чего не существует универсального пульта для всего.

И третьим ключевым «кирпичом» является отсутствие инициативы. Помощник ждет команды, как солдат, не способный принять самостоятельное решение. Эта проблема проявляется в нескольких аспектах:

1. Работает по принципу «спроси – ответу», а не «предвижу – предложу». Система не анализирует наши привычки и контекст, чтобы предугадать следующие шаги. Она не предложит включить пробуждающий плейлист утром, даже если мы делаем это ежедневно.

2. Неспособность к сложным многошаговым операциям. Мы должны сами разбивать задачу на простые команды. Вместо одной фразы «Подготовь всё к моему отпуску» приходится отдельно спрашивать о погоде, заказывать такси, выключать технику и ставить сигнализацию.

3. Отсутствие «здорового смысла». Ассистент не может сделать логический вывод. Если мы просим «Напомни купить цветы, когда я буду рядом с цветочным магазином», он не спросит: «Какие именно? На какое событие?», чтобы предложить персонализированные варианты [1].

В результате мы получаем не интеллектуального партнера, а просто инструмент, который не способен помочь в стратегическом мышлении и планировании. Осознание этих ограничений – не тупик, а главный ориентир для разработчиков по всему миру. Чтобы преодолеть «болезнь короткой памяти» и научить ассистентов понимать контекст, ведутся интенсивные исследования и внедряются новые архитектурные решения.

В последние годы большие языковые модели (LLM – Large Language Models) стали одним из ключевых направлений развития искусственного интеллекта. Такие модели, как GPT, LaMDA и их аналоги, стали настоящим прорывом. В отличие от жестких алгоритмов, они обучаются на колоссальных массивах текстов и диалогов, что позволяет им улавливать статистические связи между словами и понятиями. Ключевое преимущество – расширенное контекстное окно. Теперь система может «помнить» не одно предыдущее предложение, а десятки или даже сотни токенов, что дает ей возможность правильно понимать, к каким именно объектам относятся местоимения вроде «они», и удерживать нить разговора, связывая между собой несколько реплик подряд.

Однако с ростом требований к качеству взаимодействия и удобству пользователей возникла необходимость в диалоговых менеджерах с сохранением состояния (Stateful Dialog Management). Вместо того чтобы считать каждый запрос изолированным, современные подходы предполагают создание в памяти ассистента постоянно обновляемой «модели диалога». Эта модель хранит: ключевые сущности (например, «рестораны», «билеты в Москву»), интенции пользователя (цель «найти», «сравнить», «купить»), слоты или параметры (дата, время, бюджет). Когда пользователь задает уточняющий вопрос, система обращается не к чистому NLU, а к этой модели, чтобы понять, о чем именно идет речь. Это превращает диалог из череды команд в структурированный процесс достижения цели.

Мультимодальность и интеграция с окружением представляют собой направление развития искусственного интеллекта, при котором системы способны одновременно воспринимать и обрабатывать информацию из разных источников – текста, звука, изображений и контекста внешней среды. По-настоящему контекстный помощник не должен полагаться только на голос. Будущее – за кросс-модальными системами, которые объединяют данные из разных источников: Календарь и геолокация (ассистент видит, что вы подъезжаете к дому, и автоматически запускает сценарий «Я дома»), Компьютерное зрение (умные очки с ассистентом могут «видеть» объекты и давать о них справку в контексте того, на что вы смотрите), История устройств (понимание, что вы только что искали на ноутбуке, чтобы продолжить этот разговор на колонке).

Персонализация на основе долгосрочной памяти это следующий шаг – научить ассистента запоминать ваши предпочтения не как разовые команды, а как часть вашего профиля. Если вы каждый раз после вопроса о ресторанах уточняете про вегетарианское меню, система будущего сможет научиться показывать эту информацию сразу, заблаговременно. Пока эти технологии лишь точечно внедряются в массовые продукты, но они задают вектор развития. Эра ассистентов-«секретарей», выполняющих разовые

команды, подходит к концу. Им на смену идут системы, стремящиеся стать настоящими контекстными партнерами, способными вести осмысленный диалог.

Подводя итоги, можно констатировать: технологический фундамент для создания такого помощника уже существует. Ключевая задача заключается в реализации трёх фундаментальных шагов: научить системы глубоко понимать контекст, преодолеть разобщённость экосистем и развить способность действовать наперёд. Представленная в статье дорожная карта задаёт чёткий вектор трансформации – путь от голосового инструмента к интеллектуальному партнёру, который не просто выполняет команды, а предугадывает ваши желания и органично встраивается в вашу повседневную жизнь.

Список использованных источников

1. Рассел, С. Искусственный интеллект : современный подход : С. Рассел, П. Норвиг ; [пер. с англ.]. - 4-е изд. - Москва : Диалектика, 2021. – 475 с.

ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТНОГО И КАРЬЕРНОГО РОСТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТАМОЖЕННЫХ СЛУЖБ

КОНЦЕДАЛ И.Н.,

*старший преподаватель кафедры налоговой
политики и таможенного дела,*

ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет им. В. Даля»,

г. Луганск, Российская Федерация

Понятие карьерного роста у сотрудников таможенных органов неразрывно связано с понятием «профессиональный потенциал» при изучении сферы деятельности таможенных органов и с категорией «профессиональной компетенции».

Для выявления взаимосвязи между процессами карьерного и профессионального роста, а также формированием условий для раскрытия профессионального потенциала руководителей таможенных служб необходимо установить специфику формирования профессиональных навыков. Анализируя различные источники, можно найти достаточно большое количество толкований термина «профессиональная компетентность». Вышесказанное определяет актуальность проблемы исследования профессиональной успешности руководителей таможен, как ресурса, который может быть использован в социуме, требующем более детального исследования.

Понятие «карьера» в концептуальном аспекте может быть рассмотрено в двух разных контекстах. Первый подход основан на определениях, предложенных классиками, и рассматривает «карьеру» как процесс профессионального роста, который предполагает постоянную потребность в саморазвитии и самосовершенствовании.

С другой стороны, он указывает, что именно является карьерой, это непрерывное движение в определенном направлении, включающее в себя профессиональное и личностное развитие [3].

Классификация факторов карьерного роста различает внешние и внутренние факторы. Внешние факторы включают социально-профессиональное окружение, тип организации, организационно-управленческие процессы, жизненные обстоятельства, карьерные нормы, организационные ценности и систему стимулирования достижений. В свою очередь, внутренними факторами, влияющими на карьерный рост, являются индивидуально-психологические особенности субъекта. Среди таких особенностей можно отметить мотивацию карьерного роста, когнитивные способности, эмоционально-волевые характеристики, интеллектуальные способности и другие. К ним также относятся коммуникативные и организаторские способности, стремление к статусному росту, высокая профессиональная ответственность, самоосознание, организационно-деловые качества, стиль деятельности, стиль работы в команде, индивидуальный стиль

карьеры и другие психологические аспекты. Данная классификация охватывает разнообразные факторы, влияющие на карьерный рост, и подчеркивает важность как внешнего окружения, так и внутренних личностных ресурсов в достижении успеха в карьере [2]. Степень развития личности напрямую влияет на ее карьерные достижения. Большую роль в этом играют следующие аспекты:

- квалификация – уровень подготовки к определенному виду деятельности;
- мотивация – как руководство к действиям, и как самомотивация, которая напрямую связана с ключевыми ценностями лица и не всегда касается действительных реалий организации;

- профессиональная компетентность – это способность индивида в рамках установленных трудовых обязанностей применять специализированные знания, способности и навыки, а также проявлять соответствующие моральные и профессиональные качества для надлежащего выполнения поставленных задач и обязанностей, что обеспечивается профессиональной подготовкой, профессиональным и личностным развитием [3];

- реализация профессионального потенциала напрямую связана с процессом социализации, включая восприятие неформальной корпоративной культуры и взаимодействие в коллективе. Эта совокупность аспектов играет ключевую роль в карьерном росте и, может быть, как фактором сопротивления, так и стимулом для стремительного профессионального продвижения [5].

Одним из действенных инструментов развития профессиональной компетенции является постоянная переподготовка и повышение квалификации в рамках предусмотренных законодательством, как в равнозначных должностях, так и при исполнении функций руководителя более высокого ранга. Получение дополнительного образования может существенным образом повысить профессиональный и общекультурный уровень руководителя.

Профессиональная компетентность формируется в основном через профессиональное обучение и практическую деятельность, в то время как профессиональный потенциал является следствием целенаправленной

самореализации. Чем выше уровень профессиональной компетенции человека, тем значительнее его профессиональный потенциал, и наоборот.

Понимание сути и взаимосвязи между профессиональной компетенцией и профессиональным потенциалом приводит к выводу, что профессиональная компетенция представляет собой неотъемлемую часть профессионального потенциала личности и может быть развита или усилена в системе высшего и послевузовского образования [5].

Профессиональный потенциал руководителей таможенных служб является системным личностным свойством. Его структура включает в себя не только сформированную профессиональную компетенцию (как интеграцию знаний, умений и способностей), но и нереализованные возможности, практический опыт, а также широкий спектр личностных качеств – от интеллектуальных и творческих до психофизиологических.

Таким образом, эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от масштаба профессионального потенциала сотрудников и адекватности методов его применения. В этой связи, стратегической задачей становится создание комплексных организационных условий, направленных на непрерывное развитие данного потенциала, что является ключевым фактором достижения высочайшего уровня профессионализма в государственной службе.

Список использованных источников

1. Государственное и муниципальное управление : теория и практика : Энциклопедический словарь для студентов, аспирантов и преподавателей высших учебных заведений / М. В. Ливанский, В. В. Зотов, Н. Н. Губачев [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2019. – 318 с.
2. Государственная служба энциклопедический словарь / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации; [Абрамова В. Л. и др.], под общ. ред. В.К. Егорова д.филос.н., проф., И.Н. Барцица д.ю.н., проф.. – Москва : Изд-во РАГС, 2008. – 428 с.

3. Дурцева, А. Г. Профессиональный ресурсный потенциал как основа профессиональной компетентности / А. Г. Дурцева // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 1466.

4. Остыловская, О. А. Профессиональные компетенции: структура, состав, особенности формирования / О. А. Остыловская, М. М. Манушкина, В. Н. Шестаков ; Сибирский федеральный университет, Институт педагогики, психологии и социологии. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2020. – 62 с.

5. Панфилова, О. И. Понятие «профессиональная компетентность» и различные подходы к изучению феномена данного понятия / О. И. Панфилова // Инновационные педагогические технологии : материалы V международной научной конференции, Казань, 20–23 октября 2016 года. – Казань: Бук, 2016. – С. 3-6.

6. Энциклопедия государственного управления в России : в 2 томах : 995 понятий, терминов и статей-справок / Под общ. ред. В. К. Егорова. Отв. ред. И. Н. Барциц / Том II. Отв. ред. И.Н. Барциц. - Москва : Изд-во РАГС, 2008. – 520 с.

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

КОРОБКО А.А.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

НИКОЛЬСКАЯ А.С.,

старший преподаватель кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современном мире, характеризующемся беспрецедентной динамикой изменений, глобализацией, технологическими прорывами и возрастающей неопределенностью, вопрос конкурентоспособности приобретает критическое значение. Он актуален не только для отдельных предприятий и индивидов, но и для целых регионов и национальных экономик.

Конкурентоспособность – это способность субъекта (индивида, предприятия, отрасли, региона, страны) создавать и предлагать ценность, превосходящую ценность конкурентов, обеспечивая при этом свое устойчивое развитие и достижение поставленных целей.

Именно здесь на первый план выходят предпринимательские компетенции. Традиционно предпринимательство ассоциировалось исключительно с созданием нового бизнеса. Однако современное понимание значительно шире: это образ мышления и действия, охватывающий способность выявлять возможности, создавать ценность, брать на себя ответственность и риски, а также эффективно управлять ресурсами для достижения целей в различных контекстах. Развитие этих компетенций становится не просто желательным, а необходимым условием конкурентоспособности на всех уровнях социально-экономической системы.

Предпринимательские компетенции – это совокупность знаний, навыков, способностей, личностных качеств и установок, позволяющих индивиду или группе эффективно выявлять и использовать возможности, создавать и реализовывать инновационные идеи, управлять рисками и ресурсами для достижения желаемых результатов.

Ключевые элементы предпринимательских компетенций включают:

1. Способность видеть незанятые ниши, новые потребности, трансформировать проблемы в возможности.
2. Генерация оригинальных решений, способность к нестандартному мышлению.
3. Готовность действовать, брать на себя ответственность, не ждать указаний.

4. Способность принимать обоснованные риски, учиться на ошибках, действовать в условиях неполной информации.

5. Умение находить и привлекать финансовые, человеческие, информационные и материальные ресурсы.

6. Четкое определение целей, разработка стратегий и планов их достижения.

7. Способность выстраивать эффективные связи, убеждать, вести переговоры.

8. Умение мотивировать, организовывать и координировать действия других.

9. Способность не отступать перед трудностями, продолжать движение к цели.

Развитие предпринимательских компетенций действует как многоуровневый механизм, повышая конкурентоспособность:

1. На индивидуальном уровне: повышение конкурентоспособности на рынке труда, адаптивность и карьерная устойчивость, самореализация и экономическая независимость.

2. На уровне предприятия (организации): инновационность и адаптивность, эффективность и рост, устойчивость к кризисам.

3. На региональном и национальном уровнях: создание новых рабочих мест и экономический рост, диверсификация экономики, формирование инновационных экосистем, повышение инвестиционной привлекательности, глобальная конкурентоспособность.

Механизмы развития предпринимательских компетенций в социально-экономических системах. Для эффективного развития предпринимательских компетенций необходим комплексный подход, затрагивающий различные уровни и институты: образовательная система, государственная поддержка и регулирование, корпоративная среда (интрапренерство), общественная культура и институты гражданского общества.

Развитие предпринимательских компетенций — это не просто модный тренд, а фундаментальный механизм, определяющий конкурентоспособность

индивидов, предприятий и целых социально-экономических систем в XXI веке. Это инвестиция в будущее, которая обеспечивает устойчивость, инновационность и адаптивность в условиях постоянно меняющегося мира.

Для того чтобы этот механизм работал в полную силу, необходимы скоординированные усилия всех участников: государства, образовательных учреждений, бизнеса и гражданского общества. Только тогда мы сможем построить экономику, способную к саморазвитию, генерированию новых идей и устойчивому процветанию.

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

КОРОБКО А.А.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современной динамичной и высококонкурентной бизнес-среде успех компании определяется не только эффективностью производственных процессов, а и качеством продукции, и маркетинговыми стратегиями. Всё большую значимость приобретает невидимый, но мощный фактор – организационная культура. Именно организационная культура, как уникальный «ДНК» компании, играет ключевую роль в формировании устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих ей не просто выживать, но и процветать на рынке.

Организационная культура - это совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих моделей, разделяемых сотрудниками организации [1, с. 32].

Каждая компания обладает своей неповторимой организационной культурой, которая формируется под влиянием истории, основателей, сотрудников и внешней среды. Эта культура определяет, как принимаются решения, как взаимодействуют люди, какие ценности ставятся во главу угла. Именно эта уникальность становится первым источником конкурентного преимущества [2, с. 18].

Большую роль в организационной культуре играет дифференциация. Сильная, ярко выраженная культура помогает компании выделиться среди конкурентов. Например, компания, ценящая инновации и креативность, будет привлекать талантливых сотрудников и создавать прорывные продукты, в то время как компания, ориентированная на клиентоориентированность, сможет построить прочные и долгосрочные отношения с потребителями.

Неотъемлемой частью формирования организационной культуры является имидж и бренд. Компания с сильной культурой, которая отражает ее ценности и миссию, может создать положительный имидж на рынке. Это не только привлекает клиентов, но и помогает в привлечении талантливых сотрудников, которые хотят работать в компании с хорошей репутацией.

Организационная культура напрямую влияет на восприятие компании как работодателя и партнера. Позитивная культура, где царит уважение, поддержка и стремление к развитию, формирует сильный HR-бренд, привлекая лучших специалистов. Это, в свою очередь, повышает качество человеческого капитала – одного из важнейших конкурентных активов.

Культура компании оказывает прямое воздействие на производительность, мотивацию сотрудников и оперативную эффективность.

Культура, основанная на признании заслуг, предоставлении возможностей для роста и самореализации, способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников. Вовлеченные работники более продуктивны,

лояльны и готовы идти на дополнительные усилия ради достижения целей компании.

Сильная культура, где ценятся ответственность, качество и стремление к совершенству, приводит к повышению производительности труда и снижению брака. Сотрудники, разделяющие общие ценности, более дисциплинированы и ориентированы на достижение общих результатов.

Культура, поощряющая эксперименты, открытость новым идеям и готовность к изменениям, создает благоприятную среду для инноваций. Компании с такой культурой легче адаптируются к меняющимся рыночным условиям, разрабатывают новые продукты и услуги, опережая конкурентов.

В компаниях с прозрачной и открытой культурой процесс принятия решений становится более эффективным. Информация свободно циркулирует, сотрудники чувствуют себя вправе высказывать свое мнение, что позволяет принимать более взвешенные и обоснованные решения.

В условиях «войны за таланты» способность компании удерживать квалифицированных сотрудников становится критически важной.

Организации с сильной, позитивной и поддерживающей культурой имеют более низкую текучесть кадров. Сотрудники чувствуют себя частью команды, видят возможности для развития и ценятся, что снижает их желание искать работу в другом месте.

Культура, основанная на доверии, взаимном уважении и заботе о сотрудниках, способствует формированию высокой степени лояльности. Лояльные сотрудники становятся амбассадорами бренда, способствуя его продвижению.

Сильная организационная культура способствует эффективному взаимодействию между подразделениями и сотрудниками, формируя командный дух. Это создает синергетический эффект, когда общий результат превосходит сумму индивидуальных усилий. Такая культура способствует повышению уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Когда работники разделяют общие ценности и цели компании, они более

мотивированы и продуктивны, что, в свою очередь, способствует повышению качества работы и снижению текучести кадров.

Создание и поддержание конкурентной организационной культуры – это не одномоментный акт, а постоянный процесс, который основывается на таких этапах.

Диагностика культуры. Первый шаг – это понимание текущего состояния организационной культуры, выявление ее сильных и слабых сторон.

Разработка ценностей. Четкое определение и трансляция ключевых ценностей, которые должны стать основой культуры.

Лидерство как драйвер. Руководство компании должно не только декларировать ценности, но и демонстрировать их своим поведением, создавая прецедент для остальных сотрудников.

Системы мотивации и оценки. Адаптация систем вознаграждения и оценки персонала таким образом, чтобы они соответствовали и поддерживали желаемые культурные нормы.

Коммуникация и обучение. Постоянное информирование сотрудников о культуре, проведение тренингов и мероприятий, направленных на ее укрепление.

Адаптивность культуры. Важно, чтобы культура была достаточно гибкой, чтобы адаптироваться к меняющимся внешним условиям, не теряя при этом своей уникальности и ключевых ценностей.

Также организационная культура играет ключевую роль в формировании конкурентных преимуществ компании. Она включает в себя ценности, убеждения, нормы и поведение, которые определяют, как сотрудники взаимодействуют друг с другом и с внешней средой. Ключевые аспекты, которые подчеркивают значимость организационной культуры для достижения конкурентных преимуществ:

Культура, которая поощряет открытость и эксперименты, может стимулировать инновации. Компании с такой культурой чаще разрабатывают новые продукты и услуги, что позволяет им выделяться на фоне конкурентов и удовлетворять потребности клиентов более эффективно.

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды компании с гибкой и адаптивной культурой способны быстрее реагировать на изменения рынка. Это позволяет им не только выживать, но и процветать в конкурентной среде.

Организационная культура, ориентированная на клиента, формирует у сотрудников понимание важности обслуживания клиентов. Это может привести к повышению лояльности клиентов и, как следствие, к увеличению продаж и доли рынка.

Таким образом, организационная культура является неотъемлемой частью стратегии компании и может стать важным источником конкурентных преимуществ. Компании, которые осознают это и активно работают над развитием своей культуры, могут значительно повысить свои шансы на успех в долгосрочной перспективе. Организационная культура – это не просто «приятный бонус» к успешному бизнесу, а фундаментальный элемент, способный трансформировать компанию и формировать её устойчивые конкурентные преимущества. Сильная, позитивная и целенаправленно формируемая культура позволяет привлекать и удерживать лучших специалистов, повышать операционную эффективность, стимулировать инновации и успешно адаптироваться к вызовам рынка. Инвестиции в организационную культуру – это инвестиции в долгосрочный успех и процветание компании, которые, в конечном итоге, отражаются на её финансовой стабильности и лидерских позициях.

Список использованных источников

1. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании : Учебное пособие / Т. О. Соломанидина. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 624 с.
2. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учеб. для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – 3-е изд.. – Москва [и др.] : Питер, 2007. – 330 с.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД

ЛИТВИН А.А.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ВОЛОЧКО А.С.,

канд. экон. наук, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современной экономической парадигме человеческие ресурсы детерминируются в качестве ключевого фактора обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития как коммерческих организаций, так и общества в целом. Стратегическое управление человеческими ресурсами (далее - СУЧР) представляет собой долгосрочный и проактивный подход, в рамках которого персонал идентифицируется как стратегический актив и источник формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Российский рынок труда характеризуется структурным дисбалансом, известным как «кадровый голод». Данный феномен обусловлен, с одной стороны, экстенсивным спросом на трудовые ресурсы, стимулируемым увеличением государственного оборонного заказа и политикой импортозамещения. С другой стороны, предложение на рынке труда ограничено вследствие негативной демографической динамики (следствие «демографических ям» 1990-х годов), старения населения и миграционных ограничений [1].

Государственные структуры активно внедряют облачные HR-платформы, оснащенные ИИ-модулями, что позволяет оптимизировать процессы рекрутинга, оценки компетенций и построения индивидуальных траекторий обучения персонала. Ключевым инструментом СУЧР выступает разработка

динамической кадровой стратегии, подвергаемой регулярной корректировке на основе мониторинга рыночных трендов и прогнозирования стратегических потребностей организации в компетенциях [2]. Системное внедрение принципов СУЧР оказывает прямое влияние на инновационную активность и обеспечивает условия для устойчивого экономического роста.

Современная система управления персоналом функционирует в условиях системного кризиса, обусловленного комплексом взаимосвязанных проблем. Наиболее значимым вызовом является структурный дефицит квалифицированных кадров, сформировавшийся под влиянием ряда демографических и социально-экономических факторов. Плюс к этому дефициту добавляются новые феномены: растёт число самозанятых, гибких сотрудников, нарушается преемственность поколений, часто не хватает IT-специалистов. Увеличение госзаказа на оборонные и импортозамещающие проекты ещё больше усилило конкуренцию за специалистов [3].

Существенную роль в оптимизации кадровых процессов играет интеграция HR-аналитики и цифровых решений, где технологии искусственного интеллекта и автоматизации находят применение в таких областях, как ускорение рекрутинговых процедур, построение индивидуальных карьерных траекторий, анализ профилей компетенций с использованием машинного обучения, автоматизированная генерация вакансий и идентификация перспективных кандидатов в кадровый резерв посредством электронных HR-систем.

Многие организации применяют СУЧР для повышения эффективности работы. Например, ПАО «Газпром» разрабатывает единые HR-политики для всей группы и ежегодно актуализирует программу повышения эффективности управления персоналом (на период 2021–2025 гг.), чтобы «идти в ногу с новейшими тенденциями в области работы с персоналом». В государственном секторе ведутся усилия по созданию меритократической системы [4]. Так, в ноябре 2023 г. на совместном семинаре Астанинского хаба (ICSC) был подчеркнут акцент на формировании устойчивого и инклюзивного кадрового состава, способного адаптироваться к неопределённости: участникам

рекомендовали фокусироваться на привлечении и удержании сотрудников с разнообразным опытом и «правильными» ценностями [5].

В Российской Федерации наблюдается активная адаптация аналогичных кадровых практик, где формирование стратегического кадрового резерва и внедрение программ развития талантов постепенно интегрируются в институциональную структуру государственной службы. Эмпирические исследования подтверждают наличие прямой корреляции между применением принципов стратегического управления человеческими ресурсами в системе госслужбы и качественным ростом кадрового потенциала государственных органов. Вместе с тем, проведенный анализ выявил системную проблему, связанную с недостаточным учетом человеческого фактора при реализации национальных проектов. Обозначенная ситуация актуализирует потребность в усилении стратегической HR-поддержки проводимых государственных реформ, включая разработку комплексных методик оценки и развития компетенций государственных служащих [3].

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами в современных условиях становится залогом устойчивого развития и эффективности управления на всех уровнях. На региональном уровне доказано, что системное СУЧР стимулирует инновационную активность и обеспечивает более стабильный социально-экономический рост. В государственном управлении это означает повышение качества выполнения государственных функций и реализацию национальных проектов, поскольку кадры воспринимаются не просто как издержки, а как стратегический капитал.

Список использованных источников

1. Носырева, И. Г. Стратегическое управление персоналом в условиях дефицита кадров на рынке труда / И. Г. Носырева, Н. А. Белобородова // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 11. – С. 1719-1738.
2. Петренко, Д. С. Стратегическое управление человеческим капиталом для обеспечения устойчивого роста региональных хозяйственных комплексов в

эпоху инноваций / Д. С. Петренко // Академический исследовательский журнал. – 2025. – Т. 3, № 5. – С. 138-152.

3. Околоков, А. В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами / А. В. Околоков // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 10. – С. 3681-3692.

4. Отчет об устойчивом развитии 2021-2025: Раздел 4.1 «Управление персоналом». – Текст: электронный // ПАО «Газпром». – URL: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2021/4-personnel-development/4-1-gazprom-personnel/> (дата обращения: 27.10.2025).

5. Совместный семинар по развитию управления человеческими ресурсами государственной службы на основе меритократии в XXI веке. – Текст: электронный // Международный хаб государственной службы Астаны / ICSC. – Режим доступа: <https://www.astanacivilservicehub.org/ru/articles/view/acsh-icsc-workshop-in-new-york-advancing-merit-based-civil-service-hrm-in-the-21st-century> (дата обращения: 27.10.2025).

ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА РУКОВОДИТЕЛЯ: КАК МЫШЛЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА УПРАВЛЕНИЕ

МАРУЩАК А.С.,

обучающийся бакалавриата,

*ДОННАСА - филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Московский государственный строительный университет»,*

г. Макеевка, Российская Федерация

МАКУЩЕНКО М.П.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры

менеджмента строительных организаций»,

*ДОННАСА - филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Московский государственный строительный университет»,*

г. Макеевка, Российская Федерация

Многие руководители недооценивают ценность позитивного мышления, полагая, что успех в управлении зависит исключительно от аналитических способностей и рационального подхода. При этом игнорируется тот факт, что установка на позитивный результат и способность видеть возможности в сложных ситуациях могут стать ключевыми факторами успешного управления.

Позитивное мышление – это умение смотреть на свою жизнь и мир с оптимизмом, а трудности воспринимать как возможности и бесценный опыт. При таком подходе человек старается смотреть на ошибки и неудачи как на жизненные уроки, в проблемах видеть цели и задачи, а в препятствиях на своём пути – новые возможности.

В контексте управленческой деятельности позитивное мышление играет значительную роль, влияя на эффективность управления на всех уровнях. Его влияние проявляется в нескольких аспектах:

1. Принятие решений. Позитивно мыслящие руководители склонны оценивать ситуации более оптимистично, видеть потенциал и возможности даже в сложных обстоятельствах. Это позволяет им принимать более взвешенные и эффективные решения, не поддаваясь панике или пессимизму [3].

Позитивный настрой повышает уверенность в собственных силах и способностях, что способствует принятию решений быстро и решительно, без чрезмерных сомнений и колебаний.

Хотя оптимизм важен, позитивное мышление не исключает реалистичной оценки рисков. Позитивные руководители способны видеть как возможности, так и потенциальные угрозы, эффективно управляя рисками и минимизируя негативные последствия.

2. Мотивация и лидерство. Позитивный настрой руководителя способен заражать окружающих, повышая их мотивацию и вовлеченность в работу. Энтузиазм лидера способствует созданию позитивной рабочей атмосферы и стимулирует коллектив к достижению общих целей.

Через позитивное восприятие сотрудников и их работы руководители создают фундамент для доверия и взаимопонимания. Это, в свою очередь,

способствует более открытому и продуктивному общению, облегчая как передачу информации, так и процесс предоставления обратной связи [3].

Когда лидеры демонстрируют позитивное отношение, они создают среду, в которой сотрудники чувствуют поддержку и имеют возможность расти. Сосредоточившись на сильных сторонах и помогая справляться с вызовами, такие руководители способствуют повышению квалификации и формированию лояльной команды.

3. Управление стрессом и конфликтами. Позитивное мышление помогает руководителям справляться со стрессовыми ситуациями, сохраняя спокойствие и эффективность в условиях давления. Это позволяет им принимать рациональные решения даже в кризисных ситуациях.

Оптимистичный взгляд на вещи способствует более конструктивному разрешению конфликтов. Руководители, способные видеть перспективу обеих сторон и искать компромиссы, способствуют созданию здоровой и продуктивной рабочей среды.

4. Эффективность работы. Оптимистичный склад ума помогает сосредоточиться на достижении целей и результатах, игнорируя временные неудачи и препятствия. Это способствует повышению эффективности работы и производительности.

Позитивный настрой стимулирует креативность и инновационное мышление, что особенно важно в динамично меняющемся мире. Оптимистичный взгляд на будущее способствует развитию новых идей и решений [2].

Однако, многие руководители недооценивают ценность оптимистичного взгляда на вещи по ряду причин, которые можно разделить на несколько категорий:

1. Культурные и социальные факторы. Культура «жесткого» управления: в некоторых организационных культурах ценится жесткий, директивный стиль управления, где позитивные эмоции и оптимизм могут восприниматься как слабость или непрофессионализм. Такие культуры часто поощряют

конкуренцию и стремление к результату любой ценой, игнорируя благополучие сотрудников и создавая напряженную атмосферу.

Многие руководители сильно сосредоточены на достижении конкретных, измеримых результатов и склонны недооценивать важность создания позитивной рабочей атмосферы и психологического комфорта сотрудников, которые, в конечном счете, и обеспечивают эти результаты.

Распространенное заблуждение о том, что строгий контроль и давление – это единственный способ повышения производительности, – игнорирует доказательства того, что позитивное рабочее окружение и мотивация сотрудников приводят к значительно лучшим результатам в долгосрочной перспективе.

2. Когнитивные искажения и личный опыт. Некоторые руководители, имеющие негативный личный опыт или склонные к пессимизму, могут просто не понимать ценность позитивного мышления и не верить в его эффективность. Они могут считать, что только жесткий подход может обеспечить результаты.

Недостаток знаний в области психологии и мотивации сотрудников может препятствовать пониманию того, как позитивный настрой влияет на производительность и моральный дух [1].

Итак, позитивное мышление помогает видеть возможности в сложных ситуациях, принимая более уверенные и взвешенные решения, мобилизуя мотивацию сотрудников и создавая позитивную рабочую атмосферу. Благодаря этому повышается производительность, улучшается управление стрессом и создаются условия для творческого подхода к решению задач. Тем не менее позитивное мышление не означает игнорирование проблем и трудностей. Скорее оно направлено на концентрацию внимания на положительных аспектах, поиске решений и возможности извлечь пользу из сложной ситуации. Сочетание оптимизма с реализмом обеспечивает сбалансированный подход, ведущий к успешным результатам в управлении. Таким образом, развитие позитивного мышления у руководителей становится важной составляющей повышения эффективности работы организаций.

Список использованных источников

1. Кудрявцев, А. Н. Некоторые аспекты, влияющие на мышление и поведение руководителя: следствия и последствия в управлении / А. Н. Кудрявцев, С. Н. Трунова. _ Текст: электронный // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2023. — Т. 14. — № 4. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/74SCSK423.pdf>
2. Современная психология как рациональное мышление в области органов управления в кризисных ситуациях / С. П. Евстюничева, В. В. Гончарова, Т. Д. Тесленко, Ю. А. Говенко // Университетская наука. — 2022. — № 1(13). — С. 228-232.
3. Хоменко, А. А. Как модель поведения руководителя влияет на управление социально-психологическим климатом в организации / А. А. Хоменко, А. В. Мельничук // Modern Science. — 2020. — № 1-3. — С. 229-231.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Актуальность управления персоналом и управления качеством сегодня обусловлена развитием рыночных отношений, повышением требований к продукции и услугам, а также усилением конкуренции на глобальном уровне. В условиях быстроменяющейся экономики и технологических изменений предприятия обязаны максимально эффективно использовать человеческие ресурсы и обеспечивать высокий уровень качества своих продуктов и услуг.

Связь управления персоналом и управления качеством является важной и взаимосвязанной составляющей успешного функционирования любой

организации. Управление персоналом включает в себя подбор, развитие, мотивацию и удержание сотрудников, что напрямую влияет на их производительность, уровень компетентности и инициативу. Касаясь управления качеством, речь идет о создании и поддержании стандартов продукции или услуг, а также о непрерывном улучшении процессов.

Эффективное управление персоналом способствует повышению уровня ответственности, профессионализма и вовлеченности сотрудников, что в конечном итоге обеспечивает выполнение требований к качеству. Кроме того, мотивированные и компетентные сотрудники склонны к улучшению процессов, выявлению и устранению недостатков, что способствует достижению высоких стандартов качества. Обратная связь действует и в обратную сторону: стандарты и требования к качеству определяют необходимые компетенции и навыки персонала, а также создают условия для развития профессиональных качеств. Поэтому управление качеством и управление персоналом должны быть интегрированы – совместно должны разрабатываться стратегии, процедуры и стандарты, чтобы обеспечить организацию эффективными людскими ресурсами, ориентированными на достижение лучших результатов в области качества [1].

Тема качества сегодня актуальна для большинства производителей, но эта актуальность очень по-разному преломляется на практике. На данный момент большинство производителей не ушли дальше обеспечения формальных требований на этапе сертификации и вялотекущей деятельности по примитивному мониторингу функционирования системы качества. Картина по постановке менеджмента качества сегодня очень пестрая, но общей чертой является то, что сегодня качество и персонал связаны так же, как балет и посевная. То есть никак.

Сегодня многие слышали о стандартах ИСО, базирующихся на принципах тотального (всеобщего) управления качеством. Определение тотального управления качеством, получившее наибольшее распространение – это «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного

успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды всех членов организации и общества».

Некоторые специалисты, работающие в сфере управления качеством, рассматривают тотальное управление качеством как «философию организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству», поэтому «качество – это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации».

Соотнесите эти определения со своими впечатлениями от наблюдений функционирования системы менеджмента качества. Проблема в том, что, когда цель пытаются достичь негодными средствами, она оказывается недостижимой. Та же история и с системами менеджмента качества «быть должна, но как же она мешает».

Контролем качества должны быть охвачены все рабочие места организации и стремление к тотальному качеству должно присутствовать у всего персонала, а не у отдельных его работников.

Основоположники концепции тотального управления качеством считали, что контроль качества должен быть правом и обязанностью каждого работника организации. Но для того, чтобы этого добиться, необходимо проведение колоссального объема работы с персоналом [2].

К характеристикам тотального управления качеством принято относить:

- ориентацию деятельности организаций на потребителей;
- непрерывное совершенствование всех процессов и деятельности в области качества;
- участие всего персонала в повышении качества;
- повышение внимания к роли организационной культуры, стилям руководства и делегированию полномочий и ответственности;
- системное повышение компетентности работников и обеспечение необходимого уровня профессионализма;

- смещение внимания с контроля «по выявлению» на контроль «по предупреждению»;
- ориентацию персонала на отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу;

Постоянство улучшений должно присутствовать во всех областях деятельности персонала. Улучшения с целью всестороннего повышения качества должны затрагивать и собственно управление персоналом в организации. Как мы уже говорили, эта деятельность затрагивает весь менеджмент организации и работников службы управления персоналом.

Необходимо проведение периодических проверок действующих стандартизованных процедур управления персоналом в организации на соответствие их целям деятельности и перспективным планам развития организации. Все решения, имеющие кадровую составляющую, должны проходить всестороннюю экспертизу на стадии их подготовки не только с точки зрения немедленных результатов, но и с точки зрения последствий, к которым приведет реализация конкретного решения.

Каждая организация, ориентирующаяся на тотальное управление качеством, должна проводить анализ эффективности функционирования таких направлений работы с персоналом как подбор и отбор персонала, закрепление квалифицированного и перспективного персонала, подготовка и повышение квалификации персонала, оценка результатов работы, информационное обеспечение работников, планирование должностного развития и профессионального мастерства, оплата и стимулирование труда, социальное обеспечение работников. Результатами этого анализа должны быть конкретные действия по совершенствованию технологических процессов, обеспечивающих функционирование данных направлений работы по управлению персоналом.

При реализации политики тотального управления качеством необходимо уделять большое внимание развитию самостоятельности работников в рамках имеющихся у них полномочий. Для этого организация должна вести целенаправленную работу по развитию практики делегирования полномочий и

ответственности, развитию командного духа в рамках рабочих групп, поддержанию традиций здоровой конкуренции и соревновательности, развитию творчества, направленного на решение возникающих проблем с целью совершенствования конкретного процесса.

Необходимы надежные и минимально трудозатратные при сборе и обработке качественные и количественные показатели, характеризующие уровни лояльности и благонадежности персонала, удовлетворенности трудом, оплатой труда и условиями труда различных групп работников. Все эти данные характеризуют не только состояние групп персонала, но и дают представление о потенциальной готовности конкретных групп или категорий персонала к решению задач, связанных с необходимыми изменениями и нововведениями.

Грамотная работа в области управления качеством дает следующие преимущества с точки зрения управления персоналом:

- повышение деловой активности персонала и ощущение личной причастности к общему делу;
- повышение чувства собственного достоинства и удовлетворенности трудом;
- появление больших возможностей для самореализации и самовыражения в труде;
- улучшение качества передачи информации;
- повышение доверия между руководителями и подчиненными;
- повышение оперативности в решении мелких проблем;
- появление четких критериев успешности деятельности, разделяемых работниками.

Компетентное управление персоналом помогает формировать профессиональную команду, стимулировать инициативу и создавать корпоративную культуру, ориентированную на постоянное совершенствование. В то же время, управление качеством обеспечивает стандартизацию процессов, сокращение ошибок, повышение удовлетворенности клиентов и снижение затрат. Интеграция этих двух направлений способствует повышению

конкурентоспособности, развитию инновационных решений и устойчивому росту организации.

Ситуация на разных рынках разворачивается очень динамично. Неудивительно, но в перспективе выигрывает тот, кто ставит на качество. Можно сказать: говорим «качество» – подразумеваем «персонал», говорим «персонал» – подразумеваем «качество». Одно без другого невозможно. Поэтому, если необходимо обеспечить качество продукции или услуг, требуется провести соответствующую работу с персоналом, который будет обеспечивать это желаемое качество.

Список использованных источников

1. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 382 с.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

РУКОМОЙНИКОВ В.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Цифровая трансформация радикально перекраивает карту необходимых профессиональных качеств, выдвигая на первый план комплекс системных проблем для отделов по работе с персоналом. Одной из наиболее острых является углубление «цифрового разрыва» (Digital Divide) внутри организаций. Наблюдается растущее расслоение между «цифровыми аборигенами», которые интуитивно осваивают новые технологии, и «цифровыми мигрантами», сталкивающимися с барьерами при адаптации. Этот дисбаланс не только снижает общую производительность труда и провоцирует сопротивление инновациям, но и способствует формированию конфликтной атмосферы внутри коллективов.

Сдвиг в структуре востребованных навыков становится все более очевидным. Узкоспециализированные, рутинные хард-скиллы стремительно теряют актуальность, в то время как ценность гибких, универсальных компетенций (soft skills) и цифровых навыков (digital skills) резко возрастает. К числу критически важных сегодня относятся:

1. Цифровая грамотность: понимание основ работы с данными, принципов кибербезопасности и фундаментальных концепций искусственного интеллекта и машинного обучения.
2. Аналитика и работа с данными: способность не просто собирать, но и критически осмысливать информацию, выявлять закономерности и использовать данные для принятия обоснованных бизнес-решений.
3. Эмоциональный интеллект и коммуникация: эти навыки становятся ключевыми для поддержания эффективности и сплоченности в условиях гибридного и полностью удаленного форматов работы.

Необходимость перехода к непрерывному обучению (Lifelong Learning) является прямым следствием этих изменений. Устаревшая парадигма «одноразового» образования, полученного на всю жизнь, окончательно изжила себя. Ей на смену приходит модель, в которой профессиональное развитие становится не дискретным событием, а перманентным процессом, органично встроенным в повседневную рабочую практику.

Для преодоления этих вызовов требуется фундаментальная перестройка всей системы развития талантов, с переносом акцента с разовых учебных мероприятий на интегрированное и постоянное развитие.

Upskilling (повышение квалификации) нацелен на углубление и актуализацию существующих компетенций сотрудника в рамках его текущей роли. Примером может служить обучение маркетолога использованию AI-инструментов для прогнозной аналитики потребительского поведения.

Reskilling (переобучение) представляет собой формирование абсолютно новых навыков для перевода сотрудника на перспективную должность. Например, переквалификация специалиста по вводу данных в аналитика больших данных. Это не только решает кадровый дефицит, но и является стратегической инвестицией в удержание лояльных сотрудников.

Внедрение гибких (Agile) образовательных методик: объемные и длительные курсы уступают место более динамичным и практико-ориентированным форматам:

Микрообучение (Microlearning): подача знаний в формате коротких, фокусных модулей (видеоролики, интерактивные тренажеры, подкасты), которые можно освоить за 5-7 минут непосредственно в момент возникновения рабочей задачи (принцип «learning in the flow of work»).

Персонализированные образовательные траектории: использование платформ на основе искусственного интеллекта для диагностики индивидуальных пробелов в навыках (skill gaps) и автоматического подбора контента для их устранения.

Использование цифровых платформ и MOOC (Massive Open Online Courses): интеграция внутренних корпоративных порталов с ведущими мировыми образовательными ресурсами (такими как Coursera, EdX, Udemy) предоставляет сотрудникам доступ к лучшим курсам от университетов и экспертов.

Формирование культуры самообучающейся организации (Learning Organization). Ключевая задача — трансформировать развитие персонала из

функции HR в личную ответственность каждого руководителя и сотрудника. Этого можно достичь за счет:

- создания внутренних сообществ практики (Community of Practice), где коллеги обмениваются опытом и лучшими практиками;
- внедрения элементов геймификации (системы баллов, бейджей, рейтинговых таблиц) для мотивации к освоению новых компетенций;
- формального закрепления в рабочем графике временных интервалов, отведенных исключительно на обучение и развитие.

Развитие не может быть эффективным в изоляции; оно должно быть неразрывно связано с системами оценки эффективности и карьерного роста.

Актуализация моделей компетенций. Профили должностей и оценочные формы должны быть пересмотрены и дополнены цифровыми и гибкими навыками. Оценка должна фокусироваться не только на результате («что достиг»), но и на процессе развития («как рос», какие новые навыки освоил, как адаптировался к изменениям).

Эволюция от периодической аттестации к непрерывной обратной связи. Современные performance-платформы позволяют внедрить регулярные циклы диалога (например, ежеквартальные performance review), в рамках которых обсуждение прошлых результатов напрямую связывается с постановкой целей развития на следующий период.

Прозрачная связь обучения с карьерными треками. Система развития должна быть четко интегрирована с карьерными путями внутри компании. Сотруднику необходимо видеть, какие именно навыки (например, владение Python или основами Data Science) требуются для перехода на желаемую позицию, и понимать, что компания предоставляет ему все необходимые для этого ресурсы. Это создает мощный эффект мотивации и удержания.

Важным аспектом, который нельзя упускать, является развитие цифровых лидеров. Новые реалии требуют от руководителей не только традиционных управленческих качеств, но и способности выстраивать работу распределенных команд, управлять на основе данных, экспериментировать и принимать решения

в условиях неопределенности. Программы развития лидерства должны включать модули по цифровой грамотности, управлению Agile-проектами и созданию инклюзивной среды, где поощряется непрерывное обучение и конструктивная обратная связь.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

СТАДНИК А.М.,

*канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедрой
управления персоналом и экономики труда,*

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В современных условиях эффективное управление карьерным развитием персонала является ключевым фактором успешного функционирования любого предприятия. Актуальность проблемы управления карьерой персонала обусловлена необходимостью формирования оптимального механизма и инструментария, обеспечивающего комплексное решение задач эффективного использования человеческих ресурсов в современной экономике.

Развитие карьеры сотрудника – это непрерывный и многогранный процесс. Для достижения более высокой производительности компании, HR-специалистам следует наладить систему развития карьеры сотрудников. Управление карьерой представляет собой совокупность действий, осуществляемых отделом кадров организации, включающих прогнозирование, планирование, стимулирование, диспетчеризацию и другие функции управления.

В настоящее время современные организации сталкиваются с проблемой: значительная часть квалифицированных кадров не проявляет стремления к повышению. Профессиональная деятельность и восхождение по карьерной траектории характеризуются определенными особенностями. Работники

демонстрируют устойчивую продуктивность, однако новаторство уступает место строгому соблюдению регламентов и предписаний.

Управляющие компании, зачастую сосредоточенные на решении текущих задач, склонны принимать кадровые решения импульсивно, игнорируя существующие правила и порядки. Например, при назначении на ответственные посты может использоваться как официальная процедура отбора, так и единоличное решение, продиктованное конъюнктурными соображениями.

Зачастую второй путь кажется более привлекательным, поскольку дает возможность руководителю сохранить полный контроль над процессом выбора.

При найме сотрудников принимается во внимание их перспектива профессионального роста, а условия продвижения по службе проговариваются на этапе заключения трудового соглашения. В период адаптации важно учитывать особенности приспособления к новым условиям, скорость вовлечения сотрудника в корпоративную культуру, а также его личные и психологические качества.

Подготовка к занятию более высоких должностей является необходимым условием карьерного роста, а перспектива развития в компании является мощным мотиватором и стимулом для работников.

Организации следует уделять внимание развитию карьеры своих работников, так как это помогает: поддерживать передачу опыта и ценностей компании; вовремя и эффективно находить замену ключевым сотрудникам; улучшать приспособляемость персонала к новым требованиям, разделению обязанностей и сложным ситуациям; повышать уровень удовлетворенности работой, что ведет к увеличению эффективности и качества работы; развивать потенциал кадров и укреплять позиции компании на рынке.

Поддержка в виде оценки, анализа и консультаций включает в себя оценку перспектив карьерного роста сотрудников компании посредством организации конкурсов, форумов, аттестаций. Также она подразумевает оказание помощи сотрудникам в развитии их карьеры посредством консультаций, обучения и отслеживания достижений.

Управление профессиональным развитием направлено не только на максимизацию прибыли и повышение производительности, но также и на решение социальных проблем.

Карьерное продвижение — это непрерывный процесс, охватывающий все периоды жизни человека, основанный на самоидентификации, саморегулировании и индивидуализации, а также на способности к самоанализу. На траекторию карьеры воздействуют различные условия и факторы, определяющие способы, темпы и методы достижения целей.

Следует обратить внимание на факторы, препятствующие личностному росту и карьерному успеху. Эффективность сотрудника и его продвижение зависят от способности преодолевать внутренние ограничения, к которым относят: сложности с самоконтролем, неопределенные ценности, размытые цели, отсутствие саморазвития, слабое умение решать задачи, недостаток креативности, неспособность влиять на других и непонимание специфики своей деятельности.

Карьерный успех наступает тогда, когда человек полноценно раскрывает собственный потенциал и учитывает внешние условия, способные оказывать влияние на его профессиональную деятельность.

Продвижение по карьерной лестнице возможно только при наличии у человека внутренней мотивации. Разработка индивидуальной карьеры каждого сотрудника в современной организации — это сложный и многоступенчатый процесс, который требует системного подхода со стороны кадровой службы. Он не ограничивается простым назначением на должность, а представляет собой стратегически выстроенную траекторию профессионального роста, тесно увязанную с целями и стратегией развития самой организации. Этот процесс можно условно разделить на два основных этапа, каждый из которых имеет свои нюансы и требует пристального внимания.

Первый этап — это стратегическое планирование. Здесь кадровые специалисты, основываясь на глубоком анализе текущей ситуации и перспектив развития компании, формируют кадровую стратегию. Этот процесс включает в

себя тщательное исследование рынка труда, анализ конкурентов, прогнозирование будущих потребностей организации в персонале, как в количественном, так и в качественном аспекте. Важно учесть не только текущие потребности, но и предвидеть будущие вызовы и возможности, оценивая нужный уровень квалификации сотрудников на перспективу – на 5, 10 и даже 20 лет вперед. Это требует использования различных методик прогнозирования, анализа трендов в отрасли и учета технологических изменений, которые могут повлиять на требуемый набор навыков и компетенций. В рамках этого этапа определяются ключевые позиции, для которых необходимо планировать кадровый резерв, и оценивается потенциал существующих сотрудников для занятия этих позиций.

Второй этап – это непосредственная реализация стратегии и индивидуальное кадровое планирование. Здесь на первый план выходят инструменты управления карьерой, среди которых ключевую роль играет индивидуальный подход к каждому перспективному сотруднику, способному занять более высокую должность.

Индивидуальный план развития сотрудника (ИПР) должен рассматриваться как необходимый документ, позволяющий систематизировать информацию о целях сотрудника, его профессиональном росте, необходимых мероприятиях по обучению и развитию. ИПР – это долгосрочный план, обычно рассчитанный на 5 и более лет, он детализирует этапы профессионального продвижения, указывает необходимые навыки и компетенции, которые сотрудник должен приобрести, и определяет конкретные меры для их достижения. Создание ИПР – это не единоразовый акт, а постоянный процесс, требующий регулярного обновления и корректировки с учетом изменений в самой организации, на рынке труда и в деятельности самого сотрудника. Кроме ИПР, важным инструментом управления карьерой является разработка карьерограмм. Карьерограмма представляет собой визуальное отображение возможных путей профессионального роста сотрудника в организации.

Список использованных источников

1. Петухова, Ж. Г. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современных компаний / Ж. Г. Петухова, М. В. Петухов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 1. – С. 52-62.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

СТАДНИК М.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СМИРНОВ С.Н.,

канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры

управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

Современная экономика все более отчетливо демонстрирует, что ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности становятся именно человеческие ресурсы. Не природные богатства и не финансовые потоки определяют долгосрочную эффективность общества, а уровень образования, профессионализма и мотивации людей, составляющих основу производительных сил. Человеческие ресурсы сегодня рассматриваются как стратегический актив, способный не только создавать материальные и интеллектуальные ценности, но и формировать новые модели социально-экономического роста.

Развитие человеческого потенциала предполагает формирование системы, в которой знания, навыки и способности людей становятся движущей силой преобразований. Человеческие ресурсы — это не просто совокупность работников, а комплексное социально-экономическое явление, включающее

компетенции, ценности, мировоззрение и уровень социальной активности [1, с. 209].

В современных условиях роль человеческих ресурсов усиливается из-за ускоренной цифровизации и перехода к экономике знаний. Глобальные процессы, такие как автоматизация, искусственный интеллект и развитие информационных технологий, делают традиционные факторы производства второстепенными, смещая акцент в сторону интеллектуального капитала. Это требует от общества и бизнеса новых подходов к образованию, организации труда и управлению персоналом.

Система образования становится центральным элементом формирования человеческих ресурсов. Она не только обеспечивает базовые профессиональные знания, но и развивает у человека способность к постоянному саморазвитию, критическому мышлению и креативности. Непрерывное образование, курсы переподготовки и повышение квалификации позволяют работникам оставаться востребованными на рынке труда.

Здоровье, социальная защищенность и условия труда также напрямую связаны с эффективностью человеческих ресурсов. Только при наличии благоприятной социальной среды и достойных условий жизни человек способен реализовать свой потенциал в профессиональной деятельности. Таким образом, политика государства и организаций должна быть направлена на создание комфортной, безопасной и мотивирующей среды труда, обеспечивающей баланс между личными интересами работника и целями предприятия.

Цифровая трансформация в сфере управления человеческими ресурсами открывает новые возможности для повышения эффективности. Использование технологий аналитики данных, искусственного интеллекта и автоматизации позволяет более точно выявлять потребности сотрудников, планировать развитие компетенций и формировать индивидуальные траектории профессионального роста. Вместе с тем цифровизация требует и новых компетенций - навыков работы с информацией, креативности, междисциплинарного мышления и готовности к постоянному обновлению

знаний. Развитие человеческих ресурсов оказывает многоуровневое воздействие на социально-экономическую систему. С одной стороны, рост квалификации работников ведет к увеличению производительности и конкурентоспособности предприятий. С другой — способствует улучшению качества жизни населения, укреплению социальной стабильности и росту гражданской активности. Человеческие ресурсы становятся не только источником экономического роста, но и основой формирования социального капитала общества.

Эффективное управление человеческими ресурсами требует интеграции экономических и социальных подходов. Современные организации стремятся не просто использовать труд работников, а развивать их потенциал, создавая условия для самореализации и вовлеченности. Ключевым фактором успеха становится корпоративная культура, основанная на доверии, справедливости и уважении к личности. В таких условиях сотрудники рассматриваются как партнёры, а не как элемент производственного процесса [2, с. 220]. Для государства развитие человеческих ресурсов должно быть стратегическим приоритетом. Это включает формирование доступной и качественной системы образования, модернизацию здравоохранения, поддержку инновационной активности, развитие рынка труда и социальной инфраструктуры.

Таким образом, человеческие ресурсы — это фундамент, на котором строится будущее социально-экономических систем. Они определяют способность общества к обновлению, инновациям и адаптации в условиях неопределенности. Эффективное использование человеческого потенциала невозможно без системной работы по его развитию, поддержке мотивации и созданию благоприятных условий для труда и творчества. Именно человек, его знания, опыт и стремление к самореализации остаются главным источником прогресса, а развитие человеческих ресурсов — необходимым условием устойчивого социально-экономического роста в XXI веке.

Список использованных источников

1. Кобзистая, Ю. Г. Роль человеческих ресурсов в организации: теория и

практика: монография / Ю. Г. Кобзистая, Т. Б. Кувалдина. – Омск : Амфора, 2021. – 210 с.

2. Окунькова, Е. А. Управление человеческим капиталом: Учебное пособие / Е. А. Окунькова. – Курск : Университетская книга, 2020. – 221 с.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

ТАРАСЮК М.А.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

СМИРНОВ С.Н.,

канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры

управления персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

В современном мире проблема социальной справедливости в организациях приобретает особое значение, являясь стратегическим инструментом устойчивого развития. Эффективная деятельность организации невозможна без создания среды, основанной на доверии, уважении и равных возможностях. Там, где отсутствует справедливость, ослабевает трудовая мотивация, снижается вовлеченность и возникает отчуждение между работником и организацией. Напротив, атмосфера уважения способствует формированию внутренней ответственности, творческого потенциала и стремления к совместному достижению целей.

Социальная справедливость представляет собой систему отношений, отражающую зрелость корпоративной культуры и уровень управленческой ответственности. Основой социальной справедливости становится признание

ценности каждого сотрудника, где он может быть услышанным, оцененным, и вознагражденным по заслугам.

Формирование принципов справедливости начинается с обеспечения прозрачности системы оценки вклада работников. Каждый сотрудник должен ясно понимать, какие критерии применяются при определении его профессиональных достижений, какие качества и результаты считаются значимыми для организации. Четкость и объективность критериев позволяет укрепить доверие и снизить уровень социальной напряженности в коллективе. В организациях, где присутствует открытая система оценки, результаты труда становятся наглядными, а критерии успеха понятными. Такая организация управленческих процессов способствует созданию психологического комфорта и уверенности в том, что продвижение и поощрение зависят от конкретных результатов, а не от личных предпочтений руководства [1, с. 84].

Не менее значимым принципом справедливости является структурирование системы вознаграждения. Справедливость в оплате труда основывается на логичной взаимосвязи между вкладом работника и получаемыми результатами. Вознаграждение должно отражать не только количество затраченных усилий, но и качество выполненной работы, уровень ответственности и степень инновационности решений. Когда структура компенсации является понятной, а связь между результативностью и поощрением очевидна, мотивация сотрудников приобретает устойчивый внутренний характер. Современная практика управления персоналом показывает, что комбинированные модели вознаграждения, включающие как фиксированные, так и переменные элементы, способствуют развитию инициативности и укрепляют чувство справедливости.

Следует отметить, что справедливая система поощрений выходит за пределы материальных стимулов. Важным компонентом является нематериальное признание достижений, выдающееся в благодарности, публичном упоминании профессиональных успехов, расширении полномочий или предоставлении права представлять организацию на значимых

мероприятиях. Такие формы признания укрепляют чувство принадлежности и повышают лояльность работников [2, с. 53].

Ключевым принципом обеспечения социальной справедливости выступает информационная открытость. Принятие решений, связанные с карьерным ростом, оплатой труда и изменением организационной структуры, должны быть доступными для понимания всех сотрудников. Информационная открытость исключает вероятность недоверия, способствует формированию уверенности в предсказуемости управленческих действий и укрепляет взаимное уважение. Когда практикуются регулярные собрания, обсуждаются результаты деятельности и разъясняются управленческие решения, в организации создается атмосфера партнерства и соучастия.

Неотъемлемой составляющей социальной справедливости является наличие эффективных механизмов обратной связи. Возможность высказать мнение, выразить несогласие или внести предложение рассматривается как проявление зрелости организационной культуры. Механизмы обратной связи позволяют своевременно выявлять проблемные места, корректировать управленческие решения и укреплять чувство доверия между руководством и коллективом. При этом особую роль играет готовность руководства не только выслушивать своих подчиненных, но и реагировать на их обращения посредством конкретных действий. Когда замечания работников становятся основанием для реальных изменений, в коллективе формируется осознание собственной значимости и уверенность в справедливости происходящего.

Следующим важнейшим принципом социальной справедливости выступает развитие корпоративной культуры, основанной на ценностях открытости, уважения и ответственности. Культура организации является внутренним регулятором поведения, задающим нормы взаимодействия и определяющим отношение к человеку как к центральной ценности. В организациях, где этические принципы справедливости закреплены на уровне повседневных практик, снижается конфликтность, повышается сплоченность коллектива и укрепляется идентичность сотрудников с компанией. Руководители становятся

моральными ориентирами и формируют стандарты поведения, на которые опираются подчиненные [3, с. 71].

Культура справедливости не может существовать без уважения к личному пространству и потребностям работников. Организации, поддерживающие баланс между трудовой деятельностью и личной жизнью сотрудника, предоставляющие гибкий график и возможности для самореализации, демонстрируют подлинное понимание социальной ответственности. Такая политика не только повышает удовлетворенность трудом, но и способствует сохранению эмоционального здоровья сотрудников, что напрямую отражается на результативности деятельности всей организации.

Существенным принципом социальной справедливости также является обеспечение равных возможностей для обучения и профессионального роста. Современные сотрудники оценивают справедливость не только по уровню заработной платы, но и по доступу к развитию компетенций. Когда предоставляются равные условия для обучения, участия в тренингах и повышении квалификации, в организации подчеркивается вера в потенциал каждого работника. В таких организациях, где образовательные ресурсы доступны всем категориям персонала, формируется атмосфера равенства, укрепляющая доверие и стимулирующая стремление к самосовершенствованию [4, с. 30].

Формирование принципов социальной справедливости требует осознанной позиции руководства и последовательного внедрения соответствующих практик. Прежде всего, это реальное воплощение в управленческих решениях, коммуникациях и корпоративных традициях. Последовательно реализующие данные принципы, организации отмечают повышение уровня вовлеченности персонала, снижение текучести кадров и рост производительности труда.

Можно утверждать, что социальная справедливость выполняет функцию морального и стратегического ориентира. Справедливость определяет внутреннее равновесие между интересами бизнеса и человеческими потребностями, создавая основу для устойчивого развития. Там, где принципы

честности и открытости становятся нормой, усиливается доверие, укрепляется ответственность и формируется готовность к коллективному действию.

В конечном счете, социальная справедливость в организации является не только элементом внутренней политики, а основой эффективного управления человеческими ресурсами. Она объединяет индивидуальные стремления и корпоративные цели, преобразовывая организацию в сообщество, основанное на взаимном уважении и ответственности. Справедливая организационная среда формирует у работников чувство значимости и уверенности в завтрашнем дне, а у компании – устойчивость, репутацию и способность к постоянному развитию.

Список использованных источников

1. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва: ЮРАЙТ, 2025. – 283 с.
2. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев. – Шадринск : Шадринский государственный педагогический университет, 2021. – 216 с.
3. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. – Москва: ЮРАЙТ, 2025. – 167 с.
4. Глушак, Е. В. Построение траектории профессионального развития: учебное пособие / Е. В. Глушак, Л. П. Жуйкова ; Дальневосточный федеральный университет. – Владивосток : ДВФУ, 2021. – 63 с.

РОЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

ТКАЛЯ И.О.,

обучающийся бакалавриата,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ГЕРГЕЛЬ Р.М.,

*старший преподаватель кафедры философии и психологии,
Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Актуальность исследования роли некоммерческих организаций (далее – НКО) на рынке социальных услуг обусловлена несколькими факторами: увеличение потребности в социальных услугах; разнообразие подходов и моделей работы; взаимодействие с государственными и коммерческими структурами; влияние на формирование гражданского общества.

В условиях демографических изменений, роста числа малообеспеченных и социально незащищённых граждан, необходимость в качественных и доступных социальных услугах возрастает. НКО могут оперативно реагировать на изменяющиеся потребности общества и предоставлять адресную помощь наиболее уязвимым группам. Так, например, в период пандемии COVID-19 НКО научились адаптироваться к быстро меняющимся условиям. В период действия строгих ограничительных мер данные организации, используя специальные пропускные режимы, осуществляли адресную доставку продуктовых наборов, средств индивидуальной защиты и лекарственных средств гражданам, находящимся на самоизоляции. Кроме того, их вклад проявился в организации донорских кампаний (Всероссийский «Российский Красный крест») и в решении логистических задач, таких как транспортировка медицинского персонала силами волонтеров (акция «Довези врача» движения «Молодежка ОНФ») [1].

НКО предлагают альтернативные подходы и модели работы на рынке социальных услуг, основанные на принципах добровольчества, социальной справедливости и участия граждан. Такая практика способствует повышению эффективности и адресности предоставляемой помощи.

НКО взаимодействуют с государственными органами и коммерческими организациями, участвуя в реализации социальных программ и проектов. Активным взаимодействием с общественными организациями, благодаря которым органы государственной власти могут более адресно и качественно

осуществлять социальную политику, определяется решение задач, связанных с реализацией гуманитарной функции государства.

Значимость роли СО НКО в социальном развитии также подтверждается и научным сообществом. Так, А. В. Красовский [2] указывает на высокий потенциал высокоэффективного выполнения задач по работе с социально незащищёнными слоями населения со стороны НКО при условии конструктивного взаимодействия с органами государственной власти. С данной трактовкой следует согласиться, поскольку синергия между государственными структурами и некоммерческим сектором создаёт условия для построения более гибкой, клиент ориентированной и комплексной модели социальной политики.

При реализации государственных функций все большее внимание уделяется социальной политике, которая предполагает целенаправленную деятельность по обеспечению мер поддержки социально незащищенным категориям населения. Часть полномочий при решении задач социального обеспечения населения государство делегирует некоммерческим организациям. Реализация социальной политики государства в современных условиях представляется одной из ключевых областей регулирования. По данным Росстата, по итогам 2024 г. 9,6% россиян имели доходы ниже уровня прожиточного минимума, это 14,7 млн человек [3]. В связи с этим, можно утверждать, что такая категория граждан объективно нуждается в мерах дополнительной социальной поддержки.

Активным взаимодействием с общественными организациями, благодаря которым органы государственной власти могут более адресно и качественно осуществлять социальную политику, определяется решение задач, связанных с реализацией гуманитарной функции государства. Необходимо выделить причины, которыми обусловлена роль некоммерческих организаций в реализации социальной политики государства: это необходимость выявлять и привлекать внимание к социальным проблемам, повышать качество жизни лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью. Именно благодаря деятельности некоммерческих организаций в России формируется культура благотворительности и волонтерское движение.

Таким образом, НКО играют важную роль в оказании социальных услуг, дополняя деятельность государственных и коммерческих структур. Причины, которыми обусловлена роль некоммерческих организаций в реализации социальной политики государства: это необходимость выявлять и привлекать внимание к социальным проблемам, повышать качество жизни лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидностью. Именно благодаря деятельности некоммерческих организаций в России формируется культура благотворительности и волонтерское движение.

Юридический статус некоммерческих организаций (НКО) строго определен действующим законодательством, а их деятельность в Российской Федерации осуществляется в рамках детально регламентированного правового поля [4]. Деятельность НКО способствует развитию гражданского общества, повышению социальной активности и ответственности граждан. В условиях растущего числа НКО и их активности на рынке социальных услуг возникает потребность в разработке эффективных механизмов поддержки и регулирования их деятельности.

Список использованных источников

1. Пилипенко, А. Д. Перспективы возрастания роли социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) в развитии российского гражданского общества / А. Д. Пилипенко // Россия и современный мир. – 2021. – № 4(113). – С. 228-243.
2. Красовский, А. В. Роль некоммерческих организаций в реализации социальной политики государства / А. В. Красовский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 5. – С. 36-39.
3. Росстат представляет данные о численности населения с доходами ниже границы бедности. – Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики (РОССТАТ). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/238606> (дата обращения: 09.10.2025).
4. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих

организациях» (в ред. 13 декабря 2024 г. № 475-ФЗ). – Текст: электронный // Собрание законодательства РФ. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102039064&ysclid=mj5rui82jp221166169>

ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ПРОЦЕССЕ ИНТЕГРАЦИИ

ХОЛОДОВА Т.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Этические и правовые основы профессиональной деятельности государственных служащих в процессе интеграции имеют особое значение, так как именно они определяют характер государственного управления, доверие граждан к власти и эффективность выполнения государственных функций. В условиях вхождения Донецкой Народной Республики в правовое пространство Российской Федерации важнейшей задачей становится формирование единой системы ценностей и правовых норм, регулирующих поведение и деятельность государственных служащих, а также их взаимодействие с обществом.

Профессиональная деятельность государственного служащего предполагает не только знание и применение законодательства, но и соблюдение определённых моральных принципов, которые служат внутренним ориентиром в принятии решений. Этические основы государственной службы включают принципы законности, служения обществу, патриотизма, гуманизма, справедливости, честности, беспристрастности и ответственности. Они направлены на укрепление общественного доверия, формирование положительного имиджа государственного аппарата и предупреждение коррупционных проявлений. Этический кодекс государственного служащего,

являясь инструментом регулирования служебного поведения, помогает формировать профессиональную культуру, основанную на уважении к закону и гражданину.

Правовые основы государственной службы обеспечивают нормативное закрепление профессиональной этики. Конституция Российской Федерации, федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации», «О противодействии коррупции», а также подзаконные акты определяют правовой статус государственных служащих, их права, обязанности, ограничения и ответственность. Эти нормы призваны обеспечить законность, прозрачность и подотчётность действий служащих, а также гарантировать защиту прав граждан при взаимодействии с органами власти. В процессе интеграции ДНР в состав России данные правовые стандарты последовательно внедряются в систему местного государственного управления, что требует адаптации кадров и выработки новых механизмов правового регулирования их деятельности.

Особое значение приобретает вопрос профессиональной адаптации государственных служащих ДНР. Им необходимо освоить правовые основы российской государственной службы, усвоить этические стандарты поведения, соответствующие федеральным требованиям, и развить компетенции, связанные с правоприменительной практикой. Для этого проводится переподготовка кадров, семинары, тренинги, стажировки и обучение в академиях государственной службы. Такие мероприятия не только формируют правовую грамотность, но и развивают внутреннюю культуру служения обществу, что особенно важно в условиях формирования новой административно-правовой системы.

Важной частью этических и правовых основ является антикоррупционное регулирование. Принципы честности, открытости и прозрачности закрепляются в законодательстве и реализуются через механизмы декларирования доходов, предотвращения конфликта интересов, контроля за расходами и установления

ответственности за злоупотребление должностными полномочиями. В процессе интеграции данные нормы получают особое значение, так как именно они позволяют укрепить легитимность власти и повысить её авторитет среди населения.

Наряду с правовыми и организационными механизмами большое значение имеет воспитание правовой и моральной культуры государственных служащих. Служение обществу должно восприниматься как моральная миссия, требующая честности, самоконтроля, дисциплины и уважения к закону. Формирование внутренней мотивации к добросовестному выполнению служебных обязанностей возможно только при сочетании правовых норм с этическими принципами. Государственный служащий обязан действовать не только в рамках закона, но и с позиции совести и общественного долга.

Важным направлением совершенствования системы государственной службы в ДНР является внедрение механизмов общественного контроля и прозрачности в работе органов власти. Публичные отчёты, открытые данные, взаимодействие с институтами гражданского общества и средствами массовой информации способствуют укреплению доверия населения и формированию положительного общественного мнения о деятельности власти. Этическая культура при этом становится ключевым элементом профессионального облика служащего, а правовая – инструментом регулирования его поведения.

В заключение можно отметить, что этические и правовые основы профессиональной деятельности государственных служащих в условиях интеграции имеют решающее значение для формирования современной, устойчивой и эффективной системы государственного управления. В процессе вхождения Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации перед органами власти стоит задача не просто формального приведения законодательства и кадровых процедур к федеральным стандартам, но и глубокого переосмысления ценностей государственной службы, где приоритетами становятся законность, профессионализм и служение обществу.

Интеграция требует от государственных служащих высокого уровня правовой культуры, способности действовать в соответствии с нормами российского законодательства, этическими принципами и профессиональными стандартами поведения. От того, насколько успешно будет усвоен новый нормативно-ценностный фундамент, зависит эффективность работы органов власти, уровень доверия граждан и качество принимаемых управленческих решений. Важную роль играет развитие внутренней мотивации служащих к добросовестному исполнению обязанностей, уважению к правам человека, честности и открытости в работе.

Формирование правового и этического сознания невозможно без целенаправленной подготовки и переподготовки кадров. Система обучения должна быть направлена на выработку у государственных служащих устойчивых навыков правомерного поведения, этической ответственности и уважения к закону. Особое значение приобретают программы по антикоррупционным стандартам, служебной этике, коммуникации с гражданами и предупреждению конфликтов интересов. Это позволит сформировать у управленцев комплексное понимание своей миссии – служения государству и обществу на основе законности, справедливости и гуманизма.

Можно сделать вывод, что процесс интеграции ДНР в систему государственного управления РФ открывает возможности для создания новой модели, которая основана на высоких этических стандартах. Все это дает эффективное сочетание данных компонентов, что обеспечивает не только законность и порядок в деятельности, но и формирует атмосферу доверия между государством и народом (обществом). Данная деятельность укрепляет основы российской государственности на новых территориях.

Список использованных источников

1. Ахметшин, Д. Р. Современные требования к профессиональной этике государственных гражданских служащих / Д. Р. Ахметшин, Ф. В. Даминдарова // Молодой ученый. – 2022. – № 11(406). – С. 87-92.

2. Ефимова, Н. С. Профессиональная этика государственных служащих муниципального управления / Н. С. Ефимова // Успехи в химии и химической технологии. – 2015. – Т. 29, № 5(164). – С. 41-43.
3. Иванов, Д. М. Профессиональная этика государственных служащих Российской Федерации в контексте осуществления антикоррупционной политики / Д. М. Иванов // Мир политики и социологии. – 2016. – № 9. – С. 82–87.
4. Кожевникова, К. С. Правовые вопросы профессиональной этики государственных и муниципальных служащих / К. С. Кожевникова // Молодой ученый. – 2022. – № 41(436). – С. 122-124.
5. Кузякин, Ю. П. Государственная и муниципальная служба : Учебник / Ю. П. Кузякин, А. А. Ермоленко. – Москва : Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2020. – 284 с.
6. Миронов, К.О. Роль этики в работе государственного гражданского служащего / К.О. Миронов // Молодой ученый. – 2023. – № 23 (470). – С. 266–268.
7. Сенякин, И. Н. Комплексное исследование правовой политики / И. Н. Сенякин // Российское правосудие. – 2012. – № 4(72). – С. 107-109.

СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

ХОЛОШНАЯ А.Э.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КВАСНИКОВ А.А.,

канд. техн. наук, доцент кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Практический опыт показывает, что успешная деятельность любой организации (конкурентоспособность, результативность деятельности) определяется не только величиной затраченных финансово-временных ресурсов, но также зависит от качественных характеристик ее кадрового состава.

Кадровый состав – это общее число лиц, находящихся в системе рабочих отношений «юридическое лицо (работодатель) – физическое лицо (работник)» на основе договора найма (контракта) [3]. К показателям обычно относят списочную и явочную численность работников; темпы роста количества сотрудников; средний разряд работников; средний стаж; текучесть.

Для раскрытия всех качественно-количественных характеристик, необходимых для анализа текущей кадровой ситуации или проведения кадровых мероприятий, в теории менеджмента обычно применяется термин «кадровый потенциал», являющийся более обширным понятием. Это связано с тем, что кадровый потенциал включает в себя не только, непосредственно, кадры, но и их совместные возможности, которые могут быть использованы в трудовой деятельности. Существует множество трактований кадрового потенциала, но почти все они сводятся к единому содержанию: кадровый потенциал – возможности определенной категории специалистов, которые в случае организационной или иной необходимости могут быть задействованы в процессе выполнения функциональных обязанностей, закрепленных в трудовом договоре [5]. В широком понимании, кадровый потенциал является индикатором общего уровня кадрового обеспечения для достижения целей, поставленных перед коллективом и организацией в целом, поэтому руководство или кадровая служба должны уделять большее внимание развитию кадрового потенциала.

По мнению Крума Э.В., кадровый потенциал как явление обладает следующими характеристиками:

- 1) численность штата;
- 2) уровень образования;
- 3) личностные качества;
- 4) профессионально-квалификационный уровень;

- 5) половозрастная структура;
- 6) иные характеристики трудовой и творческой активности [4].

Как видно из перечня, кадровый потенциал охватывает больший спектр факторов, влияющих на трудовые процессы.

В настоящее время происходит реформирование во всех областях человеческой деятельности: сферы, играющие важную роль в жизни человека (экономическая, социальная, политическая), развиваются и совершенствуются путем законодательного регулирования. Муниципальная власть, находясь в тесном взаимодействии с населением, должна соответствовать изменяющимся условиям. Общие вопросы и проблематика кадрового потенциала муниципальной службы были рассмотрены в работах Зайцевой Е.В., Сороко А.В., Шамаровой Г.М., Гапоненко А.Л. и других.

Кадровый (трудовой) потенциал муниципальных служащих представляет собой меру возможностей и способность специалистов реализовывать квалификационно-компетентностные качества в русле развития органа местного самоуправления [1]. Трудовой потенциал муниципальной службы охватывает все кадровые мероприятия: активизацию трудовой деятельности; работу с кадровым резервом; подготовку, переподготовку, развитие персонала; подбор; прогнозирование карьеры [2]. Также следует отметить дуалистичность кадрового потенциала (во внешней и внутренней средах).

Во внешней среде кадровый потенциал образуется объединением людей, способных поступить на муниципальную службу при наличии у них определенной квалификации и практических навыков (человеческий капитал): выпускники соответствующих направлений подготовки, специалисты иных учреждений, временно безработные специалисты с необходимым опытом для работы в конкретном органе местного самоуправления. Во внутренней среде человеческий капитал внешней среды приобретает свойства, характерные для конкретного коллектива и органа управления.

Уровень результативности и правильности государственной власти в общественном сознании во многом определяется эффективностью

взаимодействия населения с «первичными» властными органами – муниципальными [6]. Именно поэтому следует акцентировать внимание на влиянии кадрового потенциала муниципальной службы (табл. 1).

Таблица 1

Влияние кадрового потенциала муниципальных служащих
на эффективность деятельности органа местного самоуправления

Аспект кадрового потенциала	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Профессиональная компетентность	Качественные услуги, эффективное управление ресурсами, успешные проекты	Ошибки, потери, нереализованные возможности
Мотивация	Инициативность, ориентация на результат, развитие	Формализм, низкая активность, стагнация
Правовая культура и этичность	Соблюдение законности, снижение коррупции, доверие граждан	Нарушения, коррупционные риски, утрата доверия
Коммуникативные навыки	Хорошее взаимодействие с населением и партнерами, позитивный имидж	Конфликты, неудовлетворенность граждан, негативный имидж
Лидерские качества	Эффективное управление командой, стратегическое развитие	Демотивация, отсутствие развития, хаос
Адаптивность и инновационность	Гибкость, внедрение новшеств, оптимизация	Соппротивление изменениям, устаревшие процессы

От профессионализма, компетентности, мотивации, коммуникативным способностям специалистов зависит качество принимаемых управленческих решений, результативность реализуемых программ развития территории и инфраструктуры, удовлетворенность населения качеством муниципальных услуг (рис. 1).

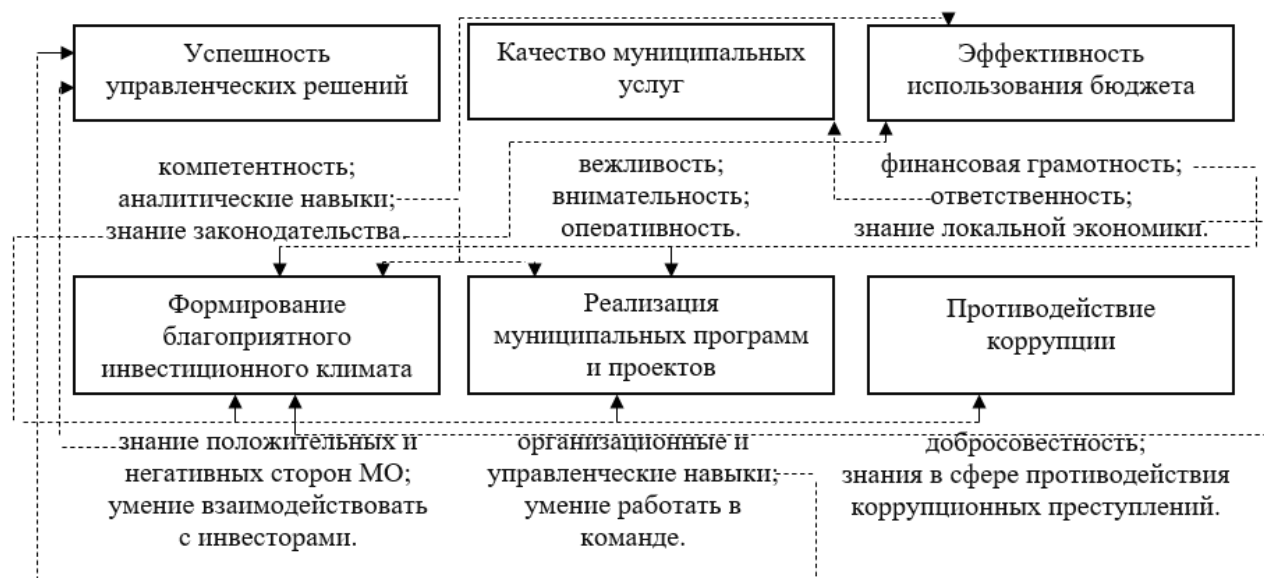


Рис.1. Схема влияния качества кадрового состава муниципальной службы на деятельность органа

Из рисунка видно, что влияние качества кадрового состава распространяется на всевозможные сферы муниципального управления.

Квалифицированные муниципальные служащие, обладающие необходимыми знаниями и управленческим опытом, аналитическими навыками, личностными характеристиками, знаниями нормативно-правовой базы (федерального, регионального и местного уровней) способны разрабатывать и принимать решения, повышающие качество муниципальной службы конкретного муниципального образования и дающие преимущество территории по сравнению с другими со схожими характеристиками (численность населения, географическое положение, исторические традиции и т.д.).

Подводя итог, отметим, что кадровый потенциал муниципальной службы – критически важный, ключевой элемент эффективной деятельности органа местного самоуправления. Сотрудники, отвечающие всем требованиям замещаемой должности, являются основой для качественного предоставления муниципальных услуг, грамотного управления на местах, устойчивого территориального развития и формирования доверительной связи между населением и органами управления.

Список использованных источников

1. Атанасов, З. А. Подбор персонала муниципальных служб: особенности и пути совершенствования / З. А. Атанасов // Синергия Наук. – 2022. – № 67. – С. 26-36.
2. Зайцева, Е. В. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации / Е. В. Зайцева // История науки и техники в современной системе знаний : Шестая ежегодная конференция кафедры Истории науки и техники, Екатеринбург, 08 февраля 2016 года. – Екатеринбург: Издательство УМЦ УПИ, 2016. – С. 53-57.
3. Концевич, Г. Е. Кадры предприятия, как основная составляющая успеха фирмы / Г. Е. Концевич, Ю. А. Кукса // Экономика и социум. – 2014. – №2–2(11). – С. 675-678.
4. Крум, Э. В. Экономика предприятия : учебное пособие / Э. В. Крум. — Минск : ТетраСистемс, 2018. — 192 с.
5. Скороходова, О. Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики / О. Р. Скороходова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 24. – С. 67-71.
6. Узденова, Д. К. Влияние кадрового состава муниципальной службы на эффективность муниципального управления / Д. К. Узденова // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2013. – № 8. – С. 129-131.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ИТ-КОМПАНИИ: ОСОБЕННОСТИ, ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

ШЕПЕЛЕВИЧ А.А.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПЕТЕНКО А.В.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления

персоналом и экономики труда,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Управление персоналом в IT-компаниях имеет свою специфику, связанную с высокой динамичностью отрасли, дефицитом квалифицированных специалистов и необходимостью постоянных инноваций. В отличие от традиционных производственных предприятий, где основным ресурсом являются материальные средства, в IT-сфере главным активом является человеческий капитал - знания, навыки и творческий потенциал сотрудников.

Управление персоналом в IT-компаниях — это система методов, принципов и инструментов, направленных на подбор, развитие, мотивацию и удержание высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих успешную реализацию проектов в сфере информационных технологий. Главная цель - создать эффективную команду, способную адаптироваться к технологическим изменениям, работать в условиях высокой неопределённости и быстро реагировать на запросы рынка.

IT-компании функционируют в условиях постоянных инноваций и высокой конкуренции, что требует особого внимания к формированию профессиональной компетентности, вовлечённости и лояльности сотрудников. Здесь важно не просто найти нужных специалистов, но и создать среду, в которой они смогут максимально раскрыть свой потенциал.

Персонал IT-компаний имеет ряд характерных особенностей, определяющих подходы к управлению [1, с. 19]:

1. Высокий уровень профессиональной квалификации и узкая специализация. Разработчики, тестировщики, аналитики и инженеры DevOps требуют постоянного профессионального развития.

2. Творческий характер деятельности. Большинство задач в IT требуют нестандартного мышления и инновационных решений.

3. Преобладание проектной формы организации труда. Работа выполняется в рамках временных проектных команд, что требует гибкого распределения ролей и задач.

4. Гибкие формы занятости. Распространены удалённая работа, гибкий график, фриланс, что меняет методы контроля и взаимодействия с персоналом.

5. Высокие ожидания от работодателя.

Существуют функции управления персоналом в IT-компаниях [2, с. 35]:

1. Планирование кадровых потребностей. Определяется необходимое количество специалистов по проектам, учитываются сроки, компетенции и загрузка сотрудников.

2. Подбор и найм персонала. Используются специализированные IT-рекрутинговые платформы (например, LinkedIn, Djinni, Habr Career). Важно не только профессиональное соответствие, но и способность работать в команде, коммуникативные навыки и адаптивность.

3. Онбординг и адаптация. Новым сотрудникам помогают быстро влиться в коллектив, знакомят с корпоративными инструментами, стандартами кода, методологиями (Scrum, Agile, Kanban).

4. Мотивация и удержание. В IT-компаниях применяется гибридная система мотивации: помимо заработной платы и бонусов, это премии за инновации, участие в прибыли, гибкий график, обучение, корпоративные мероприятия.

5. Оценка эффективности. Используются инструменты performance review, one-on-one встречи, KPI, OKR и peer review.

6. Обучение и развитие персонала. Регулярные курсы, сертификации, участие в конференциях и хакатонах способствуют профессиональному росту.

7. Управление карьерой. В IT-сфере часто применяются «технические» и «управленческие» траектории развития: сотрудник может выбрать путь Team Lead, Project Manager или Senior Engineer.

8. Формирование корпоративной культуры. Создание комфортной, творческой атмосферы, где ценятся инновации, сотрудничество и обмен знаниями.

Управление персоналом в IT опирается на комбинацию традиционных и современных подходов:

1. Гибкие методы (Agile HR). HR-процессы адаптируются к Agile-принципам — итерационность, гибкость, быстрая обратная связь, минимизация бюрократии.
2. Проектное управление. Команды формируются под конкретные задачи, что требует динамичного распределения ролей и ответственности.
3. HR-аналитика. Использование данных для анализа текучести, вовлечённости, производительности и прогнозирования кадровых рисков.
4. Gamification и внутренние мотивационные программы. Для повышения вовлечённости внедряются игровые элементы (рейтинги, награды, челленджи).
5. Культура обратной связи. Постоянное взаимодействие между сотрудниками и руководством способствует росту доверия и улучшению коммуникации [3, с. 41].

Современные тенденции в управлении персоналом IT-компаний:

1. Автоматизация HR-процессов. Внедрение HRM-систем (BambooHR, PeopleForce, SAP SuccessFactors) для учёта рабочего времени, адаптации и анализа эффективности сотрудников.
2. Удаленное управление командами. После пандемии многие IT-компании перешли на гибридный формат. Управление требует цифровых инструментов - Trello, Jira, Slack, Notion.
3. Фокус на well-being сотрудников. Компании внедряют программы психологической поддержки, заботы о здоровье и work-life balance.
4. Развитие бренда работодателя. Конкуренция за таланты вынуждает компании формировать положительный имидж через участие в хакатонах, стажировках, социальные проекты.
5. Корпоративное обучение и менторство. Ведущие компании (EPAM, Luxoft, SoftServe) создают собственные академии и платформы для профессионального роста.

В IT-компании HR-менеджер выполняет не только административную, но и стратегическую функцию. Он помогает выстраивать процессы взаимодействия между командами, повышает вовлечённость сотрудников, занимается развитием soft skills и корпоративной идентичности.

Руководитель проектной команды (Team Lead, Project Manager) должен уметь сочетать технические знания с навыками управления людьми: мотивировать, делегировать задачи, обеспечивать обратную связь, устранять конфликты и поддерживать рабочее настроение в коллективе.

Таким образом, управление персоналом в IT-компании — это не просто подбор и контроль сотрудников, а стратегическая система, направленная на развитие человеческого потенциала, создание эффективных команд и формирование инновационной корпоративной культуры.

В условиях постоянных технологических изменений и конкуренции на рынке труда успех IT-компаний во многом определяется не только уровнем технологий, но и качеством управления персоналом. Эффективная HR-политика обеспечивает баланс между интересами сотрудников и целями бизнеса, способствует развитию креативности, инициативности и долгосрочной лояльности специалистов — главного ресурса цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : Учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — Москва : Дашков и К°, 2016. — 208 с.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 288 с.
3. Нетесова, О. Ю. Информационные системы в экономике : учебник для вузов / О. Ю. Нетесова. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 152 с.

ДИНАМИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВИЗАЦИИ

ШЕРЕМЕТ О.О.,

магистрант,

УО «Витебский государственный технологический университет»,

г. Витебск, Республика Беларусь

АЛЕКСЕЕВА Е.А.,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики

и электронного бизнеса

УО «Витебский государственный технологический университет»,

г. Витебск, Республика Беларусь

В настоящее время рынок труда, как совокупность экономических отношений купли-продажи специфического товара — рабочей силы — в обмен на заработную плату, поддается постоянному влиянию цифровизации, под которой понимается внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в различные сферы деятельности фирм и людей. Исследование процессов влияния цифровизации на рынок труда приобретает особую актуальность в связи с масштабами и темпами развития технологий при переходе к четвертой промышленной революции. Для достижения лидерства в своей отрасли и сохранения завоеванных ранее позиций работодатели вынуждены все шире использовать цифровые технологии, лежащие в основе происходящей цифровой трансформации.

Как правило, цифровизация в организации начинается с внедрения новых технологий и программ. Однако связующим звеном между технологиями и результатом производственного процесса являются люди — сотрудники со своими знаниями и навыками [1, 2].

Развитие цифровой экономики предполагает трансформацию трудовых отношений. Первоочередным является появление дистанционных отношений,

что приводит к процессам децентрализации трудовой деятельности во времени и пространстве. Особенно удаленная работа стала распространяться в период пандемии среди таких специальностей как финансист, юрист, менеджер, оператор. У работодателей появилась заинтересованность в применении дистанционной и удаленной работы, гибких форм занятости, в связи с тем, что с помощью цифровых и информационных технологий появилась возможность пригласить на работу специалиста с необходимой квалификацией из другого региона, а также работодатели прекратили платить за аренду офиса. Также гибридная работа, при которой сотрудники часть своего рабочего времени проводят в физическом офисе, а в остальное время работают удаленно, становится новой формой организации интеллектуального труда. Основные направления изменения организации труда в условиях цифровизации:

- 1) автоматизация как следствие развития цифровых технологий и «экономики данных» сильно влияет в первую очередь на промышленность;
- 2) цифровизация как преобразование физических объектов и документов в цифровые и наоборот;
- 3) платформизация как использование цифровых платформ в качестве посредников для организации экономических транзакций [3, 4, 5].

В результате изменений в организации труда формируется гибкий, виртуальный рынок труда и изменение структуры труда в целом. Под влиянием цифровых технологий создаются новые рабочие места в самой сфере ИКТ, а также в ряде других отраслей экономики, прежде всего, в сфере услуг. Цифровизация не только приводит к исчезновению профессий и уменьшению использования человеческого труда, но и создает новые отрасли, виды экономической деятельности и занятости, профессии, предоставляет неограниченные возможности для реализации человеческого потенциала. Развитие цифровых технологий обуславливает автоматизацию и роботизацию профессий, связанных с выполнением формализованных повторяющихся операций, основанные на ручном характере труда, в большинстве своем в промышленном секторе экономики. Рабочие места с автоматизацией и

алгоритмизацией улучшают рутинный труд и делают многие профессии невостребованными работодателями, а высвобожденные работники имеют возможность переквалифицироваться и работать уже с цифровыми технологиями.

Однако работники, обладающие креативным мышлением, способностью оперативно решать проблемы, не смогут быть вытеснены роботами, и такие специальности не теряют своей актуальности. А даже наоборот, с помощью техники и новых технологий легче реализовывать свои способности. Кроме того, цифровая трансформация предусматривает наличие у человеческих ресурсов эмоционального интеллекта – способности, которая отличает человека от машины, позволяющей анализировать свои чувства и эмоции, а также других окружающих людей. Эмоциональный интеллект является необходимой составляющей зрелой личности и помогает выстраивать отношения с другими людьми на основе взаимопонимания и взаимоподдержки. К ним относятся: успешное развитие в условиях неопределенности, умение ценить обратную связь, способность совершать правильные поступки, забота о команде и т.д. Растет спрос на должности, основанные на «человеческих» качествах, такие как работники службы поддержки клиентов, специалисты по продажам и маркетингу, обучению и развитию, а также менеджеры по инновациям.

Цифровизация также способствует созданию новых рабочих мест в других областях, включая сферу услуг и информационных технологий. Активно развиваются занятость в виде фриланса, краудсорсинга, инсорсинга, аутстаффинга, аналитики данных, разработчики программного обеспечения и приложений, специалисты по социальным сетям и пр. В виртуальную среду переходит значительная часть трудовых отношений и целых сегментов занятости, увеличивается доля частичной и разовой занятости. Это способствует формированию гибких форм включения профессионалов в трудовую деятельность. В результате чего работодатель будет вынужден делать ставку на производство в «облаке» и перейти к матричной структуре управления, которая

осуществляется посредством информационных технологий территориально распределенными проектными командами [6, 7].

При этом, условия цифровой экономики и новые профессии порождают и специальные цифровые компетенции, которыми должны владеть специалисты для успешного выполнения своих должностных обязанностей и сохранения конкурентоспособности на рынке труда. Поэтому цифровая трансформация глубоко проникает и в процесс обучения и развития, приобретения новых цифровых навыков. Внедрение новых технологий позволяет модернизировать сферу образования, возможности получения новых знаний, расширения кругозора, освоения новых профессий и повышения квалификации необычными до этого времени способами.

Исследования российских работодателей показали, что в ближайшие 10 – 15 лет на рынке труда будут востребованы работники, имеющие следующие ключевые компетенции (навыки): самообучение; управление вниманием и волевой сферой; системное мышление; аналитическое мышление; критическое мышление; грамотность работы с данными и информацией; математическая грамотность; систематизация и классификация; анализ и визуализация данных; управление проектами и организация процессов; построение алгоритмов и оптимизация систем; наличие soft skills — это креативность и способность находить нестандартные решения, критическое мышление, умение анализировать информацию, проверять факты и делать выводы, навыки коммуникации, работы в команде и взаимодействия с клиентами, а также эмоциональный интеллект.

Цифровизация оказывает самостоятельное позитивное воздействие на заработные платы помимо опосредованного влияния через образование или выбор профессии. Компьютеры и информационные технологии способствуют увеличению производительности труда высококвалифицированных работников, решающих нерутинные задачи. Занятость таких работников расширяется, а их относительные заработные платы увеличиваются. Гендерные различия в профессиональной структуре занятости (профессиональная сегрегация)

предполагают, что цифровизация может иметь разное воздействие на занятость и заработные платы мужчин и женщин. Женщины заняты в профессиях, требующих в среднем более высокого уровня цифровых компетенций, что связано с высокой представленностью женщин в профессиях со средним уровнем цифровизации (например, офисные работники, учителя, бухгалтеры). При этом как в профессиях с очень высоким уровнем цифровых компетенций (инженеры, программисты), так и в профессиях с низкими цифровыми требованиями (водители, строители, рабочие) преобладают мужчины [9].

Список использованных источников

1. Дмитриева, С. В. Цифровые технологии в управлении персоналом: сущность, тенденции, развитие / С. В. Дмитриева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 9-1. – С. 622-630.
2. Почему успех цифровой трансформации зависит от эйчаров. – Текст: электронный // Поток Блог. – URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/hr-transformation/> (дата доступа: 14.11.2025).
3. Ванкевич, Е. В. Цифровизация и рабочие места: пример организаций Витебской области Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич, И. Н. Калиновская // Journal of New Economy. – 2024. – Т. 25, № 4. – С. 106-126.
4. Влияние процессов цифровизации экономики на российский рынок труда / Е. В. Романюк, А. И. Волошин, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 11-24.
5. Филипова, И. А. Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права / И. А. Филипова. – Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2021. – 106 с.
6. Особенности рынка труда в условиях цифровизации / С. П. Полякова, О. П. Шепелева, С. М. Кашин, А. Е. Серова // Экономические науки. – 2023. – № 224. – С. 131-139.

7. Зайцева, О. В. Развитие нестандартных форм занятости в Республике Беларусь в условиях цифровизации экономики : монография / О. В. Зайцева; Витеб. гос. технол. ун-т ; под науч. ред. О. В. Зайцевой. – Витебск: ВГТУ, 2023. – 173 с.

8. Илюхина, Л. А. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации / Л. А. Илюхина, И. В. Богатырева // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 6. – С. 2445-2462.

9. Лукьянова, А. Цифровизация и гендерный разрыв в оплате труда / А. Лукьянова // Экономическая политика. – 2021. – Т. 16, № 2. – С. 88-117.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ЩЕРБАК Е.В.,

магистрант,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КВАСНИКОВ А.А.,

канд. техн. наук, доцент кафедры теории управления

и государственного администрирования,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В условиях экономической трансформации Донецкой Народной Республики и ее интеграции в новое правовое и экономическое пространство, традиционные материальные активы уступают по значимости единственному неисчерпаемому ресурсу – человеческому капиталу. Именно он становится центральным стратегическим механизмом, от эффективности управления,

которым зависит устойчивость, суверенитет и будущее социально-экономической системы ДНР.

Социально-экономическая система ДНР характеризуется уникальным сочетанием вызовов и потенциалов. С одной стороны наблюдаются последствия миграционных процессов, структурные диспропорции на рынке труда, необходимость восстановления критической инфраструктуры и модернизации традиционных отраслей промышленности. С другой стороны, Республика обладает мощным историческим наследием в виде высококвалифицированных инженерных, рабочих и научных кадров, сформированных в ведущих вузах Донбасса, а также уникальным опытом адаптации и устойчивости в чрезвычайных условиях.

В этом контексте человеческий капитал – это не просто абстрактное экономическое понятие. Это стратегический механизм, позволяющий:

- преодолеть последствия экономической блокады;
- обеспечить импортозамещение и технологический суверенитет в ключевых отраслях;
- диверсифицировать экономику, уходя от сырьевой зависимости;

Для превращения человеческого потенциала в работающий механизм управления устойчивым развитием необходима целостная государственная политика, сфокусированная на нескольких направлениях:

1. Восстановление и адаптация образовательной экосистемы. Система профессионального образования ДНР нуждается в скорейшей адаптации к новым экономическим реалиям и потребностям реального сектора. Это предполагает:

- создание образовательных программ под конкретные задачи ведущих промышленных предприятий Республики (металлургия, угледобыча, машиностроение);
- организацию программ переквалификации и повышения квалификации для работников, чьи профессии оказались под угрозой в связи с трансформацией экономики;

- воспитание новой генерации специалистов, мотивированных на восстановление и развитие своего региона.

2. Управление здоровьем нации как экономический приоритет. После периода боевых действий ключевой задачей является восстановление и сохранение здоровья населения. Инвестиции в здравоохранение – это не социальные расходы, а прямые вложения в человеческий капитал, которые окупаются ростом производительности труда, сокращением потерь от нетрудоспособности и повышением общего качества жизни. Особое внимание должно уделяться реабилитации пострадавших, психическому здоровью населения и восстановлению медицинской инфраструктуры.

3. Создание мотивационных механизмов для удержания и привлечения талантов. Для предотвращения «утечки мозгов» и стимулирования внутренней трудовой мобильности необходимы:

- целевые программы жилищного строительства для молодых специалистов и ученых;
- развитие научных грантов и стипендий в приоритетных для ДНР областях (безопасность, ИТ, новые материалы, энергетика);
- формирование благоприятного делового климата для поддержки малого и среднего бизнеса, который является драйвером создания новых рабочих мест.

4. Развитие институциональной среды. Устойчивое развитие невозможно без надежных правовых и экономических институтов.

Для ДНР это означает:

1. Обеспечение верховенства права и защиту прав собственности, что создает уверенность в завтрашнем дне и стимулирует долгосрочные инвестиции, в том числе в собственное образование и здоровье.

2. Борьбу с коррупцией и повышение эффективности государственного управления, что напрямую влияет на доверие населения к власти и готовность участвовать в программах развития.

Комплексная реализация указанных мер позволит запустить синергетический эффект. Инвестиции в образование повысят квалификацию

кадров, что приведет к росту производительности труда и инновациям. Улучшение здоровья населения увеличит продолжительность активной жизни и снизит социальные расходы. А сильная институциональная среда создаст условия для притока инвестиций и развития предпринимательства. В результате человеческий капитал станет не объектом затрат, а саморазвивающимся стратегическим механизмом управления.

Для Донецкой Народной Республики, стоящей на сложном пути государственного строительства, ставка на человеческий капитал является не просто одним из вариантов стратегии, а единственно возможным путем обеспечения устойчивого развития. Управление этим ключевым ресурсом требует консолидации усилий органов государственной власти, бизнес-сообщества, образовательных учреждений и всего гражданского общества. Стратегия, в центре которой находится человек – его знания, здоровье и благополучие, – является залогом построения сильной и процветающей Донецкой Народной Республики.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2014 N 473-ФЗ (ред. от 07.06.2025) О территориях опережающего развития в Российской Федерации – Текст: электронный // Судебные и нормативные акты РФ. – URL: <https://sudact.ru/law/federalnyi-zakon-ot-29122014-n-473-fz-o/?ysclid=mj64d4v2lu461149215>

СЕКЦИЯ 4. ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

И. А. ГОНЧАРОВ – ПИСАТЕЛЬ И ЧИНОВНИК

БАЛКО М.В.,

*д-р филол. н., доцент, заведующий кафедрой краеведения,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Иван Александрович Гончаров занимает особое место в истории русской литературы XIX века. Его романы «Обыкновенная история», «Обломов» и «Обрыв» стали классикой, а сам он был не только писателем, но и государственным служащим. На протяжении многих лет И. А. Гончаров занимал важные должности в различных государственных учреждениях, что оказало значительное влияние на его мировоззрение, художественный метод и созданные образы.

Иван Александрович родился в Симбирске, в купеческой семье, и с юных лет находился в окружении патриархальных традиций и торговой практичности. Его образование началось в Московском коммерческом училище, а затем продолжилось в Московском университете, где сформировались его литературные интересы. Однако уже в молодости проявилась двойственность, которая станет характерной чертой его жизни: с одной стороны, он стремился к творчеству, с другой – нуждался в стабильности и порядке, которые могла обеспечить государственная служба.

В 1835 году, сразу после окончания университета, И. А. Гончаров поступил на службу в Министерство финансов. Начало карьеры оказалось типичным: делопроизводитель, переписка документов, отчёты и ведомости. Но именно эта рутина вырабатывала в нём то внимательное отношение к деталям, к человеческим характерам и социальным механизмам, которое позже проявилось в романах.

Служба в Министерстве финансов продолжалась около десяти лет. За этот период И. А. Гончаров зарекомендовал себя как ответственный сотрудник, но карьерный рост был незначительным. Это могло быть связано с его сложным характером и нежеланием участвовать в закулисных интригах. Бюрократической борьбе за должности он предпочитал добросовестность и педантичность в работе. В это время у него начало формироваться критическое отношение к чиновничьему аппарату, основанное на собственном опыте. И. А. Гончаров подмечал медлительность канцелярских служащих, их формальность в общении, зависимость от циркуляров и распоряжений начальства, а также отсутствие творческой инициативы. Все эти наблюдения впоследствии найдут отражение в его художественных произведениях.

Особую страницу в чиновничьей биографии И. А. Гончарова составляет его работа цензором. В 1856 году он был назначен членом Петербургского цензурного комитета, а позднее возглавил его.

Работа цензором требовала от писателя умения сочетать объективность с суждениями о художественном качестве текстов. Поначалу это соответствовало его убеждениям, но со временем стало источником конфликтов. Он оказался в положении посредника между миром писателей, для которых свобода выражения была высшей ценностью, и государством, требовавшим контроля над печатными изданиями [1]. Известен его спор с И. С. Тургеневым, который обвинял И. А. Гончарова в создании препятствий для публикаций. Этот конфликт ярко иллюстрирует борьбу между творческим началом писателя и его официальными обязанностями. Многочисленные обвинения в излишней строгости, хотя и преувеличенные, отражали реальную проблему: должность цензора превращала его в «стража слова», тогда как он стремился сохранить свою писательскую сущность.

Одним из наиболее значительных эпизодов чиновнической деятельности И. А. Гончарова стало его участие в кругосветной экспедиции 1852–1855 годов в должности секретаря адмирала Е. В. Путятина. Это путешествие оказало

колоссальное влияние на писателя, не только расширив его культурный и географический кругозор, но и дав богатейший материал для наблюдений.

Впечатления от экспедиции стали основой книги «Фрегат “Паллада”» – произведения, в котором переплетаются документальность, аналитичность и художественность. И. А. Гончаров предстаёт здесь уже не кабинетным чиновником, а внимательным исследователем, способным видеть и фиксировать нюансы национальных характеров, дипломатии, морского быта, международных отношений. «Фрегат “Паллада”», по сути, – пример синтеза чиновничьей точности и писательской наблюдательности: это не просто описание путешествия, но и глубокое размышление о месте России в мире, об особенностях национального характера, о столкновении цивилизаций.

Опыт государственной службы стал для И. А. Гончарова одним из ключей к пониманию социального и психологического устройства общества. В его романах чиновничество изображается не как абстрактный слой, а как живая и внутренняя часть мира действующих лиц [3].

В «Обыкновенной истории» служба предстаёт как механизм, подавляющий наивный романтизм Александра Адуева. Его дядя, Пётр Иванович, – типичный человек практики, воплощающий рациональность и педантизм, столь характерные для бюрократической среды.

В «Обломове» чиновничий мир занимает важнейшее место в композиции. История «обломовщины» много в чём связана с бюрократическим укладом: Обломов служит недолго и без интереса, но сама эта служба разрушает его иллюзии, окончательно убеждая в бессмысленности рутинной деятельности. Канцелярия показана как пространство, где человеческая индивидуальность растворяется в потоках бумаги, а живой труд заменяется формальными процедурами.

Будучи сам чиновником, И. А. Гончаров тонко чувствовал разницу между служебным долгом и бюрократической формальностью. В его произведениях герои часто оказываются перед выбором: жить по инерции или действовать. Так, Андрей Штольц – воплощение энергичного, деятельного начала,

противопоставленного бюрократической рутине. Он способен «вывести» Обломова из состояния апатии, но и сам не лишён связи с миром делопроизводства и практической деятельности.

В «Обрыве» тема долга получает более сложное развитие. Герои размышляют о предназначении человека, о соотношении личных стремлений и общественного служения. Эта проблематика явно связана с собственными размышлениями И. А. Гончарова, который неоднократно испытывал противоречие между стремлением к спокойной творческой жизни и обязанностями чиновника.

Чиновническая деятельность вырабатывает в человеке определённые черты: наблюдательность, терпение, склонность к анализу, умение видеть людей в различных обстоятельствах. Эти качества стали важными элементами авторской манеры И. А. Гончарова. Его проза отличается неспешностью, детальной описательностью, вниманием к бытовым мелочам. Именно чиновничий опыт дал ему возможность увидеть в повседневности глубокие социальные и психологические процессы.

И. А. Гончаров – уникальная фигура в русской литературе XIX века. Его судьба демонстрирует редкое сочетание чиновника и художника, где каждое из начал дополняло другое. Служебная деятельность не только не помешала его литературному таланту, но и оказала на него существенное влияние: сформировала внимательность, способность анализировать социальные процессы. Его произведения – это одновременно художественные полотна и глубокие психолого-социальные исследования общества. Канцелярский мир, чиновничьи типы, механизмы бюрократии – всё это становится частью образной системы И. А. Гончарова, помогающей понять внутренний мир персонажей и дух эпохи.

Список использованных источников

1. Ничипоров И. Б. Личность и творчество И. А. Гончарова в литературно-критических статьях И. Анненского / И. Б. Ничипоров // Пушкинские чтения. – 2014. – № 20. – С. 267–273.
2. Петров Н. К. Творчество И. А. Гончарова : пособие по спецкурсу для студентов-заочников филологических факультетов государственных университетов / Н. К. Петров; Научно-методический кабинет. – Москва : Издательство Московского университета, 1979. – 96 с.
3. Филиппова Е. М. «Служба» и «служение» И. А. Гончарова (по материалам переписки) / Е. М. Филиппова // Чины и музы : сборник статей / отв. ред. С. Н. Гуськов, ред. Н. В. Калинина. – Санкт-Петербург ; Тверь : Издательство Марины Батасовой, 2017. – С. 357–374.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОСНОВНОГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

ЗАГОРНЮК А.В.,

обучающийся группы ГМС-23мз,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС».

В контексте системы образования взаимодействие федеральных и региональных органов исполнительной власти приобретает особое значение, поскольку именно в этой сфере наиболее остро проявляется необходимость согласования стратегических и тактических управленческих решений. Федеральный центр определяет общенациональные приоритеты, устанавливает образовательные стандарты, формирует нормативно-правовую базу, а субъекты Федерации реализуют эти положения с учетом региональных особенностей. Такое взаимодействие направлено на обеспечение доступности и качества

образования, сбалансированного развития образовательной инфраструктуры, оптимального распределения ресурсов и внедрения инновационных педагогических практик. При этом особое внимание уделяется формированию механизмов подотчетности и мониторинга, позволяющих синхронизировать цели федеральной образовательной политики с возможностями и потребностями конкретных территорий [3].

В настоящее время взаимодействие органов исполнительной власти имеет двойственный характер и выстраивается как между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации (по схеме «центр – регион»), так и между территориальными органами федеральных органов исполнительной власти в субъектах России и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации (по схеме «представитель центра в регионе – регион»).

Современное состояние взаимодействия федеральных и региональных органов исполнительной власти в сфере образования характеризуется наличием, как достижений, так и ряда системных проблем, обусловленных спецификой государственного управления в условиях федерализма. Одной из ключевых проблем является недостаточная согласованность нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы распределения полномочий между уровнями власти. Федеральные органы нередко устанавливают директивные положения, не учитывая региональные особенности, что приводит к затруднениям в реализации образовательной политики на местах. Кроме того, налицо фрагментарность межуровневых управленческих связей, проявляющаяся в недостатке координации при реализации национальных проектов и программ в сфере образования.

Следующей проблемой является неэффективность механизма бюджетного регулирования. Хотя вопросы образования находятся в совместном ведении Федерации и ее субъектов, распределение финансовых ресурсов не всегда носит справедливый и обоснованный характер. Региональные органы власти зачастую испытывают дефицит средств на выполнение переданных полномочий, что

снижает качество образовательных услуг. Это, в свою очередь, усиливает социальное неравенство между территориями и нарушает принцип доступности образования, закрепленный в Конституции РФ.

Существенным препятствием для эффективного взаимодействия остается проблема дублирования функций и административных процедур. Часто федеральные и региональные органы создают параллельные структуры контроля и надзора в сфере образования, что порождает избыточную бюрократизацию и затрудняет принятие управленческих решений. Это также усложняет процесс мониторинга исполнения образовательных программ, делает его трудоемким и затратным по времени и ресурсам [1].

Необходимо также отметить слабую информационно-аналитическую интеграцию между уровнями власти. Отсутствие единой цифровой платформы, обеспечивающей обмен данными в режиме реального времени, приводит к разрыву коммуникаций между федеральными министерствами и региональными ведомствами образования. Такая изолированность снижает качество управленческой аналитики и мешает разработке своевременных корректирующих мер в случае системных сбоев.

Решение обозначенных проблем возможно при условии последовательной и системной модернизации механизма взаимодействия органов исполнительной власти. Одним из важнейших направлений является нормативное упорядочение полномочий в сфере образования, с учетом особенностей регионов. Законодательное закрепление разграничения компетенций должно исключать возможность их произвольного расширения, дублирования или неоправданной передачи на нижестоящий уровень. В этом контексте актуализируется необходимость пересмотра и конкретизации положений Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в части управления и координации образовательной политики.

Не менее значимым направлением выступает оптимизация механизмов бюджетного федерализма. Речь идет о разработке справедливых и прозрачных формул распределения межбюджетных трансфертов с учетом образовательных

потребностей регионов, численности обучающихся, уровня обеспеченности образовательной инфраструктурой. Целесообразно усилить финансовую самостоятельность регионов при условии эффективного контроля за результатами расходования федеральных средств, выделяемых на реализацию образовательных программ [2].

Особого внимания заслуживает совершенствование административных процедур через внедрение принципов проектного управления и цифровизации межуровневого взаимодействия. Создание единой информационно-аналитической платформы на базе Минпросвещения РФ позволит унифицировать подходы к мониторингу образовательных процессов, повысить оперативность обмена информацией и обеспечить прозрачность решений. Такая система должна интегрировать как статистические данные, так и показатели эффективности деятельности региональных органов образования.

В условиях осложнения геополитической ситуации, задачи интернационализации образования не только не снимаются с повестки развития университетов, но, напротив, приобретают особую актуальность, хотя их реализация осложняется. Ректор НИУ-ВШЭ Н.Ю. Анисимов в апреле 2022 г. отметил, что хотя треть партнеров университета приостановили сотрудничество, «сейчас в международном сотрудничестве огромные возможности, особое внимание в этом направлении стоит уделить Индии и Китаю». Ректор призвал «к экспансии отечественного образования в дружественные государства, в том числе постсоветского пространства» и выступил с предложением создать отечественную платформу, полностью соответствующую необходимым стандартам. 28 апреля 2022 г. было объявлено о создании «Российской образовательной платформы».

При этом становление системы образовательных интернет-платформ (государственных, университетских, коммерческих) не только существенно изменило многие процессы в организации образования и утвердило дистант в качестве новой формы проведения занятий, но и по-новому ставит проблему интернационализации образования, привлечения к обучению в российских вузах

иностранных студентов. Российской системе образования предстоит ответить на совершенно новые вызовы, к которым она объективно не могла быть готова. Речь идет не только об уходе из России глобальных участников дистанционного образования, наиболее известных ОИП, но, более того, эти платформы полностью закрыли возможность доступа для студентов из России и российских вузов. Решение проблемы возможно через комплекс политических, экономических, правовых мер, направленных на повышение качества образования и становление национальной системы образовательных интернет-платформ.

Список использованных источников

4. Гонтарь Н.Н. Проблемы совершенствования системы высшего образования в Российской Федерации в период 2023-2026 годов // Образование и право. 2023. № 6. С. 392-397.
5. Карамышева С.Г. Совершенствования педагогических технологий в высшем образовании // В сборнике: Аграрное образование: опыт и приоритеты развития (год педагога и наставника). Сборник статей по материалам учебно-методической конференции. Краснодар, 2023. С. 151-152.
6. Мяо С. Информационные технологии как средство совершенствования системы высшего образования // Успехи гуманитарных наук. 2023. № 3. С. 82-87.

ВЛИЯНИЕ СМИ НА ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНО-ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТИРОВ В ОБЩЕСТВЕ

ОСИПОВА А.Н.,

кандидат наук по государственному управлению, доцент,

доцент кафедры краеведения,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КОЧИНА Л.В.,

*старший преподаватель кафедры краеведения,
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,*

Сложно представить развитие современного общества, заинтересованного в массовом распространении актуальной информации, без журналистики. В свою очередь, журналистика не может существовать без общества, так как ее основная цель – удовлетворение общественных потребностей. Именно в этом и заключается тесная связь СМИ и общества, а также влияние СМИ на культурно-ценностные ориентиры в обществе.

Средства массовой информации занимают особое место в развитии общества. Их влияние на человека начинается в очень раннем возрасте и продолжается на протяжении всей его жизни. В современном мире средства массовой информации взяли на себя значительную часть функций по формированию сознания людей, воспитанию их вкусов, мнений, привычек и предпочтений. Целесообразным будет рассмотреть понятие СМИ.

Средства массовой информации – это организации, которые используют специальные технические средства для сбора, обработки и открытого публичного распространения различной информации среди широких слоев населения. Примеры современных СМИ:

1. Печатные СМИ: газеты, журналы.
2. Интернет-издания: сайты, интернет-журналы, блоги, социальные сети.
3. Телевидение.
4. Радио.

Культура является одним из важнейших компонентов такого сложного явления, как человеческое общество. Как система ценностей, норм и моделей поведения она создает социальную среду, в которой индивиды и социальные группы взаимодействуют, определяя свое поведение.

В связи с происходящей в мире глобализацией информационных процессов, с 1990-х годов в нашем обществе стало уделяться все больше внимания информационной культуре. Формирование информационной культуры – это социальный заказ, возникший на определенном этапе развития общества. Произошедшие в мире преобразования, связанные с переходом от индустриального к информационному обществу, определили информационную культуру как неотъемлемую часть культуры личности.

Средства массовой информации или масс-медиа очень быстро превращаются в реальную силу в политической, социальной и духовной сферах. СМИ, обладающие специфическим потенциалом влияния, воздействуют на общественное мнение и личностные мировоззрения. Благодаря своей универсальности и инклюзивности СМИ способны формировать образ каждого нового поколения. Расширение влияния и рост возможностей СМИ усугубляются и без того сложным процессом формирования социокультурной идентичности личности, уже осложненным кризисной ситуацией современного общества.

СМИ, осуществляющие общественный контроль и управление, влияющие на формирование общественного мнения, распространяющие знания, опыт и культуру, прочно вошли в жизнь современного общества. Интернет, надежный помощник современного студента, выполняет множество функций, что способствует свободе обмена информацией, доступности и открытости глобальной сети. Интернет, являющийся огромным хранилищем разнообразной информации, расширяет интеллектуальные способности учащихся, поддерживает развитие творческих способностей при условии, что они должны знать способы получения информации, умение в них ориентироваться.

Однако в условиях высокой доступности информации и материалов, распространяемых через СМИ и Интернет, молодежь также подвержена потоку некачественной продукции. В результате снизить негативное влияние на молодежь можно только путем развития единства способности мыслить и действовать в соответствии с культурными нормами и ценностями.

Массовая культура, создаваемая и распространяемая средствами массовой информации в противовес высокой культуре, является культурой коммерции, китча, морального и экзистенциального нигилизма, культура потребления и интеллектуального вакуума. Массовая культура, созданная и распространяемая средствами массовой информации в противовес высокой культуре, является культурой коммерции, сплетен, морального и экзистенциального нигилизма, культура потребления и интеллектуального вакуума. В такой культуре человек стоит не потому, что он нравственный или интеллектуальный, а какой он из себя - как одевается, как выглядит, что ест, где, с кем и как часто проводит время и какие средства у него есть.

Современные средства массовой информации формируют общество, полностью погруженное в банальность повседневности, для которого смех является единственной формой ответа на сложности и проблемы современного мира. И в таком обществе об остроте ума свидетельствуют пошлые шутки представителей нашего времени. Чтобы воспитать общество таким образом, были созданы подходящие модели поведения и организационные структуры:

1. Место государственных деятелей в публичной деятельности заняли политики, единственная цель которых – получение и удержание власти. Политическая деятельность в таком случае сводится к борьбе за власть.
2. Место ученых заняли эксперты и предсказатели.
3. Место философов – экзорцисты, маги.
4. Место художественных, научных, моральных авторитетов заняли знаменитости.

В рамках такой культуры поведение человека становится автоматическим, люди живут в своем мирке.

Таким образом, роль СМИ весьма неоднозначна. С одной стороны, они открывают перед человеком широкие возможности вхождения в глобальную информационную картину, а опыт человека расширяется в глобальном масштабе. Никогда раньше людям не был доступен такой широкий спектр информации как сейчас. С другой стороны, есть способность СМИ

конструировать новую фрагментарную реальность, подчас весьма далекую от реальной, создавая иллюзию сопричастности и причастности к событиям и явлениям в мире и обществе.

Средства массовой информации сегодня переживают сложный период. Они обязаны объективно отражать реалии современного мира, а с другой стороны многие из них отражают заказы. Коммерциализация подаваемого материала не позволяет читателю разобраться в истинном положении фактов. Таким образом СМИ относятся к инструментам влияющим на общественное сознание при формировании культурно-ценностных ориентиров в современном обществе.

Список использованных источников

1. Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность. / Под ред. М.А. Вуса. – СПб. Издательство С. – Петербургского университета, 2015. – 212 с.
2. Российская социологическая энциклопедия. Под общ. Ред. Г.В. Осипова. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФА*М, 2013. – 672 с
3. Социология журналистики. / Под ред. Е. П. Прохорова. – М.: Изд-во Московского Университета, 2014. – 232 с.

РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СРЕДНЕВЕКОВОЙ ЕВРОПЕ

ПРИХОДЬКО Д.С.,

преподаватель кафедры краеведения,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

КУПИН А.А.,

студент,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Введение. Конец XV – начало XVI века стал для Европы временем больших перемен. Менялось не только мировоззрение людей, но и повседневная жизнь: появлялись новые технические изобретения, которые постепенно меняли старый порядок вещей. Эти открытия и новшества коснулись самых различных сфер – от мореплавания до вооружения, от хозяйственных инструментов до способов хранения и передачи информации. Однако именно изменения в области информации оказались особенно заметны. Книги и тексты, ещё недавно доступные лишь узкому кругу образованных людей, благодаря новым технологиям начали попадать к более широкой аудитории.

Реформация, с именем которой связывают начало новой эпохи в истории Европы, оказалась тесно связана с этим изменением. Вряд ли можно представить себе, что идеи Мартина Лютера или других реформаторов так быстро вышли за пределы университетов и монастырей, если бы они существовали только в рукописном виде. Но благодаря развитию технологий мысли, которые могли бы остаться частными, стали достоянием целых народов.

Цель работы – показать, какое значение имел технический прогресс конца XV – начала XVI веков для изменения социальных и экономических институтов в Европе.

Изобретение печатного станка Иоганна Гутенберга значительно ускорило производство книг и других печатных материалов, что сделало информацию более доступной для широкой аудитории. Это способствовало распространению идей гуманизма, научных открытий и, особенно, идей Реформации, поскольку критические и реформаторские тексты могли быстро и широко распространяться. В результате произошло снижение монополии духовенства и дворянства на знания, что привело к изменению социальной структуры и росту уровня образовательной и культурной активности населения.

Удешевление бумаги и появление иллюстрированных изданий сыграли ключевую роль в расширении доступа к информации и идеям на этапе Ренессанса и Реформации. Благодаря сниженной стоимости бумаги книги стали

доступнее широкой публике, что резко увеличило их тиражи и количество читателей. Иллюстрированные издания, особенно гравюры, позволяли переводить сложные концепции и идеи в наглядную форму, делая их понятными даже неграмотным или малообразованным слоям населения. Карикатуры и изображения активно использовались для критики церковных институтов, распространения протестантских идей и привлечения внимания к социальным вопросам. Такой визуальный язык был быстрым и универсальным способом донести важные сообщения, способствуя быстрому распространению идей, в том числе и таких революционных, как идеи Мартина Лютера. Всё это в совокупности способствовало расширению аудитории, разрушению монополии церкви на религиозную дискуссию и становлению публичной сферы свободного обсуждения.

Перевод религиозных текстов Мартином Лютером на немецкий язык оказал огромное влияние на развитие национальной культуры и идентичности. Во-первых, он сделал священные тексты доступными для широкого круга людей, которые ранее не могли читать латынь - ремесленников, горожан, крестьян. Это способствовало становлению общего культурного пространства, в котором люди осознавали свою связь с религией и друг с другом через единый язык. В результате появился немецкий литературный язык, который начал формироваться именно благодаря его переводам, что стимулировало развитие национальной литературы и языка в целом. Так, религиозные идеи проникали в повседневную жизнь, укрепляя чувства национальной принадлежности и духа сопротивления церковной монополии.

Песни и памфлеты, которые широко распространялись благодаря печатному станку, играли ключевую роль в массовой популяризации протестантских идей. Песни легко запоминались и могли передаваться из поколения в поколение, объединяя людей на эмоциональном уровне, особенно в трудные времена. В них часто отражались повседневные страдания, надежды и борьбы, что делало их близкими для каждого обывателя. Памфлеты же представляли собой краткие, яркие и часто острые критические заметки или пропагандистские материалы,

которые могли оперативно донести протестантские взгляды до широкой аудитории. Такой формат был дешев в производстве и легок в распространении, что позволяло быстро формировать массовое мнение и мобилизовать людей в поддержку реформации.

Этот процесс сделала возможным не только техническая инфраструктура, но и изменения в социальном и культурном мире Европы. Распространение грамотности среди различных слоёв населения, развитие гуманистических идей и рост интереса к античному наследию создали почву для более широкого обсуждения религиозных и философских вопросов. В результате конфликты и дебаты достигли нового уровня открытости и масштабов, превращая религиозные и политические диспуты в общественные события, привлекающие многочисленную аудиторию. Таким образом, инновации в коммуникационной сфере сыграли ключевую роль в формировании эпохи Реформации, сделав возможным сколько угодно быстрый обмен идеями и укрепляя общественное сознание.

Технический прогресс и развитие общественных отношений всегда шли рука об руку. Реформация показала, как тесно духовные процессы могут быть связаны с техническими изменениями и нововведениями. Изобретение печатного станка, удешевление бумаги, развитие гравюры и путей сообщения сделали возможным то, что богословская дискуссия нескольких немецких богословов переросла в общеевропейское движение. Идеи Лютера не остались в пределах университетских стен – они стали достоянием тысяч людей, а затем и миллионов. Технический прогресс конца XV – начала XVI веков сыграл роль своеобразного «ускорителя истории»: именно он превратил частный спор о продаже индульгенций в одно из ключевых событий мирового масштаба.

Список использованных источников

1. Крейдун, Ю. А. Распространение Слова Божьего от первохристианских времён до настоящего времени / Ю. А. Крейдун, С. А. Фисун // Труды Барнаульской духовной семинарии. – 2024. – № 14. – С. 5-8. – EDN

RNRQKC.

2. Ларионова, М. А. Мартин Лютер как яркий представитель периода Реформации / М. А. Ларионова // Аллея науки. – 2022. – Т. 1, № 4(67). – С. 157-160. – EDN CHKLEG.

3. Комарова, Н. И. Начало информационных войн на примере распространения учения Мартина Лютера / Н. И. Комарова, Д. Д. Гончарова // Национальная безопасность России: актуальные аспекты: сборник избранных статей Всероссийской научно практической конференции, Санкт-Петербург, 30 января 2021 года. – Санкт-Петербург: ГНИИ «Нацразвитие», 2021. – С. 32-35. – EDN EVLJGG.

4. Помелов, В. Б. Основоположник книгопечатания Иоганн Гутенберг к 625-летию со дня рождения / В. Б. Помелов // Историко-педагогический журнал. – 2025. – № 2. – С. 48-58. – EDN MSBTGH.

5. Филатова, С. А. Реформация и развитие немецкой культуры / С. А. Филатова // Архонт. – 2025. – № 9(60). – С. 111-114. – EDN RBELNU.

СОСТОЯНИЕ ЯЗЫКОВОЙ НОРМЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ЦИФРОВИЗАЦИИ

СВЕТЛИЧНАЯ В. Ю.,

старший преподаватель кафедры краеведения,

ЩУР Е. А.,

старший преподаватель кафедры краеведения,

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»,

Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуется состояние языковой нормы в контексте глобальных социокультурных трансформаций, вызванных процессами глобализации и цифровизации. Анализируются ключевые тенденции развития

современного русского языка и отмечаются противоречия между традицией и инновацией в языковой системе.

Ключевые слова: языковая норма, глобализация, цифровизация, современные языковые процессы, тенденции развития, современный русский язык.

В условиях глобализации и цифровизации наблюдается трансформация культурных границ, сопровождающаяся двумя взаимосвязанными тенденциями: расширением возможностей для межкультурного сотрудничества и повышением рисков культурной гомогенизации, что требует выработки сбалансированных стратегий сохранения культурного разнообразия. При этом чрезвычайная активность современных культурных процессов непосредственно влияет и на состояние языковой нормы.

Мировой политический и общественный кризис, глобализация, цифровизация – всё это непосредственно влияет на развитие русской языковой системы и речи. Сохранение устойчивости языковой нормы – одна из важнейших проблем современной российской культуры и русской лингвистики.

Языковая норма мыслится как ценностная социально-историческая языковая категория [5], природа которой формируется на пересечении диахронии и синхронии и раскрывается во взаимодействии с системой и узусом. Языковая норма тесно связана с понятиями общения и языкового вкуса. К релевантным признакам нормы следует относить устойчивость и консерватизм, распространённость, кодифицированность, ориентацию на авторитет источника, объективно-субъективный характер, наличие вариантов.

Конец XX – начало XXI вв. – период чрезвычайно активного развития русского языка и фиксации, в том числе в академических лексикографических работах, изменений в ортологической системе. А. Э. Цумарев и Л. Л. Шестакова [7] называют следующие актуальные языковые процессы, характерные для современного состояния русского языка:

– интенсификацию заимствования на всех языковых уровнях;

- нарастание аналитических черт в языке;
- активизацию семантических преобразований;
- упрощение семантической структуры слов, оскудение лексического состава языка и словарного запаса большинства его носителей;
- массовая терминологическая неологизация в инновационных видах деятельности и новых научных отраслях, многие из которых связаны с плавным размыванием языковой нормы;
- стилистическое снижение, вульгаризация языка.

Активные процессы в современном русском языке, по мнению С. П. Фокиной, связаны с «возрастанием личностного начала в речи, диалогичностью общения; расширением сферы спонтанного общения; отменой цензуры в СМИ, художественной литературе; интенсивностью межъязыковых коммуникаций, воздействием английского языка; нивелировкой диалектных и социальных различий; стремительным развитием электронных носителей информации, требующих экономии в использовании языковых средств; стремлением выработать новые средства выражения, формы образности» [6, с. 193]. Современной языковой ситуации в России свойственна прямая зависимость подавляющего большинства изменений в языке от изменений в обществе. Это проявляется в чрезмерном увлечении заимствованными словами («иностранизации»), повышении агрессивности диалога, увеличении удельного веса оценочной лексики в речи, жаргонизации речи некоторых слоёв населения и т. д.

Языковая политика современной России характеризуется повышенным вниманием к названным явлениям и некоторыми управленческими действиями, направленными на борьбу с ними. Так, отмечаем внесение поправок в Федеральный закон «О государственном языке Российской Федерации» от 28.02.2023 N 52-ФЗ о недопустимости использования иностранных слов при наличии их соответствия в русском языке. Вместе с тем, подобные меры регулятивного характера не могут резко и полностью отменить действие тенденций в развитии современного русского языка, сложившихся на

протяжении последних десятилетий. В лингвистических исследованиях О. И. Северской [4], Л. Г. Гоцко [2] и др. говорится о том, что превалирует мнение о продолжении тенденции употребления иностранных слов при наличии их соответствия в русском языке, однако замечается снижение данного процесса, особенно в сферах СМИ и эргонимии.

Целесообразно говорить о нескольких направлениях развития русского языка новейшей эпохи:

- стирании чётких очертаний функциональных стилей,
- расшатывании языковой нормы,
- экспансии просторечия и жаргона в сфере публицистики,
- формировании специфических языковых норм для общения в интернет-дискурсе.

Как основные тенденции в развитии языковых норм называют (см. работы Н. С. Валгиной [1], Т. Б. Радбиля [3] и др.) следующие:

- тенденцию к экономии, которая проявляется на всех уровнях языка (от номинации до синтаксиса) и выражается в стяжении слов и элементов, например, *художка* (художественная школа); выпадении суффиксов, окончаний: *граммов* – *грамм*, *мокнул* – *мок*;
- тенденцию к сближению литературного языка с некодифицированными разновидностями (просторечием, жаргоном);
- проникновение разговорности в книжную речь и нейтрализацию разговорных элементов в литературной речи;
- изменение доминантного типа общения, которое выражается в диалогизации, персонификации, плюрализме общения, повышении значимости устной речи;
- интенсивное развитие рекламного и коммерческого дискурса;
- либерализацию понятий языковых норм, норм речевой культуры.

Принимая во внимание предмет нашего исследования, считаем важным расширить данный перечень тенденций ещё одной чрезвычайно заметной – максимально активным использованием креативных возможностей языковых

единиц, выражающимся в различных формах языковой игры, таких как каламбур, эрративы, силлепс, графодеривация и др.

Изменения языковой нормы, в том числе на современном этапе, сопровождаются как спонтанными, так и преднамеренными процессами. Для подтверждения нормативности того или иного языкового факта следует опираться на комплекс данных, включающих оценку его соответствия языковой системе, установление регулярности употребления этого факта и его общепризнанности. Признание нормативности языкового явления выражается в его кодификации. Именно она закрепляет в грамматиках, справочниках и словарях языковые факты, спонтанно сложившиеся в речи.

Нормализация – иррегулярный процесс, как на разных языковых уровнях, так и в разных формах реализации языка. В частности, с разной скоростью изменяются нормы, например, на разных уровнях языка (например, на лексическом и морфологическом, что обусловлено намного более высокой подвижностью лексических норм, нежели морфологических, а также, привлечением в процесс нормализации лексики различных социальных и территориальных вариантов лексем).

В периоды активных социальных перемен наблюдается уязвимость языковой системы, возрастает роль и ответственность кодификаторов: редакторов, корректоров, издателей, журналистов, лексикографов. Безусловно, ключевым вызовом остаётся баланс между инновацией и традицией, обеспечивающий как развитие языка, так и сохранение его коммуникативной функции.

Будущее языковой нормы – не в консервации устаревших стандартов, а в осмысленной адаптации к новым условиям общения при сохранении ядра системы, гарантирующего взаимопонимание поколений и культур.

Таким образом, в условиях глобализации и цифровизации языковая норма переживает глубокую трансформацию, сохраняя при этом свою базовую регулятивную функцию. Несмотря на интенсивные внешние воздействия (заимствования, влияние цифровых коммуникаций), ядро языковой системы

сохраняется. Кодификация языковой нормы происходит медленнее, чем спонтанное распространение инноваций, регуляторы нормы смещаются от академических институтов к цифровым сообществам, также возрастает роль лингвистической рефлексии носителей языка.

Список использованных источников

1. Валгина, Н. С. Активные процессы в современном русском языке : учебное пособие для студентов / Н. С. Валгина. – М. : Логос, 2003. – 304 с. – Текст : непосредственный.
2. Гоцко, Л. Г. Перспектива запрета иностранных заимствований в современном русском языке: оценка филологов / Л. Г. Гоцко // Проблемы современной аграрной науки : Материалы международной научной конференции, Красноярск, 15 октября 2023 года / Отв. за выпуск: В.С. Литвинова, Ж.Н. Шмелева. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С. 222-225.
3. Радбиль, Т. Б. Русский язык начала XXI века в свете проблемы языковой концептуализации мира / Т. Б. Радбиль. – Текст : непосредственный // Русский язык начала XXI века: лексика, словообразование, грамматика, текст : коллективная монография. – Нижний Новгород : Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2014 – С. 8–65.
4. Северская, О. И. Русский язык в законе «о государственном языке РФ» и в сферах его применения / О. И. Северская // Динамика языковых и культурных процессов в современной России. – 2022. – № 7. – С. 451-456.
5. Сицына-Кудрявцева, А. Н. Культурно-речевое понятие «языковая норма» в истории русской лингвистики / А. Н. Сицына-Кудрявцева. – Текст : непосредственный // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – Тамбов : Грамота, 2016. – № 8 (62) : в 2-х ч. – Ч. 1. – С. 156–160.
6. Фокина, С. П. Актуальные изменения в лексике и стилистике современного русского языка / С. П. Фокина. – Текст : непосредственный // Вестник современных исследований. – 2019. – № 3.6 (30). – С. 191–194.

7. Цыганова, Н. Д. Графическое словообразование в рамках словотворческих интернет-сайтов / Н. Д. Цыганова. – Текст : непосредственный // Экология языка и коммуникативная практика. – 2016. – № 1(6). – С. 321–327.

ЭПИДЕМИИ КАК КАТАЛИЗАТОРЫ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ТИХАНОВА К.Г.,

*преподаватель профессионального модуля, второй квалификационной
категории, ГБПОУ «Макеевский медицинский колледж»,
Макеевка, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

Аннотация. Эпидемии и пандемии всегда были больше, чем просто медицинскими катастрофами; они выступали как мощные катализаторы глубоких социальных, экономических и институциональных сдвигов в истории человечества. Их воздействие простиралось далеко за пределы демографических потерь, переопределяя общественные отношения, государственное управление, торговые связи и культурные практики. Каждое крупное инфекционное событие оставляло неизгладимый след в коллективной памяти и структуре цивилизаций, заставляя общества пересматривать устоявшиеся механизмы реагирования на угрозы здоровью населения.

Ключевые слова: эпидемия, пандемия, государство, кризис, экономика, финансирование.

Исторический опыт свидетельствует, что эпидемиологические кризисы нередко становились поворотными точками в эволюции систем здравоохранения. Они обнажали уязвимости существующих институтов, стимулировали развитие медико-биологических знаний и формировали новые

нормы санитарного контроля. Так, чума XIV века ускорила становление карантинных практик и городских санитарных служб в Европе, а вспышки холеры в XIX веке послужили импульсом для создания международной санитарной инфраструктуры и первых глобальных соглашений по борьбе с инфекциями. В каждом случае кризис выявлял не только слабые звенья в организации медицинской помощи, но и потенциал для системной модернизации.

Эпидемия чумы XIV века, прозванная "Черной смертью", оставила неизгладимый след в истории Европы, перекроив ее социальный и экономический ландшафт. Потеря половины населения континента привела к колоссальным демографическим сдвигам. Страх и бессилие перед лицом смертельной болезни подорвали авторитет как светских правителей, так и церкви, вызвав волнения и переосмысление духовных ценностей.

В экономическом плане «Черная смерть» вызвала резкое повышение стоимости труда и падение цен на землю и продовольствие. Недостаток рабочих рук привел к существенному росту заработной платы, а сокращение населения снизило спрос на товары и услуги. Земельные собственники были вынуждены адаптироваться, переходя к менее трудоемким формам сельского хозяйства. Эти изменения способствовали дальнейшему развитию денежного обращения и рыночных отношений, подготавливая почву для угасания феодальной системы.

Таким образом, чума XIV века стала не просто катастрофой, но и мощным катализатором общественных перемен. Она обнажила уязвимости средневековой системы, ускорила переход к более гибким социально-экономическим моделям и заложила основы для формирования новых общественных структур, предвещая наступление эпохи Возрождения.

Пандемия гриппа 1918-1920 годов, известная как «испанка», стала одной из самых разрушительных эпидемий в истории, унесшей жизни десятков миллионов людей по всему миру (по разным оценкам, от 20 до 100 миллионов). Это событие оказало глубокое воздействие на общественное здравоохранение, государственное управление и мировую экономику, став серьезным вызовом для

медицины и систем здравоохранения того времени. «Испанка» отличалась необычным характером распространения: вирус был крайне заразен и опасен, поражая не только детей и стариков, но и молодых, трудоспособных людей, что серьезно подорвало социальную и экономическую стабильность.

Государства отреагировали на пандемию по-разному, зачастую с опозданием и не в полной мере. Это во многом объясняется влиянием Первой мировой войны: правительства, опасаясь подорвать боевой дух и ухудшить военную обстановку, предпочитали умалчивать о масштабах угрозы, что препятствовало выработке согласованных и действенных мер. Несмотря на это, предпринимались попытки сдержать распространение вируса: вводились карантины, запрещались массовые мероприятия, требовалось ношение масок, закрывались учебные и общественные заведения. Развивалась медицинская инфраструктура, создавались временные госпитали. Однако, из-за недостатка знаний о возбудителе (вирус гриппа был открыт лишь в 1930-х) и отсутствия специфических средств лечения и профилактики, эти меры имели лишь временный эффект. Кризис усугублялся высокими потерями среди медицинского персонала, находившегося в зоне риска.

Последствия пандемии «испанки» оказали значительное влияние на общественное здоровье и экономику. В сфере здравоохранения она выявила уязвимость систем перед глобальными угрозами и стала катализатором для их модернизации. Это привело к увеличению финансирования медицинских исследований, созданию новых органов здравоохранения и улучшению подготовки медицинских кадров. Экономические последствия были не менее серьезными: массовая смертность среди трудоспособного населения вызвала дефицит рабочей силы, сбои в производстве и снижение потребительского спроса, что привело к рецессии и замедлению экономического роста.

Холера XIX века, ставшая одной из самых разрушительных пандемий в новой истории, продемонстрировала тесную взаимосвязь между эпидемиологическими угрозами и трансформацией общественных институтов. Её распространение началось в долине Ганга (Британская Индия) около

1817 года, откуда благодаря активизации торговых и военных перемещений инфекция стремительно охватила Евразию, Северную Африку и позднее - Северную Америку; в Российской империи первые случаи были зафиксированы в Астрахани уже в 1823 году, а масштабная эпидемия развернулась в 1829-1837 гг., затронув Оренбург, Тифлис, Москву и Санкт-Петербург и приведя к заболеванию свыше 466 тыс. человек и смерти около 197 тыс. В ответ на катастрофические последствия эпидемий государства приступили к системным преобразованиям в сфере здравоохранения и санитарии: были учреждены постоянные санитарные комиссии, ужесточены карантинные уставы (например, новый Карантинный устав 1832 года), начато улучшение водоснабжения и канализации, особенно в крупных городах, где загрязнение водоёмов и антисанитарное состояние рынков и жилищ многократно усиливали риски заражения; наряду с этим пандемия стимулировала развитие медицинской науки, включая эпидемиологический надзор, гигиенические нормы и подготовку кадров, что в долгосрочной перспективе заложило основы современных систем общественного здоровья и противоэпидемических протоколов.

Пандемия COVID-19, объявленная Всемирной организацией здравоохранения 11 марта 2020 года, стала одним из наиболее масштабных медико-социальных кризисов XXI века. Её уникальность определяется не только биологическими характеристиками возбудителя - вируса SARS-CoV-2, - но и совокупностью факторов глобального взаимодействия: плотностью урбанизации, интенсивностью международных перемещений, взаимозависимостью экономик.

SARS-CoV-2 начавшись в Ухане (Китай) в конце 2019 года, очаги инфекции быстро трансформировались в глобальную пандемию. К апрелю 2020 года вирус распространился более чем в 200 странах, выявив недостатки в системах эпидемиологического надзора.

Эпидемии исторически выступали одновременно как разрушительные события и как катализаторы масштабных преобразований в различных сферах

общественной жизни. Их влияние прослеживается в развитии медицины, международных отношений, систем здравоохранения и экономических моделей.

История медицины показывает, что каждая серьезная эпидемия приводила к существенному прогрессу. Например, чума в Средние века привела к появлению карантинных мер и развитию госпиталей. Холера в XIX веке стимулировала развитие бактериологии, в частности, открытие возбудителя холеры. Пандемия гриппа в начале XX века способствовала созданию вирусных лабораторий. А пандемия COVID-19 в XXI веке привела к беспрецедентно быстрой разработке мРНК-вакцин и широкому внедрению цифровых технологий в медицину. Таким образом, кризисы в здравоохранении всегда становились мощным стимулом для научно-медицинского прогресса.

Эпидемии исторически играли ключевую роль в развитии международного сотрудничества. Уже в XIX веке, в ответ на вспышки холеры, были организованы первые международные санитарные конференции (1851, 1859, 1866), которые стали фундаментом для международного санитарного законодательства. В XX веке Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) координировала усилия по борьбе с оспой, которая была ликвидирована к 1980 году, а также с ВИЧ/СПИДом. Пандемия COVID-19 продемонстрировала двойственность глобализации: с одной стороны, она значительно ускорила обмен научной информацией, а с другой – обнажила проблему неравного доступа к медицинским ресурсам.

В ответ на эпидемии системы здравоохранения претерпевали значительные изменения. Эпидемия чумы в XIV веке привела к созданию карантинных пунктов в европейских портах. В XIX веке, в связи с распространением холеры, началось строительство централизованных систем водоснабжения и канализации, примером чему служит проект Дж. Базэлджета в Лондоне. В XX и XXI веках были созданы национальные центры по контролю заболеваний (например, CDC в США и Роспотребнадзор в России) и глобальные системы мониторинга, такие как сеть ВОЗ.

Экономические последствия эпидемий также вели к трансформации моделей развития. В XIX веке выявилась опасность зависимости от колониальных торговых путей, что стимулировало диверсификацию снабжения. Пандемия «испанки» 1918 года ускорила внедрение социального страхования в Европе. COVID-19 обнажил уязвимость глобальных цепочек поставок, подтолкнув к политике локализации производств.

Кроме того, эпидемии усиливали внимание к экологическим аспектам. Связь зоонозных инфекций (Эбола, COVID-19) с разрушением экосистем способствовала развитию концепции «Единое здоровье» (One Health), объединяющей медицину, ветеринарию и охрану природы. Рост производства одноразовых СИЗ обострил проблему пластикового загрязнения, стимулировав исследования биоразлагаемых материалов.

Таким образом, эпидемии, несмотря на разрушительные последствия, систематически выступали драйверами инноваций. Их анализ выявляет ключевые приоритеты для будущего: постоянное инвестирование в медико-биологические исследования, укрепление международного сотрудничества в сфере здравоохранения и развитие устойчивых экономических моделей. Эти факторы составляют основу для создания эффективной системы глобальной защиты от инфекционных угроз.

Анализ исторических эпидемий в сопоставлении с опытом пандемии COVID-19 демонстрирует устойчивую закономерность: масштабные вспышки заболеваний неизменно становятся катализаторами качественных преобразований в системе здравоохранения.

Обобщение опыта прошлых эпидемий и COVID-19 формирует чёткую повестку для будущего. Укрепление глобальной архитектуры здравоохранения должно опираться на принципы прозрачности и солидарности, а развитие науки и технологий необходимо рассматривать как основу превентивной медицины. Междисциплинарный синтез знаний становится ключевым инструментом для прогнозирования и смягчения последствий кризисов. Только такой комплексный подход способен обеспечить устойчивость человечества перед лицом новых

биологических вызовов, гармонично сочетая достижения медицины с пониманием социальных, экономических и культурных реалий современного мира.

Список использованных источников

1. Большая российская энциклопедия. Статья «Эпидемия холеры в Российской империи в 1820-1830-е гг.» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bigenc.ru>.
2. Воробьев А. В., Быков А. С., Пашков Е. П., Рыбакова А. М. Микробиология. - М.: Медицина, 2003. - 336 с.
3. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ). Холера. – 2021.
4. Роспотребнадзор. Из истории эпидемиологии: Холера. – 2021.
5. Шах С. Пандемия: Всемирная история смертельных инфекций. – М.: Альпина нон-фикшн, 2017. – 358 с.

ЭКОНОМИКА РОССИИ В 1903-1928 ГГ.: ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЙ АНАЛИЗ

ЯНАКАЕВА С.Ш.,

ассистент кафедры краеведения,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация. Исследование посвящено анализу развития экономики России в период 1903-1928 гг. с позиции историко-культурологического подхода. Автором рассмотрен процесс влияния идеологических установок и системы духовно-нравственных ценностей на степень функционирования экономической модели Российской империи и Советского Союза.

Ключевые слова: культура, социально-экономическая система, идеология, ценности, революция, Россия.

Культурные процессы на протяжении всей истории оказывали значительное влияние на экономическое развитие России. Период 1903-1928 гг. является характерным примером того, как идеология, а также традиционные духовно-нравственные ценности в различных формах и средствах их проявления способны изменить многовековой уклад и ритм жизни российского общества и векторы эволюции социально-экономической системы.

Еще с 90-х гг. XIX в. в России началось активное распространение популярных идей *марксизма*. Этот процесс был фактически обусловлен поиском альтернативы изжившего себя *народничества*, ориентировавшегося в своей идеологической концепции на сближении интеллигенции с народом, прежде всего с крестьянством. Одним из основополагающих положений марксизма являлась неизбежность классовой борьбы и социалистической революции, ведущая роль в которой принадлежит пролетариату. После 1903 г, преодолев экономический кризис, сопровождавшийся голодом и крахом финансовой системы, в страна усилилась монополизация мелких и средних предприятий и одновременно резко пополнились ряды рабочего класса на 16% [1]. Именно рабочий класс станет движущей силой всех революционных событий 1905-1917 гг., поскольку остро нуждалось в защите своих прав и интересов как новый социальный элемент. В связи с этим, в массах многократно возрастает авторитет и численность сторонников *Российской социал-демократической рабочей партии (большевиков)* – РСДРП(б) – во главе с В.И. Лениным, базировавшейся на марксистской идеологии и созданная на II съезде партии после отделения от нее меньшевиков под эгидой Ю.О. Мартова в 1903 г. Подобному способствовали публикация т.н. «Апрельских тезисов» и участие большевистских сил в подавлении мятежа Л.Г. Корнилова с целью установления военной диктатуры.

Программа «Апрельских тезисов» подразумевала переход к революции «*социалистической*», в ходе которой власть должна перейти в руки пролетариата и беднейшей части крестьянства. К тому же, предлагался способ окончательного решения аграрного вопроса, оформившегося еще в 60-х гг. XIX в. – конфискация всех помещичьих земель и национализация всех земель в государстве [2]. В свою

очередь, попытка Верховного главнокомандующего Русской Армией генерала от инфантерии Л.Г. Корнилова свергнуть власть Временного правительства под председательством эсера А.Ф. Керенского 25-30 августа 1917 г., и провал мятежа обнажили недееспособность буржуазно-демократических партий обеспечить стабильное и гармоничное развитие социально-экономической и политической сфер государства.

Примечательным является также тот факт, что методы выведения страны из экономического упадка вплоть до октября 1917 г. путем законодательных или финансовых преобразований находили малый отклик в народных массах в силу их сопротивления согласно устоявшимся принципам и традициям. Так, аграрная реформа по инициативе П.А. Столыпина, начавшаяся с 1906 г., ставила своей целью ликвидацию крестьянской общины и формирование индивидуальных крестьянских хозяйств. Однако построенная на принципах коллективизма и взаимопомощи община была для крестьян гарантом поддержки и защиты, отчего выходили из нее неохотно или же в основном наиболее зажиточная часть крестьян (т.н. «кулачество»). Вдобавок, идея индивидуального землевладения и ответственности за свою судьбу была для них непривычной и непонятной. Около 20% крестьян разорились, 16% – пополнили ряды рабочего класса в результате обезземеливания [3]. В итоге реформа привела к еще более ускоренному формированию класса пролетариата.

Так или иначе, 25-27 октября 1917 г. состоялся II Всероссийский съезд Советов рабочих и солдатских депутатов, провозглашавший победу социалистической революции и переход всей власти в руки *Советов*. В ходе заседания были приняты первые декреты советской власти: *Декрет о мире*, *Декрет о земле* и *Декрет о власти*, содержание которых отвечало интересам руководства РСДРП(б). В частности, объявлялась конфискация помещичьих земель и имений и устанавливался запрет на применение наемного труда [4].

Между тем, начало Гражданской войны в России вынудило советское руководство прибегнуть к радикальным методам – ввести и проводить политику «военного коммунизма» на протяжении 1918-1921 гг. В идеологическом плане

«военный коммунизм» предполагал искоренение в российской экономике основ капитализма путем национализации, принудительной трудовой повинности, продовольственной диктатуры, формируя таким образом зачатки общественной собственности, что обеспечило бы долгожданное социальное равенство.

Однако по окончании войны к 1921 г. стало очевидным невозможность достижения идеалов коммунистического общества в условиях экономической разрухи и отсутствии товарно-денежных отношений. Для восстановления народного хозяйства 21 марта 1921 г. на X съезде Российской коммунистической партии (большевиков) (РКП(б)) была принята Новая экономическая политика – НЭП – временная мера, возвращавшая элементы рыночной экономики.

Тем не менее, к концу 1920-х гг. началось свертывание НЭПа с целью превращение страны из аграрной в развитую индустриальную державу. С 1928 г. внедрялась плановая экономика в виде т.н. «*пятилеток*». По итогу экономика страны полностью огосударствлялась, РКП(б) окончательно сливалась с государственным аппаратом, а общество идеологизировалось.

Таким образом, вековые российские ценности и идеи марксизма выступили катализатором изменения общественно-экономического строя России в период 1903-1928 гг. Рабочий класс стал одной из движущих сил в борьбе за построение социалистического и коммунистического общества, что привело к переходу от рыночной к плановой экономике и централизованному управлению страной.

Список использованных источников

1. Барсенков А.С., Вдовин А.И. История России. 1917-2009 / А.С. Барсенков, А.И. Вдовин. – 34-е изд., расш. и перераб. – М.: Аспект Пресс, 2010 – 846 с.
2. Ленин В. И. Апрельские тезисы. // Ленин В. И. Полное собрание сочинений : в 55 т. / В. И. Ленин; Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС. – 5-е изд. – М.: Гос. изд-во полит. лит., 1969. – Т. 31. – 704 с.
3. Яковлев, А.Ф. Экономические кризисы в России / А.Ф. Яковлев. – Москва : Госполитиздат, 1955. – 404 с.
4. Декрет II Всероссийского съезда Советов о земле. 26 октября (8 ноября) 1917 г. // «Декреты Советской власти». – Москва, 1957. – Т.1. – С. 17-20.

**МАТЕРИАЛЫ КРУГЛОГО СТОЛА.
БЕРЕЖЛИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ.**

УДК 65.014

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ДРАЙВЕР РОСТА: АДАПТАЦИЯ
ОПЫТА ЗАВОДА ОКС (КУЗБАСС) ДЛЯ КОКСОХИМИЧЕСКОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЮГМК ДОНЕЦК» ФИЛИАЛ №4
«МАКЕЕВКОКС» В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»**

АТРЕПЬЕВ Д.В.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

МОРОЗОВ Е.Л.,

научный руководитель,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассмотрены механизмы внедрения методов национального проекта «Производительность труда» на коксохимическом предприятии ООО «ЮГМК ДОНЕЦК» ФИЛИАЛ №4 «МАКЕЕВКОКС» с учетом опыта завода ОКС (Кузбасс). На примере оптимизации производственных процессов, автоматизации контроля качества угля и роботизации погрузки кокса показано, как бережливые технологии позволяют сократить издержки на 15–20 млн рублей ежегодно и повысить производительность труда на 20–25%

Ключевые слова: национальный проект «Производительность труда», бережливое производство, коксохимическое производство, оптимизация процессов, автоматизация.

Коксохимическое предприятие ООО «ЮГМК ДОНЕЦК» ФИЛИАЛ №4 «МАКЕЕВКОКС», как и кузбасский завод ОКС, сталкивается с необходимостью оптимизации процессов в условиях высокой конкуренции и износа оборудования. Опыт ОКС, где внедрение бережливых технологий в рамках нацпроекта «Производительность труда» позволило сократить издержки на 37 млн рублей в год и повысить зарплаты сотрудников на 15%, может стать основой для трансформации «МАКЕЕВКОКС».

Первым шагом должен стать аудит Федерального центра компетенций, который выявит «узкие места» производства. Например, анализ может показать, что из-за ручной настройки коксовых батарей ежедневно теряется до 2 часов рабочего времени, а нерациональная логистика угля между цехами увеличивает себестоимость на 10–12%. Как и на ОКС, где лишние перемещения сотрудников «съедали» 20% времени.

Для «МАКЕЕВКОКС» критично пересмотреть планировку цехов: установить маркированные зоны хранения сырья, внедрить систему 5S для организации инструментов и сократить расстояние транспортировки смолы с 200 до 50 метров. Это снизит эксплуатационные расходы на 15–18 млн рублей ежегодно, что подтверждается примером Челябинского меткомбината, где аналогичные меры дали экономию 22 млн рублей за первый год [4].

Автоматизация станет следующим этапом. На «МАКЕЕВКОКС», как и на ОКС, часть операций до сих пор выполняется вручную — например, контроль температуры в коксовых батареях.

Установка IoT-датчиков (по типу решений Siemens MindSphere) позволит в режиме реального времени корректировать процессы, сократив брак на 25% и высвободив 15 сотрудников для перевода в службу технического мониторинга.

Роботизация погрузки кокса, аналогичная системе АО «ЕВРАЗ ЗСМК», не только снизит травматизм, но и увеличит производительность на 30%, как это произошло на ОКС, где внедрение конвейерных линий позволило выпускать 500 деталей за смену вместо 350.

Для сотрудников, как и в Кузбассе, необходимо запустить программу переобучения: совместно с Донецким национальным техническим университетом (ДонНТУ) организовать курсы по управлению роботизированными системами и цифровым двойникам оборудования. Это решит проблему дефицита кадров — по данным ВЦИОМ, 61% россиян считают, что ученых и инженеров в стране недостаточно. Основные причины: низкие зарплаты, устаревшая система образования и отток кадров [1].

Ключевой элемент успеха — вовлечение персонала. На ОКС рост производительности на 30% стал возможен благодаря мотивационной системе, где 20% экономии направлялись в фонд оплаты труда. Для «МАКЕЕВКОКС» предлагается схожая модель: за каждое рацпредложение по оптимизации сотрудники будут получать премию в размере 5% от достигнутой экономии.

На «МАКЕЕВКОКС» стоит создать рабочие группы из инженеров и линейных работников, которые ежемесячно будут предлагать улучшения [2].

Однако внедрение нацпроекта требует учета специфики коксохимии. Если на ОКС основным риском была конкуренция, то для «МАКЕЕВКОКС» критичны экологические нормативы.

Внедрение стандарта ISO 14001 (как на Новолипецком меткомбинате) позволит не только избежать штрафов, но и получить доступ к грантам Минприроды РФ — до 150 млн рублей на модернизацию фильтров.

Главный вызов — финансирование. Если ОКС обошелся без внешних инвестиций, то «МАКЕЕВКОКС» потребуются привлечь 300–400 млн рублей, и привлечь через специальный проект по восстановлению разрушенной производственной инфраструктуры, в котором принимают участие 72 промышленных предприятия Донбасса [3].

Эти средства пойдут на закупку роботизированных установок и обучение персонала. Опыт ОКС доказывает, что даже в условиях кризиса бережливые технологии способны стать драйвером роста: за три года участия в нацпроекте предприятие планирует увеличить производительность на 25%, а для «МАКЕЕВКОКС» аналогичный показатель может составить 20% за счет

автоматизации и сокращения потерь. Таким образом, интеграция методов нацпроекта «Производительность труда» в работу «МАКЕЕВКОКС» требует не только технической модернизации, но и изменения корпоративной культуры. «Результат невозможен без команды» — сочетание господдержки, экспертизы ФЦК и вовлеченности сотрудников позволит предприятию стать локомотивом социально-экономического восстановления ДНР.

Список использованных источников

1. ВЦИОМ. Образ ученого и инженера: мониторинг. 2024, [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obraz-uchenogo-i-inzhenera-monitoring>
2. Сойкин А. Бережное производство на кузбасском заводе. 2022, [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo xn--plai/news/kak-aleksandr-soykin-naladil-berezhlivoe-proizvodstvo-na-kuzbasskom-zavode/>
3. Развитие промышленности Донбасса. 2024, [Электронный ресурс]. URL: <https://www.donetsk.kp.ru/daily/27577.5/4900660=m96os189ir430039547>
4. Челябинский металлургический комбинат внедряет систему бережливого производства. 2021 [Электронный ресурс]. URL: <https://mechel.ru/sector/steel/chelyabinskiymetallurgicheskikombinat/press/chmk-vnedryaet-berezhlivye-tehnologii-na-proizvodstve/>

УДК 65.290.2:338.48

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЮ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

БУТКОВА Т.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.

научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В современном мире туризм играет важную роль в экономике отдельных регионов и формировании культурных связей. В условиях растущей конкуренции в сфере туристических услуг все более актуальной становится необходимость применения клиентоцентричного подхода, который в центр ставит клиента. В статье исследована сущность клиентоцентричности, его принципы, проблемы и особенности использования в туристической отрасли. Предложены рекомендации по внедрению клиентоцентричности в туристическую отрасль.

Ключевые слова: клиентоцентричность, управление туризмом, персонализация услуг, обратная связь, конкуренция в туризме.

На протяжении последнего десятилетия во всех сферах происходят различные трансформации. Необходимость преобразования управления в государственных органах обуславливается быстро меняющимися потребностями и ожиданиями граждан.

Клиентоцентричность — это стратегия, ориентированная на потребности и предпочтения клиентов [7]. Это не просто внимание к клиенту, но и глубокое понимание его нужд, что позволяет предложить персонализированные услуги. Компания старается как можно лучше понять ожидания клиента от продукта или услуги, его боли, потребности и сомнения. Для этого нужна большая работа по сбору информации с ожиданиями клиентами, их отзывами, обращениями в клиентский сервис, обсуждением туристических продуктов, анализом результатов опросов.

В России клиентоцентричность стала одной из инициатив социально-экономического развития на период до 2030 года, утвержденных Распоряжением Правительства № 2816-р от 06.10.2021 [1]. Положительные результаты

достигнуты по внедрению клиентоцентричности в реализации услуг для населения РФ за счет Федерального проекта «Государство для людей» [2] (ранее назывался «Клиентоцентричность») - федеральный проект, направленный на внедрение клиентоцентричного подхода в органах государственной власти. Проект включён в перечень инициатив, намеченных до 2030 года социально-экономического развития России, его реализация осуществляется на федеральном и региональном уровнях с 2021 года.

Основными задачами государства являются проведение организационных мероприятий, направленных на внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность органов исполнительной власти, а также выработка предложений по внесению изменений в нормативно-правовые акты и организация разработки стратегических и методических документов по вопросам внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности в деятельность органов исполнительной власти. Целью органов исполнительной власти является реинжиниринг процессов взаимодействия с клиентами при предоставлении государственных услуг, осуществлении государственного контроля (надзора), рассмотрении обращений и запросов, обеспечении доступа к информации о деятельности органов исполнительной власти.

Клиентоцентричность становится ключевым элементом управления в туристической отрасли России, особенно в условиях смещения фокуса на внутренний туризм. По данным Forbes, перенос внимания с продукта на клиента может повысить выручку компании на 80% [6]. В индустрии, где продаются «обещания» дорогостоящих услуг, акцент смещается с привлечения на удержание клиентов [5], что подтверждает тезис Кэтрин Барчетти: «Занимайтесь клиентом, а не продажей» [3].

Клиентоориентированность ограничивается стандартным обслуживанием, в то время как клиентоцентричность представляет собой комплексную стратегию, направленную на превосходство клиентского опыта. Например, клиентоориентированный ресторан обеспечивает чистоту и вежливое

обслуживание, а клиентоцентричный — дополнительно предлагает зарядное устройство для телефона и развлечения для детей.

Основные принципы клиентоцентричности [4]:

- Глубокое понимание потребностей через исследования
- Персонализация услуг
- Качество обслуживания на всех этапах
- Построение долгосрочных отношений

Для региональных властей это означает развитие инфраструктуры, цифровых платформ и поддержку локальных инициатив. Турфирмы должны сосредоточиться на персонализации, прозрачности условий и обучении персонала. Синергия достигается через совместные программы брендинга территорий.

К преимуществам подхода можно отнести следующее:

- Рост лояльности и количества довольных клиентов
- Конкурентное преимущество
- Увеличение пожизненной ценности клиента
- Быстрая адаптация к изменениям рынка

Этапы внедрения клиентоцентричного подхода включают:

1. Анализ рынка и целевой аудитории
2. Обучение персонала
3. Внедрение CRM-систем
4. Организация обратной связи

Основными инструментами управления являются: CRM-системы для персонализированных предложений; Социальные сети для взаимодействия с клиентами; Регулярные опросы и анкетирование; Программы лояльности.

Внедрение клиентоцентричности сталкивается с проблемами:

- Сопротивление персонала изменениям
- Необходимость значительных инвестиций
- Сложности сбора и анализа данных

К перспективам развития относятся интеграция искусственного интеллекта, учет принципов устойчивого развития, рост значимости уникального клиентского опыта.

Клиентоцентричное управление — необходимое условие успеха в современном туристическом бизнесе, позволяющее компаниям достигать устойчивого роста в условиях высокой конкуренции. Как отмечал Сэм Уолтон, «Ваш единственный начальник — это ваш покупатель» [3].

Выводы. Клиентоцентричное управление туризмом — это не просто модный тренд, а необходимость для успешного функционирования компаний в условиях высококонкурентного рынка. Понимание и удовлетворение потребностей клиентов становятся ключевыми факторами для достижения успеха. Внедрение клиентоцентричных стратегий и технологий, таких как CRM и персонализированные предложения, позволит компаниям не только улучшать качество обслуживания, но и повышать уровень лояльности клиентов, а также достигать устойчивого роста и развития.

Список использованных источников

1. Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 6 октября 2021 г. No 2816-р // Собрание законодательства РФ. — 2021. — No 41. — ст. 7051.
2. Федеральный проект «Государство для людей». - URL: https://economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/ (дата обращения: 08.04.2025).
3. 26 Вдохновляющих цитат об обслуживании клиентов [Электронный ресурс]. - URL: <https://dzen.ru/a/YOK0aC3M5jT1G3NQ> (дата обращения: 08.04.2025).
4. Анализ поведения покупателей на рынке [Электронный ресурс]. URL: <https://forpsy.ru/works/kontrolnaya/analiz-povedeniyapokupateley-na-ryinke/> (дата обращения 08.04.2025).

5. Писаренко, Е.С. Повышение клиентоцентричности в деятельности туристских предприятий / Е.С. Писаренко // В сборнике трудов конференции. – Москва: ФГБОУ ВО Российский государственный университет туризма и сервиса, 2023 – С. 185-191. – Текст непосредственный.

6. Клиентоориентированный подход в туристском бизнесе [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.myuniversity.ru/ Менеджмент / Клиентоориентированный подход в туристическом бизнесе /80799_1514901_страница2.html](https://www.myuniversity.ru/Менеджмент/Клиентоориентированный_подход_в_туристическом_бизнесе/80799_1514901_страница2.html) (дата обращения: 08.04.2025).

7. Сабирзянова, К. С. Применение клиентоцентричного подхода к бизнесу / К.С. Сабирзянова // Актуальные исследования. — 2024. — № 52 (234). — С. [40]. — В рубрике: Экономика и управление. — Текст непосредственный.

УДК 37.018.5:65.014

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЕ LEAN EDUCATION В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

ГЛАДКИХ П.А.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассматриваются ключевые проблемы современной образовательной системы, среди которых устаревшие формы и методы обучения, низкая мотивация преподавателей и студентов, бюрократизм и ограниченность ресурсов. Предложены лучшие практики в рамках подхода Lean Education для применения в образовательных учреждениях ДНР с целью

формирования ценностных ориентаций у обучающихся и преподавателей на получение новых компетенций и повышения качества образования.

Ключевые слова: образование, Lean Education, бюрократизм, мотивация, Agile-подходы.

В современном и быстроменяющемся мире система образования сталкивается с большим числом вызовов. Образование теряет актуальность и востребованность знаний с быстрой скоростью. На некоторые профессии не нужно долго учиться или получать официальный диплом, а достаточно пройти определенные курсы, чтобы получить профессию и, возможно, будущее место работы. Традиционное образование - «старая школа», основанная на жёстких правовых и нормативных регламентах, а также устоявшихся форматах преподавания, зачастую не способны оперативно реагировать на требования и обеспечивать качественную, практикоориентированную подготовку специалистов. Чтобы лучше понять с чем сталкивается нынешнее образование – рассмотрим в деталях сами проблемы.

Самая очевидная проблема – это отказ или нежелание как учиться, так и учить, а ещё это относится и к отказу от изменений. Данная черта свойственна как всей системе управления образованием, так и самим людям. В общеобразовательных учреждениях управление строиться по жесткой иерархии: от директора к его замам (завучам), а от них к остальным подчиненным (обслуживающему персоналу и учителям). Также и со стороны самой учебы.

Если в высших учебных заведениях дела обстоят более лояльно и либерально, то в школах присутствует практика «один подход для всех».

Второй проблемой является отсутствие мотивации у многих обучающихся.

Сегодня современная молодежь предпочитает получать информацию, в том числе и учебную, из интернета из-за высокой скорости и доступности. Однако качество и достоверность ее часто вызывает сомнение. Молодых людей привлекает также возможность стать популярным и зарабатывать большое количество денег, не прикладывая много труда в этот процесс. Нет мотивации и

у преподавателей, которые сталкиваются с высокой административной нагрузкой и отсутствием поддержки со стороны образовательной системы. В условиях постоянных изменений требований к образовательному процессу многие из них ощущают профессиональное выгорание и снижение ценности своего труда. Таким образом, отсутствие мотивации как у студентов, так и у преподавателей формирует замкнутый круг, негативно влияющий на эффективность всей системы образования.

Третьей проблемой выступает бюрократизм. Именно бюрократизм, а не бюрократия. Бюрократия — это система управления, осуществляемая управленческим аппаратом, а бюрократизм — это совокупность свойств и принципов, определяющих бюрократически организованную управленческую систему, характерными чертами которой являются излишняя усложнённость, нескончаемый документооборот, разветвлённость аппарата и чрезмерная формальность [2].

Образовательный бюрократизм существует уже достаточно долго и влияет на принятие решений. Зарегулированность и отсутствие гибкости в этом процессе приводит к увеличивающемуся разрыву между действием и его последствием, что не способствует повышению конкурентоспособности образовательных организаций и программ.

Последняя и очевидная проблема — ограниченность всех видов ресурсов.

Образовательные учреждения постоянно сталкиваются с нехваткой финансирования, отсутствием квалифицированных педагогов «новой формации», готовых к быстрому реагированию на вызовы и изменения.

Образовательные системы всегда основывались на линейных моделях: образовательные программы разрабатывались на перспективу не менее 5 лет, а процесс обучения сводился к передаче знаний от преподавателя к обучающемуся. В современных реалиях такая модель не работает, так как технологии морально устарели, а профессиональные навыки требуют

постоянного обновления. Для гибкого реагирования на изменения, динамичности процесса обучения и ориентации его рыночные вызовы и реальные потребности обучающихся необходимо использовать Agile-подходы.

Гибкая методология разработки или Agile – это целое семейство «гибких» методов и методологий управления проектной деятельностью, которые помогают рабочей группе эффективнее мыслить, принимать решения и осуществлять деятельность [1]. Одним из подходов является Lean Education – бережливое образование — методология, которая позволяет университетам, школам и учителям быть более эффективными в обучении учащихся за счёт устранения или сведения к минимуму различного рода потерь в учебном процессе [36].

Растущая динамика внедрения бережливых технологий в образовательный процесс обусловлена несколькими факторами. Во-первых, они способствуют оптимизации использования ресурсов, что особенно важно в условиях их дефицита. Во-вторых, бережливые технологии помогают снизить уровень стресса и перегрузки у педагогов, позволяя им сосредоточиться на качестве преподавания и взаимодействии с учениками. В-третьих, применение таких технологий создает более комфортную и продуктивную образовательную среду, что в свою очередь способствует улучшению учебных результатов [7].

Также, применение Lean-подхода позволяет выявить и устранить ключевые источники неэффективности в учебном процессе. В рамках концепции Lean Education выделяют семь видов потерь, которые представлены на рис. 1 [7].

Их системный анализ помогает образовательным учреждениям сократить непродуктивные действия, снизить бюрократическую нагрузку и сосредоточиться на создании ценности для обучающихся.

В мире уже множество примеров лучших практик применения технологии Lean Education. Так, в японских колледжах принципы бережливого производства (Lean) активно применяются для повышения эффективности образовательного процесса и подготовки студентов к реальным условиям работы. Этот подход

направлен на устранение ненужных элементов в обучении, акцентирование внимания на практических навыках и постоянное совершенствование программ.

Например, в колледже Мэйсей существует специальный курс для иностранных студентов, где особое внимание уделяется изучению японского языка. Это позволяет студентам одновременно осваивать профессиональные навыки, язык и основы бизнеса. Также студентов напрямую обучают работе с механизмами и техникой на практических занятиях. Также, присутствуют площадки с техникой для отработки навыков [5].



Рис. 1. Виды потерь

В результате такой деятельности создается атмосфера образовательной среды, ориентированной на практическое обучение, эффективное использование ресурсов и постоянное улучшение качества образования. Lean Education — это способ навести порядок в системе: исключить ненужное, сократить потери, усилить ценность, сделать процесс гибким и понятным. В центре внимания — обучающийся, его путь, его результат.

Lean Education в России фокусируется на сокращении бюрократии, цифровизации и персонализации обучения, что повышает качество образовательных услуг.

Лучшие практики применения Lean Education в России: с Сколковский институт науки и технологий (Сколтех). Методы: Внедрение проектного обучения с использованием Agile-подходов. Результаты: Сокращение времени на административные задачи на 30%, повышение вовлеченности студентов через работу над реальными кейсами (например, совместные проекты с «Росатомом») [3]. с Программа «Учитель для России». Методы: Оптимизация рабочих процессов учителей за счет автоматизации отчетности и внедрения цифровых платформ (например, «Яндекс.Учебник»). Результаты: Учителя тратят на бюрократию на 40% меньше времени, фокус смещен на индивидуальную работу с учениками [8]. с Казанский федеральный университет (КФУ). Методы: Внедрение системы 5S для организации учебных пространств и цифровых ресурсов.

Результаты: Снижение времени поиска учебных материалов студентами на 25%, повышение эффективности лекций [4].

Для успешного внедрения Lean Education в образовательные учреждения Донецкой Народной Республики необходимо прежде всего определить ценность самой системы образования для всех ее участников, и прежде всего для преподавателей и обучающихся. Например, модульное построение занятий используется уже давно. Переход от традиционного построения учебных занятий и жесткого расписания к модульности с фокусировкой на проектах и решении реальных кейсов, как в Московской школе управления «Сколково». Также необходимо цифровизировать рутинные процессы - например, автоматизация

тестирования и проверки заданий через платформы (например, «Яндекс.Учебник»), высвобождая время преподавателей для менторства.

В последнее время много говорят о персонализации и об индивидуальных образовательных траекториях с использованием адаптивных алгоритмов, как в «Российской электронной школе», где материалы подбираются под уровень

обучающегося. Для получения обратной связи в реальном времени можно проводить регулярные опросы студентов, что позволит корректировать программы и повысит уровень удовлетворенности студентов на 25%, как это происходит в Казанском федеральном университете.

Для администрации образовательных организаций можно предложить упрощение контроля и отчетности, посредством введения электронного документооборота. В РФ эта система действует давно, а вот в ДНР находится на этапе освоения. Большинство административных работников не знают или не хотят в это вникать, полагаясь на «старые и проверенные методы». Для продвижения новых технологий необходимо разработать мотивационные программы (например, поощрения за своевременную сдачу отчетности).

Немаловажна и мотивация самих учащихся. Для этого нужно формировать ценностные ориентации на получение новых компетенций. Например, вовлекать обучающихся на обмен проектами и задачами, привлекая их к самостоятельному проектированию своего будущего посредством планирования и выполнения интересных проектов и задач, обмену компетенциями между собой, самомотивации и самообразованию. Для этого можно использовать методы геймификации и визуализации прогресса. Видя свой прогресс вживую, появляется больше желания стать лучшим.

В заключение, необходимо отметить тот факт, что система образования в современном мире сталкивается с рядом существенных проблем, таких как устаревшие методы обучения, отсутствие мотивации у преподавателей и студентов, бюрократизм и ограниченность ресурсов. Однако внедрение современных подходов, таких как Lean Education, может стать важным шагом в решении этих проблем. Этот подход позволяет оптимизировать учебный процесс, повысить его эффективность и практическую направленность, а также лучше адаптировать образование к реальным потребностям учащихся. Гибкость и упрощение системы, минимизация потерь и повышение ценности знаний помогут не только улучшить учебные результаты, но и создать более комфортную и продуктивную образовательную среду. Внедрение таких методов

в различных образовательных учреждениях – от школ до вузов – позволит устранить многие недостатки традиционного подхода и повысить качество образования, соответствующего требованиям современного мира.

Список использованных источников

1. Agile-манифест разработки программного обеспечения – Текст: электронный // Сайт Agile-манифест – URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 18.04.2025).
2. Грачев, Д. В. Соотношение понятий бюрократия и бюрократизм / Д. В. Грачев. – Текст: непосредственный // Государственно-правовые исследования. – 2020. – № 3. – С.278-281. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-ponyatiy-byurokratiya-i-byurokratizm> (дата обращения 12.04.2025).
3. Дубинский, И. А. Сколковский институт науки и технологий – модель инновационного университета в российском контексте / И. А. Дубинский. – Текст: непосредственный // Инновации. – 2014. – № 8 (190). – С.23-26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/skolkovskiy-institut-nauki-i-tehnologiy-model-innovatsionnogo-universiteta-v-rossiyskom-kontekste> (дата обращения 18.04.2025).
4. Перевезенцева, Е. Д. Внедрение системы 5S в университет / Е. Д. Перевезенцева, В. К. Корсакова, А. Г. Бачинский, В. А. Новиков. – Текст: непосредственный // Форму молодых ученых. – 2018. – № 3 (19). – С.486-493. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-5s-v-universitet> (дата обращения 18.04.2025).
5. Руденко, С. За опытом в Японию. Проект «Школа бережливого управления «Кайдзэн»» / С. Руденко. – Текст: непосредственный // Учительская газета. – 2018. – № 31. – URL: <https://ug.ru/za-opytom-v-yaponiyu-proekt-shkola-berezhlivogo-upravleniya-kajdzen/?ysclid=m8xaoa32p9186392219> (дата обращения 12.04.2025).
6. Рябова, О. А. Бережливые технологии в образовательном процессе / О. А. Рябова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 47 (546). — С. 426-428. — URL: <https://moluch.ru/archive/546/119440/> (дата обращения: 12.04.2025).

7. Суйкова, О. А. Технологии бережливого производства в системе образования / О. А. Суйкова. – Текст: непосредственный // Инновационное развитие профессионального образования: науки об образовании. – 2021. – № 3 (31). – С.170-183. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-berezhlivogo-proizvodstva-v-sisteme-obrazovaniya> (дата обращения 12.04.2025).

8. Федоров, О. Д. «Учитель для России»: Система ценностей / О. Д. Федоров. – Текст: непосредственный // Образовательная политика. – 2019. – № 3 (79). – С.122-130. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchitel-dlya-rossii-sistema-tsennostey> (дата обращения 18.04.2025).

УДК 159.923:65.290.2

КОНЦЕПЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В РАМКАХ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,

*канд.гос.упр., доцент кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Для внедрения концепций клиентоцентричности и человекоцентричности в госсекторе необходимо учитывать текущий социально-экономический и политический контекст региона, а также опираться на международный опыт и стандарты. В работе представлено как концепции клиенто- и человекоцентричности проявляются в государственном управлении и местном самоуправлении, используя логику теории спиральной динамики.

Ключевые слова: государственное управление, клиентоцентричность, местное самоуправление, спиральная динамика, человекоцентричность.

Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности часто пересекаются, но имеют принципиальные различия в фокусе, целях и области применения, которые представлены в таблице 1.

Клиентоцентричность — это инструмент для работы с целевой аудиторией, тогда как человекоцентричность — философия, ставящая человека в центр любых процессов. Они могут дополнять друг друга, а могут быть этапами развития управленческих процессов. Концепции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики [1] можно соотнести с разными уровнями (виМемами), которые отражают эволюцию ценностей и мышления (таблица 2).

Таблица 1

**Принципиальные отличия концепции клиентоцентричности и
человекоцентричности**

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
1	2	3
Целевая аудитория	Ориентирована исключительно на клиентов — тех, кто уже взаимодействует с госсектором (пользуется услугами). Здесь важно удовлетворение потребностей, ожиданий и улучшение опыта конкретной группы — потребителей	Фокусируется на любом человеке как на носителе потребностей, ценностей и прав, независимо от его роли (клиент, сотрудник, гражданин, сообщество). Акцент делается на благополучии, комфорте и развитии людей в широком смысле
Цели	— Повышение лояльности клиентов. — Увеличение налоговых отчислений. — Оптимизация бизнес-процессов под запросы населения.	— Улучшение качества жизни людей. — Учет этических аспектов (права, приватность, экология). — Создание инклюзивных решений, полезных для общества в долгосрочной перспективе.
Сферы применения	— Управления клиентским опытом. — Услуги и сервис.	— Социальный дизайн и урбанистика. — Разработка социальных технологий. — В государственном управлении и политике: программы поддержки уязвимых групп.

Продолжение табл. 2

1	2	3
Масштаб влияния	Ограничена рамками деятельности и её аудиторией. Даже если речь идет о внедрении ESG-практики, это часто связано с репутацией и привлечением клиентов.	— Борьба с дискриминацией. — Создание технологий, не наносящих вред психике. — Устойчивое развитие городов.
Критерии успеха	Индекс лояльности	— Повышение уровня счастья/удовлетворенности в обществе. — Снижение социального неравенства. — Долгосрочная устойчивость реш-й.

Уровни спиральной динамики (виМемы) — это этапы развития систем ценностей, через которые проходят люди, организации и общества. Каждый уровень решает определенные проблемы и фокусируется на своих приоритетах.

Клиентоцентричность – это оранжевый уровень

Оранжевый виМем - уровень достижений, инноваций, рыночного успеха:

- Фокус на конкуренции, эффективности и максимизации прибыли.
- Клиенты воспринимаются как источник дохода и инструмент роста.
- Клиентоцентричность здесь возникает как стратегия: сбор данных о клиентах, персонализация услуг, улучшение клиентского опыта для удержания аудитории и увеличения лояльности.

— Реализуется через управление проектами и программами.

Таблица 2

Матрица эволюции клиентоцентричности и человекоцентричности в рамках теории спиральной динамики

Уровень спирали	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
1	2	3
1. Бежевый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на личном выживании. Отсутствие уровня группы. Клиенты как понятие не выделены.	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны со взглядами отдельного человека.
2. Фиолетовый	<i>Отсутствует.</i> Фокус на выживании племени/группы. Клиенты как понятие не выделены.	<i>Отсутствует.</i> Ценности связаны с традициями и ритуалами группы, а не отдельного человека.
3. Красный	<i>Эгоцентризм.</i> Клиенты — объекты для извлечения выгоды через силу или манипуляции.	<i>Нет.</i> Доминирует власть и контроль, этика игнорируется.

Продолжение табл. 2

1	2	3
4. Синий	<i>Формальная.</i> Обслуживание по жестким правилам (например, религиозным или корпоративным догмам).	<i>Зарождается.</i> Забота о людях в рамках традиций (например, благотворительность как долг).
5. Оранжевый	<i>Стратегическая.</i> Клиенты — источник прибыли. Персонализация, CX-оптимизация, NPS.	<i>Ограниченная.</i> CSR (соответственность) как инструмент репутации, а не этики.
6. Зелёный	<i>Этичная.</i> Учет интересов клиентов в контексте справедливости и экологии.	<i>Системная.</i> Фокус на благополучии людей, инклюзивности, социальной справедливости.
Второй уровень		
7. Жёлтый	<i>Интегративная.</i> Клиенты — часть экосистемы. Баланс их нужд с устойчивостью бизнеса.	<i>Глобальная.</i> Решения для человечества: борьба с неравенством, экологические инициативы.
8. Бирюзовый	<i>Холистическая.</i> Клиентский опыт встроен в гармоничные отношения с обществом и планетой.	<i>Трансцендентная.</i> Акцент на духовное развитие, единство всех живых систем.

Человекоцентричность – это зелёный уровень и выше.

Зелёный виМем - уровень гармонии, социальной ответственности, равенства):

— Акцент на этике, взаимопомощи и заботе о людях вне финансового контекста.

— Человекоцентричность проявляется в стремлении улучшить качество жизни всех людей, а не только клиентов (например, инклюзивный дизайн, справедливые условия труда, экологические инициативы).

— Реализуется через инновационный уровень/ уравнивательные, консенсуальные, социальные сети.

Жёлтый/Бирюзовый виМем - системное мышление, интеграция, холистический подход):

— Человекоцентричность здесь становится глобальной и устойчивой.

— Учитываются долгосрочные последствия решений для человечества и планеты (например, борьба с неравенством, устойчивые города, технологии для общего блага).

— Реализуется через инновационный уровень/ системное, интерактивное, интегрирующие поведение win-win-win.

Клиентоцентричность рождается на оранжевом уровне как инструмент управленческого успеха. Человекоцентричность формируется на зелёном уровне и эволюционирует на жёлтом/бирюзовом, становясь основой для системных, этических и устойчивых решений. Это не строгие границы, а динамический процесс: прогресс в спирали позволяет совмещать оба подхода, но с разной глубиной и мотивацией.

На уровне государственного управления суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики представлена в таблице 3.

На местном уровне эти концепции проявляются ярче, так как контакт с населением более прямой.

Клиентоцентричность – может быть реализована через сервисы «одного окна» в муниципалитетах:

- быстрое оформление документов, запись к врачу.

Таблица 3

Суть концепций клиенто- и человекоцентричности, используя логику теории спиральной динамики

Основные параметры	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
1	2	3
Уровень спирали	<i>Оранжевый</i> (эффективность, оптимизация) <i>Зелёный</i> (социальная ответственность)	<i>Зелёный</i> (равенство, этика) <i>Жёлтый/Бирюзовый</i> (системное мышление)
Суть	Государство воспринимает граждан как «клиентов», которым нужно предоставлять качественные услуги. Акцент на удобство, скорость, прозрачность взаимодействия	Государство фокусируется на наблагополучии людей , учитывая их разнообразные потребности, права и долгосрочные последствия решений
Примеры реализации	Электронные сервисы (например, портал «Госуслуги» в России): Упрощение процедур (получение паспорта, оплата налогов), сокращение бюрократии. <i>Цель:</i> Повысить удовлетворенность граждан как «потребителей» госуслуг.	Инклюзивные законы и программы: - Доступная среда для людей с инвалидностью (пандусы, субтитры). - Поддержка участников СВО, пострадавших и переселенцев. <i>Цель:</i> обеспечить равенство возможностей для всех.

Продолжение табл. 3

1	2	3
	Обратная связь через CRM-системы: Колл-центры, чат-боты, оценка качества услуг. <i>Цель:</i> улучшить сервис на основе данных о запросах граждан. KPI для чиновников: Например, скорость рассмотрения заявлений или процент решенных проблем. <i>Цель:</i> стимулировать эффективность госаппарата.	Участие граждан в принятии решений: - Партисипаторное бюджетирование (жители выбирают, на что тратить часть бюджета). - Общественные слушания по градостроительным проектам. <i>Цель:</i> учесть мнение всех стейкхолдеров. Устойчивое развитие: - «Зелёные» инициативы. - Программы борьбы с бедностью. <i>Цель:</i> баланс между текущими нуждами и будущим поколений.
Проблемы	Риск «поверхностности»: Удовлетворение сиюминутных запросов без учета системных проблем (например, борьба с очередями в МФЦ, но игнорирование причин их возникновения). Ориентация на «удобное большинство»: Уязвимые группы (мигранты, люди с инвалидностью) могут остаться за рамками.	Ориентация на «удобное меньшинство»: отстраненность от основной части населения. Риск расслоения общества.

- **мобильные приложения для жалоб (по вопросам ЖКХ, благоустройству).**

Человекоцентричность — может быть представлена созданием **общественных пространств:**

- парки, скверы, библиотеки, разработанные с участием жителей (пример: проект «Твой город» в Казани);

- **поддержка локальных сообществ** (гранты для НКО, центры помощи участникам СВО, программы для пожилых);

- **экологический подход:** раздельный сбор мусора, велодорожки, озеленение дворов.

Клиентоцентричность может требовать быстрых решений (например, снести аварийный дом), а человекоцентричность — переселить жителей с

сохранением социальных связей, что может демонстрировать конфликт интересов в сообществе.

При этом внедрение электронных сервисов (клиентоцентричность) + обучение цифровой грамотности пенсионеров (человекоцентричность) дает высокий синергетический эффект.

Выводы. **Клиентоцентричность** делает госуправление более эффективным и удобным, но может быть ограничена краткосрочными целями. **Человекоцентричность** требует глубинных изменений, но создает устойчивое общество, где учтены интересы всех групп. **Идеал** — это сочетание подходов: например, цифровизация услуг (клиентоцентричность) + программы борьбы с цифровым неравенством (человекоцентричность).

Список использованных источников

1. Бек, Дон. Спиральная динамика [Текст] : управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Дон Бек, Крис Кован ; [пер. с англ. Илона Фрейман, Павел Миронов]. - Санкт-Петербург : Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. - 419 с. : ил., табл.; 21 см. - (Серия книг: Advanced Management Institute).; ISBN 978-5-91171-026-2

УДК 65.290.2:338.482

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ РОССИИ

ДАДАШОВА Ю.В.,

аспирант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Статья посвящена анализу клиентоцентричности как ключевого фактора развития креативных индустрий в России. На примере

проектов из игровой разработки, цифрового образования, искусства и культуры раскрываются инструменты повышения качества услуг.

Ключевые слова: клиентоцентричность, креативные индустрии, искусственный интеллект, краудсорсинг, цифровая трансформация.

Клиентоцентричность сегодня — это не просто модный термин, а стратегическая задача для компаний, работающих в креативных индустриях. Эти отрасли, музыка, реклама, мода, архитектура, образование, народные промыслы, кино, музеи, информационные технологии, ювелирное дело и многое другое, отличаются высокой конкуренцией и зависимостью от субъективного восприятия аудитории.

В России, где креативный сектор демонстрирует устойчивый рост (его вклад в ВВП в 2024 году составил 4,1 %, по данным Минэкономразвития), клиентоцентричность становится ключевым фактором выживания и развития. Однако достижение баланса между творческой свободой и удовлетворением запросов клиентов требует внедрения современных инструментов и адаптации к специфике российского рынка.

Российский рынок креативных услуг характеризуется уникальным сочетанием динамичного роста и культурных особенностей. Согласно исследованию НИУ ВШЭ, 68% потребителей готовы платить больше за продукты, учитывающие их индивидуальные предпочтения. Это создаёт огромный потенциал для персонализации, но одновременно выявляет системные барьеры. Например, малое и среднее предпринимательство до сих пор не использует аналитику больших данных, что ограничивает их способность прогнозировать тренды [1 с. 242].

Культурный контекст также играет роль: как отмечает ВЦИОМ (2023), в России сохраняется высокий уровень скептицизма к инновациям, особенно среди аудитории старше 40 лет. Добавляет сложностей и регуляторная среда — например, в медиа и кинопроизводстве, где контент должен соответствовать государственным стандартам [2].

Тем не менее, успешные кейсы доказывают, что эти вызовы преодолимы. Так, игровая студия My.Games (входит в экосистему VK) увеличила доходность проектов на 25%, внедрив систему анализа игрового поведения для персонализации внутриигровых предложений. Этот пример показывает, как технологические решения могут усилить клиентоориентированность даже в условиях жёсткой конкуренции [3].

Одним из наиболее эффективных инструментов повышения качества услуг в креативных индустриях остаются цифровые платформы и Big Data. Например, онлайн-школа дизайна Bang Bang Education использует алгоритмы машинного обучения для адаптации учебных программ под запросы студентов. Система анализирует успеваемость, фидбек и предпочтения учащихся, автоматически корректируя контент. Это позволило повысить завершаемость курсов на 30% [4].

Однако технологии — лишь часть уравнения. Не менее важны гибкие методологии управления, такие как Agile и Design Thinking. Команда разработки интерфейсов VK применяет Scrum для создания цифровых сервисов: клиенты (внутренние заказчики) участвуют в ежедневных стендапах и спринтах, что сокращает сроки согласования на 40%. Подобные практики особенно актуальны для IT-сектора, где скорость вывода продукта на рынок критична [5].

Ещё один тренд — краудсорсинг и активное использование обратной связи. Просветительский проект Arzamas, специализирующийся на культуре и истории, привлекает аудиторию к созданию контента через Telegram-каналы и соцсети. В 2023 году платформа запустила серию подкастов, сценарии к которым писались совместно с подписчиками. Это не только усилило вовлечённость, но и помогло точнее отразить интересы аудитории. Подобные инициативы меняют парадигму отношений между производителем и потребителем: клиент становится соавтором, а его мнение — частью творческого процесса. Однако для реализации таких моделей требуются не только технологии, но и «мягкие навыки» (soft skills) сотрудников.

Нельзя недооценивать и роль CRM-систем, которые автоматизируют рутинные процессы и повышают прозрачность взаимодействий. Например,

цифровая галерея современного искусства СберАрт внедрила CRM для управления клиентскими запросами и персональными рекомендациями. Это позволило увеличить повторные покупки на 50%, а также сократить время обработки заказов на 20% [6].

Государственная поддержка играет ключевую роль в развитии клиентоцентричности, создавая инфраструктуру для инноваций. В 2023 году стартовала программа «Культурные сезоны», в рамках которой выделено 10 млрд рублей на гранты для креативных стартапов, ориентированных на региональную аудиторию. Эти средства направлены не только на финансирование проектов, но и на интеграцию цифровых технологий в традиционные сферы. Например, интерактивная выставка «Эрмитаж VR», созданная при поддержке Фонда «Сфера», позволила посетителям взаимодействовать с экспонатами через VR-шлемы, увеличив посещаемость на 60%. Такой подход не просто привлекает внимание — он трансформирует сам формат взаимодействия с культурой, делая его персонализированным и интерактивным. Однако даже при активной господдержке сохраняются барьеры: малый бизнес сталкивается с бюрократией при получении финансирования, а регионы испытывают дефицит образовательных программ по управлению клиентским опытом. Эти проблемы замедляют реализацию потенциала клиентоцентричности, особенно в малых городах.

Клиентоцентричность в России продолжает набирать обороты, и её будущее выглядит особенно интересно благодаря нескольким важным тенденциям. Во-первых, технологии становятся умнее: алгоритмы учатся понимать не только что мы покупаем или смотрим, но даже наши эмоции. Во-вторых, всё чаще творческие проекты рождаются на стыке разных сфер — например, кино и IT. Зрители уже могут влиять на сюжет фильма через приложение, как в интерактивных проектах, где каждый выбор меняет историю. В-третьих, образование не отстаёт: вузы начинают учить совмещать творчество с аналитикой, чтобы выпускники могли создавать то, что действительно нужно людям.

Выводы: для бизнеса сейчас самое время вкладываться в технологии и в команду, которая умеет слышать клиентов. Важно не только внедрять цифровые инструменты, но и создать в компании атмосферу, где каждый сотрудник думает о потребностях аудитории. Государству же стоит поддержать малый бизнес, упростить правила и помочь защитить авторские права — это даст толчок новым идеям.

Список использованных источников

1. НИУ ВШЭ Индикаторы цифровой экономики. 2025 – С. 242 [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf>
2. ВЦИОМ. Общественный интерес к науке и инновациям. 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obshchestvennyi-interes-k-nauke-i-tehnologijam>
3. Mail.Ru Group увеличила выручку и чистую прибыль благодаря развитию игрового сегмента. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/5f1936019a794738a3a6e814>
4. Компания Bang Bang Education [Электронный ресурс]. URL: <https://navigator.sk.ru/orn/1123707>
5. Scrum и как управлять проектами [Электронный ресурс]. URL: https://skillbox.ru/media/management/kak_ponyat_scrum/
6. SberCRM - обзор функционала 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://hf.ru/services/sbercrm.com>

УДК 353:332.142

ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ В НОВЫХ СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИВАНИНА Е.А.,

канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления

Аннотация: В статье рассмотрены основные проблемные аспекты установления эффективного взаимодействия органов власти и представителей гражданского общества. На основе анализа существующей практики воздействия органов публичной власти на процессы социально-экономического развития, государственную экономическую политику обобщены основные составляющие такового, что позволило сформулировать первоочередные задачи в этой сфере как для «новых» регионов Российской Федерации, так и для Донецкой Народной Республики, в частности.

Ключевые слова: эффективное взаимодействие, публичная власть, гражданское общество, социально-экономическое развитие.

Эффективное взаимодействие органов власти и населения при обеспечении устойчивого развития регионов является залогом достижения целей, поставленных Президентом Российской Федерации в послании Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года [1]. В частности, прошедший 2024 год был определен как Год семьи. При этом отмечена важность взаимодействия всех уровней публичной власти и гражданского общества при решении демографических проблем путем обеспечения стабильного регионального и экономического развития, дополнительных решений в системе воспитания и образования, принятия мер направленных на повышение качественного уровня жизни каждой семьи. Определены и другие цели развития – повышение среднего уровня продолжительности жизни, федеральная поддержка работы благотворительных фондов и социальных некоммерческих организаций, пропаганда здорового образа жизни, развитие спорта, культуры и многое другое. Их достижение возможно на основе эффективного диалога и сотрудничества органов власти и социально-активных представителей гражданского общества. При этом, данная практика, к сожалению, не лишена ряда проблем, от решения

которых и будет завесить итог воплощений в жизнь всех поставленных задач, возможности экономического развития как базиса эффективного решения всех поставленных задач.

В составе основных проблем, затрудняющих реализацию политики устойчивого развития можно выделить: недостаточную прозрачность деятельности органов власти, отсутствие действенных механизмов обратной связи с населением, излишняя бюрократизация данных процессов. Так же можно назвать, и не решенные до сих пор, проблемы коррупции и неэффективности бюрократического аппарата, – все это создает препятствия на пути к достижению целей регионального и экономического развития.

Особая роль в процессах действенного воплощения мер развития и преодоление проблем отводится представителям гражданского общества (институтам, организациям и гражданам, объединенных общими целями и интересами), что проявляется в проведении активной работы, направленной на обеспечение устойчивого развития каждого региона, России в целом, при соблюдении условий независимости его акторов от политических и экономических структур.

Так, при выработке мер экономической политики участие гражданского общества должно проявляться в активных действиях при принятии решений и определении приоритетных направлений развития экономики. Через свои представительства и общественные организации гражданское общество должно играть роль консультанта и эксперта, тем самым обеспечивать разносторонний взгляд на экономические вопросы и предлагая свои решения. Его активность в данном направлении идеологически и практически обеспечивает учет разнообразных точек зрения на возможности и перспективы, меры обеспечения развития, обеспечивается защита интересов граждан и контроль над деятельностью власти. Можно сказать, что гражданское общество является независимым стержнем государственного созидания, создающим благоприятные условия для развития экономики и обеспечения благосостояния народа.

Говоря о роли органов публичного управления надо отметить значимость их участия в формировании современного ландшафта социально-экономического развития регионов. На основе принимаемых решений в системе публичного управления определяются законодательные основы, направления экономического развития, обеспечивается регуляция социально-экономических процессов, защита прав и интересов граждан, представителей бизнеса, разумное государственное регулирование рынка.

В целом основные усилия представителей системы публичного управления направлено на:

- формирование законодательной и регуляторной среды, благодаря чему обеспечиваются равные права всех участников рынка, создаются условия для экономического развития городов, регионов России;

- обеспечение эффективного использования ресурсов, через определение региональной бюджетной политики, поддержку приоритетных направлений развития экономики, социальной сферы, выполнение контроля над ходом реализации мероприятий в рамках государственной и региональной социально-экономической политики;

- принятие стратегических решений по обеспечению решения первоочередных задач развития нашей страны что предполагает разработку и реализацию программ и проектов, способствующих структурным изменениям, модернизации и инновационному развитию. Основными инструментами достижения этих целей являются макроэкономическая политика, включающая финансовую и кредитную политику, денежно-кредитное регулирование и прочие аспекты, направленные на стимулирование или регулирование экономической активности.

Структурам публичного управления отведена ключевая роль в формировании благоприятного климата для бизнеса и инвестиций, обеспечении финансовой стабильности и социальной справедливости. И в целом, вопросы функционирования и влияния публичных органов власти на экономическую

политику становятся неперенным объектом изучения и обсуждения в современном мире.

При этом важно обеспечить эффективное взаимодействие данных двух составляющих – публичных органов управления и гражданского общества.

Со стороны органов публичного управления исходят импульсы предписывающие нормы поведения всех участников экономической системы в форме законодательного регулирования, что должно способствовать повышению эффективности происходящих экономических процессов, защите интересов граждан, потребителей, бизнеса, созданию равных условий для всех участников рынка, действенности налоговой и бюджетной политики, обоснованию направлений бюджетной поддержки, монетарной политики.

Рассмотрим направления воздействия органов публичного управления на экономическую политику государства детальнее:

- формирование законодательной и регуляторной среды, благодаря чему происходит стимулирование или сдерживание развития тех или иных элементов экономической системы страны, тем самым формируются программы поддержки развития актуальных с точки зрения современности отраслей экономики. Например, в настоящее время правительство в рамках реализации нацпроектов продолжает осуществлять поддержку малого и среднего бизнеса, происходит корректировка и расширение госпрограмм нацеленных на укрепление суверенитета, дальнейшее преобразование ключевых отраслей экономики (здесь можно назвать увеличение субсидий на развитие промышленности, упрощение подключения предприятий к электросетям, содействие льготному кредитованию, расширение мер поддержки производителей в АПК, поддержка развития органического сельского хозяйства, формирование и реализация соответствующих образовательных программ, стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года (от 02.06.2016 г. № 1083-р) и т.п.);

- установление правил использования экономических ресурсов, например, использование программ компенсирующих стимулирующих субсидий, которые

в этом году объединены в одну субсидию, предназначенную для возмещения понесенных затрат, что нацелено на поддержку развития приоритетных направлений АПК. При этом, регионы могут выбрать дополнительно три приоритетных направления развития (производство молока, плодово-ягодные насаждения, переработка зерна и т.д.) помимо централизованно установленных (развитие малых форм хозяйствования, элитное семеноводство, страхование, «погектарка», племенное животноводство). Централизованно для субъектов устанавливаются целевые показатели относительно производства соответствующего вида сельхоз продукции и соответственно и объемы выделяемого финансирования из федерального бюджета;

- выработка программа стратегического развития экономики регионов проявляется в формировании и обеспечении дееспособной работы программ поддержки развития промышленности, как уже отмечалось, малого и среднего бизнеса. Для этого каждым регионом разрабатывается и внедряются в практику стратегии развития малого и среднего бизнеса, промышленности, сельского хозяйства. В частности, в так называемых «старых» регионах России действует значительная система мер поддержки развития соответствующих отраслей экономики. Достаточно развиты программы кредитования, созданы и функционируют гарантийные фонды, фонды микрокредитования малого бизнеса, которые предоставляют достаточно комфортные условия и поддержку для привлечения кредитных средств в развитие своего дела. Действуют также и меры направленные на повышение производительности труда, например, в Саратовской области действует региональный центр компетенций в сфере производительности труда, его задачи заключаются в предоставлении на безвозмездной основе адресной поддержки предприятиям-участникам национального проекта «Производительность труда» связанной с оказанием квалифицированной помощи экспертов по повышению эффективности производственных процессов, внедрению в практику бережливого производства на основе создания потоков-образцов, обучение управленческих кадров по

программам связанным с формированием умений и навыков практического применения нефинансовых мер стимулирования труда и т.д. [2].

- внедрение систем льготного налогообложения для стимулирования развития малого и среднего предпринимательства, промышленности, АПК, в том числе и в условиях функционирования свободной экономической зоны (СЭЗ). Так, например, для «новых» регионов России был принят Федеральный закон от 24 июня 2023 г. N 266-ФЗ "О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области" (далее ФЗ №266). Данный правовой акт устанавливает порядок функционирования СЭЗ, в том числе и устанавливается льготное налогообложение в виде «...освобождения от уплаты налога на прибыль с инвестиций и доходов, которые будут образовываться в результате новых проектов...» [3]. Обращаясь к стратегии экономического развития Саратовской области [2], также видим активное использование возможности льготного налогообложения как эффективного инструмента стимулирования экономического развития, где четко описываются условия получения льготы (см. Закон Саратовской области от 25.11.2015 года № 152-ЗСО «Об установлении дифференцированных налоговых ставок при применении упрощенной системы налогообложения для отдельных категорий налогоплательщиков на территории Саратовской области»), отрасли и виды деятельности на которые распространяется данная стимулирующая мера.

Исходя из проведенного анализа существующей практики государственной поддержки экономического развития регионов можно определить первоочередные задачи в этой сфере и для «новых» регионов Российской Федерации, для Донецкой Народной Республики, в частности:

- усиление информированности населения о сути программы социально-экономического развития, особенно заинтересованных пользователей подобной информации, а именно – субъектов хозяйствования, для понимания основных направлений развития региона и осознания своего возможного участия в данных процессах;

- принятие закона субъекта, определяющего детально механизм действия льготного налогообложения;

- проведение обучающих семинаров для заинтересованных граждан в сфере развития малого и среднего бизнеса на бесплатной основе, в том числе по вопросам оформления документов-участника СЭЗ, льготного кредитования, подготовки и продвижению инвестиционных проектов, ведения отчетной и плановой документации такими предприятиями, возможно, по примеру Саратовской области, создание в этих целях аналогичного республиканского центра компетенций в сфере производительности труда [2];

- организация и проведение мероприятий направленных на развитие инфраструктуры, поддерживающей развитие малого и среднего бизнеса, а именно содействие открытию и функционированию, поддержанию дальнейшей работы таких институтов предпринимательства как гарантийный республиканский фонд, фонд микрокредитования субъектов малого бизнеса, фонд развития промышленности, бизнес-инкубаторов, консультационных центров, фондов поддержки развития инвестиций, инноваций, малых форм предпринимательства и т.д., опираясь на опыт субъектов Российской Федерации ;

- содействовать развитию региональных программ льготного кредитования, поддержки производства и экспорта в сфере малого и среднего бизнеса, социального и молодежного предпринимательства и многое другое.

Постановка на уровне правительства «новых» регионов и решение этих задач сложная и важная стратегическая цель нашего экономического развития. Их решение зависит от многих факторов, но в первую очередь должны быть налажены коммуникационные взаимосвязи между органами публичного управления и заинтересованными представителями гражданского общества. Обеспечение прозрачности принятия решений, организация и проведение консультаций на постоянной основе со стороны общественных объединений и эффективная работа государственных и муниципальных служащих – вот основные составляющие успешного взаимодействия. Так же надо продумывать

и прорабатывать практику активного вовлечения населения в принятие решений, обеспечения действенности механизмов обратной связи и учета мнения граждан при дальнейшей реализации, при необходимости корректировке, стратегии развития Донецкой Народной Республики.

Таким образом, формирование надлежащих условий эффективного взаимодействия, установление реального партнерства между органами власти и населением можно гарантировать устойчивое развитие регионов и России в целом, достижение поставленных целей, определённых Президентом Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию РФ от 29.02.2024. – Текст : электронный // Москва, Кремль. – 2023. - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/.
2. Справочная информация о мерах государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Саратовской области на 2024 год // Правительство Саратовской области, Министерство экономического развития Саратовской области. – Текст : электронный. – URL: <https://saratov-bis.ru/upload/Приложение%20№1.pdf>. (дата обращения 15.04.2024).
3. Российская Федерация. Законы. О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области : Федеральный закон. N 266-ФЗ : ["Принят Государственной Думой 20 июня 2023 года : Одобрен Советом Федерации 21 июня 2023 года]. – Текст : электронный. – URL: <https://rg.ru/documents/2023/06/26/fz266.html> (дата обращения 15.04.2024).
4. Е.А. Иванина. Структура интересов гражданского общества в рамках социально-ответственного поведения / Иванина Е.А.. - тезисы доклада на VI Международную научно-практическую конференцию «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в

контексте социально-экономического развития территорий», г. Донецк, 2 – 3 июня 2022 г. – С. 57-59. – Текст : непосредственный.

5. Е.А. Иванина Концепция государственного управления поведением субъектов социальной ответственности / Иванина Е.А. – Текст : непосредственный // Менеджер. Научный журнал ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». - 2019 - №4 (90). – С. 49- 56.

6. Е.А. Иванина Социальные инвестиции как фактор развития человеческого капитала / Иванина Е.А. – Текст : непосредственный // Менеджер. Научный журнал ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». - 2020 - №2 (932). – С. 65 – 72.

УДК 65.014.1:334.7

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ (KEIZEN) В ОРГАНИЗАЦИИ «СОЮЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДНР»

КВАШЕНКО Д.Д.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,

научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Изучение метода Кайдзен в социальном предпринимательстве ДНР. Выявление преимуществ и непосредственное применение учитывая определённые факторы, играющие роль в социальном предпринимательстве на территории ДНР. В ходе исследования изученные принципы помогут улучшить проекты социального предпринимательства в ДНР, сделав их более эффективными, ориентированными на потребности населения и способными приносить больше пользы.

Ключевые слова: Кайдзен, социальное предпринимательство, ДНР, принципы, социальные проекты.

«Социальное предпринимательство» – предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества» [2].

Социальный эффект развития малого предпринимательства заключается, прежде всего, в самоорганизации наиболее активной части населения с целью включения в процесс общественного воспроизводства, что частично снимает с государства непосредственные обязательства по трудоустройству [4, 21 -21 с.].

Для успешного функционирования в ДНР необходимы эффективные инструменты управления проектами. Рассмотрим на примере Kaizen.

Кайдзен (kaizen) – означает совершенствование. Это понятие включает процесс непрерывного совершенствования личной, семейной, общественной и трудовой жизни. Применительно к производству кайдзен означает постоянное совершенствование, к которому причастны все – как менеджеры, так и рабочие [1, 10 с.].

Преимущества Kaizen для социального предпринимательства рассмотрены на рисунке 1.

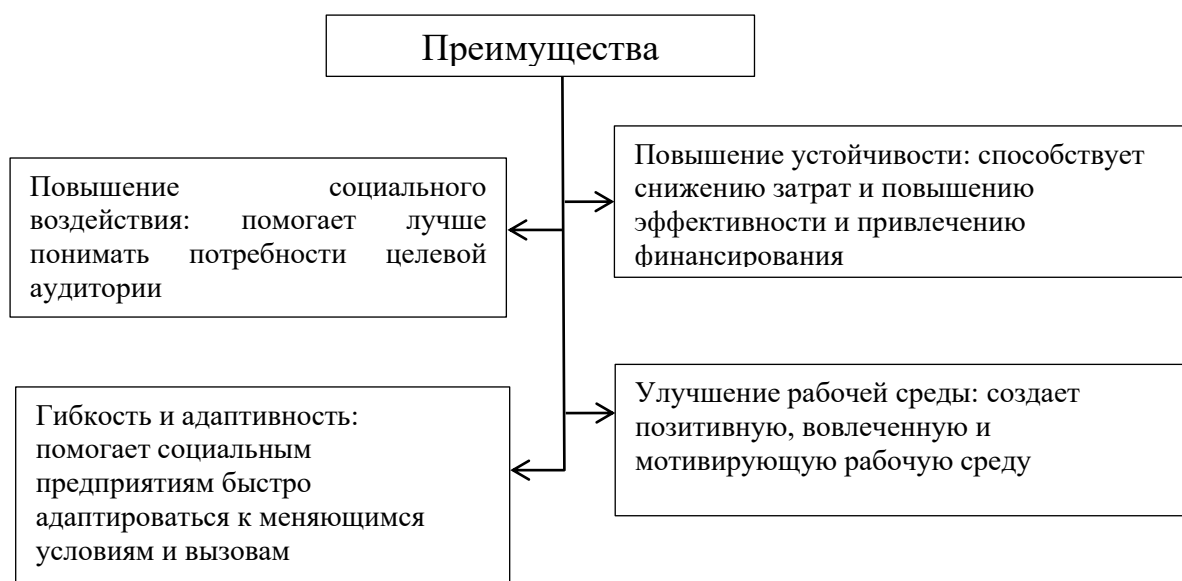


Рис. 1. Преимущества Kaizen для социального предпринимательства

Kaizen позволяет адаптироваться к меняющимся условиям, быстро реагировать на проблемы и улучшать результаты, что критически важно для социального предпринимательства в ДНР.

Рассмотрим принципы Kaizen учитывая определённые факторы, играющие роль в социальном предпринимательстве на территории ДНР в таблице 1 [3, 21-29 с.].

Таблица 1

Принципы Kaizen

Факторы	Принцип Kaizen	Применение в социальном предпринимательстве
1	2	3
Выявление потребностей целевой аудитории	Понимание потребностей клиента	а. Регулярный сбор обратной связи: проведение опросов интервью, фокус-групп для выявления текущих потребностей, проблем и пожеланий. б. Анализ данных: систематический анализ собранной информации для выявления ключевых проблем и приоритетных потребностей. в. “Пойти и посмотреть”: посещение мест, где взаимодействуют с целевой аудиторией, чтобы наблюдать за процессом, выявлять узкие места и проблемы. г. Вовлечение целевой аудитории: приглашение представителей целевой аудитории к участию в обсуждении проблем и разработке решений. д. Непрерывный цикл: регулярно повторять эти шаги, чтобы отслеживать изменения потребностей и адаптировать услуги.
1. Разработка и улучшение услуг, предоставляемых в рамках проектов социального предпринимательства	Постоянное улучшение процессов и услуг путем небольших, постепенных изменений	а. Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act): Использование этого цикла для поэтапной разработки и улучшения услуг: б. Упрощение процессов: выявление и устранение неэффективных этапов, дублирования, ненужных операций в предоставлении услуг. в. Стандартизация: разработка стандартов предоставления услуг, чтобы обеспечить единообразие и качество. г. Поощрение идей улучшений: создание механизма для сбора идей от сотрудников, вовлеченных в предоставление услуг. д. Обучение и развитие: предоставление сотрудникам необходимого обучения для повышения квалификации и внедрения улучшений.

Продолжение табл.1

1	2	3
2. Повышение удовлетворенности целевой аудитории	Фокус на клиенте и его удовлетворенности как главным показателе успешности	а. Измерение удовлетворенности: регулярное проведение опросов удовлетворенности, сбор жалоб и предложений. б. Анализ жалоб: систематический анализ жалоб для выявления проблемных зон и принятия мер по их устранению. в. Оперативное реагирование: быстрое реагирование на жалобы и обращения клиентов. г. Персонализация: Попытка учесть индивидуальные потребности клиентов. д. Улучшение коммуникации: Обеспечение четкой, понятной и доступной информации о предоставляемых услугах. е. Постоянный мониторинг: Отслеживание динамики удовлетворенности, выявление тенденций и принятие мер для ее повышения.
3. Оптимизация каналов коммуникации с целевой аудиторией	Постоянный поиск более эффективных и удобных способов коммуникации	а. Анализ существующих каналов: Оценка эффективности используемых каналов коммуникации. б. Выбор оптимальных каналов: Выбор каналов, которые наиболее соответствуют предпочтениям целевой аудитории и позволяют эффективно доносить информацию. Учитывать доступность каналов для разных групп населения. в. Оптимизация контента: Создание понятного, интересного и полезного контента, адаптированного к каждому каналу. г. Взаимодействие с аудиторией: Активное взаимодействие с аудиторией в социальных сетях, ответы на вопросы, учет обратной связи. д. Мониторинг и анализ: Отслеживание показателей эффективности каждого канала и внесение изменений для повышения эффективности. е. Экспериментирование: Проведение экспериментов с новыми каналами и форматами коммуникации.

Внедрение этих принципов Kaizen поможет улучшить проекты социального предпринимательства в ДНР, сделав их более эффективными, ориентированными на потребности населения и способными приносить больше пользы. Важно помнить о небольших шагах, вовлечении всех заинтересованных сторон и постоянном стремлении к улучшению.

Учитывая сложную социально-экономическую ситуацию в ДНР и необходимость формирования эффективных механизмов решения социальных проблем, развитие социального предпринимательства является критически важным.

Список использованных источников

1. Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний [Текст] / И. Масааки – Москва: Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2004 г., 271 с.
2. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 245-ФЗ (ред. от 26.07.2019 г.) № 245-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44522>
3. Маурер Р. М Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Текст] / Р. Маурер ; Пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.
4. Лисевич, А.В. Базовые аспекты оценки воздействия социального предпринимательства на социально-экономическую систему региона / А. В. Лисевич, Н. Ф. Огнева // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. – 2018. – Т. 4. – № 3(15). – С. 98-105. – DOI 10.30914/2411-9687-2018-4-3-98-104.

УДК 351:65.290.2

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В РОССИИ: ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

КЛЮЕВА Я.Н.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЯРЕМБАШ А.И.,

научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Статья посвящена анализу роли цифровых платформ и систем обратной связи в повышении клиентоцентричности государственного управления в России. Рассматривается опыт внедрения ключевых инструментов, таких как портал «Госуслуги», система «Добродел» и мобильное приложение «Активный гражданин», а также их влияние на удобство и прозрачность услуг для населения и бизнеса. Особое внимание уделено вызовам, включая цифровое неравенство, риски утечек данных и сложности адаптации уязвимых групп.

Ключевые слова: клиентоцентричность, государственное управление, цифровые платформы, обратная связь, портал «Госуслуги».

Традиционные методы предоставления госуслуг в России долгое время ассоциировались с бюрократией, длительными сроками и неудобством. По данным исследования ВШЭ в 2023 году, 45% граждан сталкивались с необходимостью повторной подачи документов из-за ошибок в межведомственном взаимодействии. Для бизнеса ключевой проблемой остаётся отсутствие единых стандартов: по оценкам ТПП РФ в 2023 году, 60% предпринимателей тратят более 20% времени на соблюдение регуляторных требований.

Переход к клиентоцентричной модели стал ответом на эти вызовы. Реализация национального проекта «Цифровая экономика Российской Федерации», направленного в том числе на сокращение административной нагрузки и повышение удовлетворённости пользователей, потребовала создания конкретных инструментов. Центральным элементом этой стратегии стал портал «Госуслуги» — ключевая цифровая платформа России. С 2010 года он эволюционировал от простого информационного ресурса до многофункциональной платформы, объединяющей более 400 услуг. По данным

Минцифры, опубликованным 15 декабря 2024 года, число пользователей портала «Госуслуги» — 112 млн человек, что свидетельствует о массовом переходе граждан и бизнеса на цифровые сервисы. Одним из ключевых факторов роста стало внедрение интегрированных решений, таких как «Цифровой профиль гражданина», автоматизирующий передачу данных между ведомствами и исключающий необходимость подачи бумажных справок. Для предпринимателей была разработана подсистема «Госуслуги для ИП», упрощающая регистрацию юридических лиц, получение лицензий и участие в закупках — эти инструменты напрямую способствовали сокращению административных барьеров, заявленных в нацпроекте.

Однако масштабирование функционала портала выявило системные проблемы. Согласно исследованию Фонда «Общественное мнение» (ФОМ) за 2023 год, 31% пользователей цифровых госуслуг сталкиваются со сложностями навигации из-за перегруженности интерфейсов и недостаточной интуитивности сервисов. В отчёте подчёркивается, что ключевыми проблемами остаются:

- Избыток пунктов меню и подкатегорий (например, на портале «Госуслуги» пользователи тратят до 7 минут на поиск нужной опции).
- Неочевидная логика расположения функций (например, оформление льгот требует перехода через 4 раздела).
- Отсутствие адаптации для малограмотных групп (15% респондентов старше 50 лет не смогли самостоятельно завершить регистрацию).

Эти вызовы указывают на необходимость дальнейшей оптимизации платформы — упрощения взаимодействия для пользователей и развития инфраструктуры в удалённых районах.

Реализация клиентоцентричности невозможна без эффективных инструментов обратной связи, которые в России развиваются как на федеральном, так и региональном уровнях. Например:

- Портал «Добродел»: запущенная в Московской области в 2015 году, позволяет жителям направлять обращения по 24 категориям (от ЖКХ до дорожного покрытия), а с 2024 года аналогичный функционал масштабирован в

других регионах. За девять лет через платформу поступило более 8 млн сообщений, что подтверждает её востребованность.

- Мобильное приложение «Активный гражданин» (Москва): где жители участвуют в голосованиях по благоустройству: накопленные данные (более 500 тыс. решений ежегодно) напрямую влияют на городскую политику.

- Сервис «Народный контроль»: был запущен на Портале государственных и муниципальных услуг Республики Татарстан с 2012 года он помогает гражданам взаимодействовать с органами власти, а в 2024 году в нём появилась отдельная категория для поддержки участников СВО, что демонстрирует гибкость системы в адаптации к актуальным запросам.

Для обработки растущего потока обращений в 2024 году на «Госуслугах» внедрён AI-чатбот «Макс», разработанный компанией «Сбер». Он автоматически решает 60% типовых запросов, сокращая нагрузку на операторов. Однако цифровизация порождает новые риски:

- Цифровое неравенство: 22% сельских жителей не имеют доступа к интернету.

- Защита данных: утечки с порталов (например, инцидент с базой «Госуслуг» в 2021 году) подрывают доверие.

- Избыточная автоматизация: 15% пользователей старше 60 лет отказываются от цифровых услуг из-за сложности.

Россия добилась значительного прогресса в внедрении клиентоцентричности благодаря цифровым платформам и системам обратной связи. Портал «Госуслуги» и региональные сервисы сократили бюрократию, повысив доступность услуг для 112 млн пользователей. Однако системные проблемы остаются ключевым барьером для инклюзивности.

Во-первых, региональное цифровое неравенство, где 22% сельских жителей лишены стабильного интернета, требует не просто развития инфраструктуры, но и адаптации сервисов под низкоскоростные соединения.

Во-вторых, рост числа утечек данных ставит под вопрос доверие к платформам — необходима модернизация систем кибербезопасности и прозрачная коммуникация с гражданами.

В-третьих, избыточная ставка на цифровизацию рискует исключить уязвимые группы: 15% пожилых пользователей, по данным ФОМ, отказываются от онлайн-сервисов, что подтверждает важность сохранения офлайн-каналов.

Перспективы развития связаны с интеграцией AI, как в случае бота «Макс», но его эффективность зависит от баланса автоматизации и клиентоориентированности. Например, внедрение голосовых помощников для малограмотных пользователей или гибридных форматов (онлайн-заявка + офлайн-подтверждение) могло бы снизить цифровой разрыв.

Список использованных источников

1. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации» 2024 [Электронный ресурс]. URL https://drussia.ru/wpcontent/uploads/2020/03/pasport_cgu_dec2019.pdf
2. НИУ ВШЭ. Исследование качества госуслуг в регионах России. 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://d-russia.ru/rejting-regionovpokachestvupredostavlenijaelektronnyhgosuslug.html?ysclid=m919d29ixh898663223>
3. Торгово-промышленная палата РФ. Барометр регуляторной среды для бизнеса. Москва. 2023. [Электронный ресурс]. URL: https://xn--mladakd.xn--p1ai/press/index.php?ELEMENT_ID=18328
4. Отчёт ФОМ «Цифровая грамотность и взаимодействие с госуслугами» 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://fom.ru/tekhnologii-i-internet/14823>

УДК 351.78:334.72

РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В СФЕРЕ ЖКХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА

МАСТЕРОВЕНКО Н.Д.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Статья посвящена механизму социального заказа, который в муниципальном управлении выступает инструментом взаимодействия государства, бизнеса и граждан для повышения качества услуг ЖКХ, оптимизации расходов и снижения коррупционных рисков через конкурсный отбор исполнителей и прозрачные процедуры. В исследовании выявлены направления и лучшие практики, показаны проблемы применения механизма в ДНР, а также пути их преодоления.

Ключевые слова: социальный заказ, механизм социального заказа, ЖКХ.

Муниципальный социальный заказ представляет собой осуществление действий и инициатив муниципалитета для решения важных социальных проблем, а также механизмов конкуренции, когда право оказывать услугу получает исполнитель, способный оказать ее более качественно и с минимальными затратами [1, С. 91-92]. В рамках социального заказа предоставлять социальные услуги могут коммерческие и некоммерческие организации в той сфере деятельности, на которые распространяется действие социального заказа согласно Федеральному закону от 13.07.2020 № 189 [2].

Актуальность использования социального заказа муниципальными образованиями в сфере управления жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) обусловлена следующими факторами:

- задачи повышения качества услуг. Социальный заказ позволяет привлекать квалифицированных исполнителей через конкурсные процедуры, что способствует улучшению качества предоставляемых услуг (ремонт, обслуживание домов, уборка территорий). Четкие критерии оценки и контроль исполнения гарантируют соответствие услуг потребностям населения;

- оптимизация расходов. Конкурсный отбор исполнителей стимулирует снижение затрат за счет конкуренции между поставщиками услуг. Это помогает муниципалитетам рационально использовать бюджетные средства и избегать неэффективных трат;

- снижение коррупционных рисков. Прозрачность процедур закупок и общественный контроль минимизируют возможности злоупотреблений и нецелевого использования ресурсов;

- учет потребностей населения. Вовлечение граждан в формирование заказов через общественные слушания или опросы позволяет учитывать реальные запросы жителей, повышая уровень удовлетворенности услугами ЖКХ;

- стимулирование рынка. Социальный заказ создает условия для развития малого и среднего бизнеса в сфере ЖКХ, что способствует росту конкуренции и инновациям в отрасли;

- повышение ответственности исполнителей. Четкие договорные обязательства и санкции за их нарушение (например, штрафы за некачественный ремонт) мотивируют исполнителей соблюдать стандарты;

- адаптация к региональным особенностям. Гибкий подход к формированию заказов позволяет учитывать специфику разных территорий (например, различия между городскими и сельскими районами).

Для адекватного и эффективного использования механизма социального заказа необходимо учесть следующие вызовы и предусмотреть мероприятия по их нивелированию:

- правовое регулирование: необходимо разработать нормативную базу, регламентирующую процедуры социального заказа в ЖКХ;
- обучение кадров: муниципальные служащие должны быть подготовлены к управлению конкурсными процессами и оценке качества услуг;
- общественный контроль: создание механизмов участия граждан в мониторинге исполнения заказов (например, через общественные советы);
- технологии: внедрение цифровых платформ для прозрачного проведения тендеров и публикации отчетности.

К основным проблемам, с которыми сталкивается сфера ЖКХ в организации социального заказа, относятся:

1. Изношенность и низкая энергоэффективность жилищного фонда и коммунальных сетей. Старые коммуникации работают неэффективно, с большими энергопотерями.
2. Непрозрачность процесса формирования цен и тарифов за услуги ЖКХ. Даже юридически и экономически грамотные граждане не всегда способны разобраться в механизме начисления платы.
3. Отсутствие нормальной конкуренции на рынке ЖКУ. Управляющие компании практически не соперничают между собой, что приводит к росту расходов для потребителей
4. Непрофессионализм работников. В целях экономии для выполнения электромонтажных и сантехнических работ нанимаются сотрудники без соответствующей квалификации
5. Низкий уровень оплаты труда. В среднем зарплата в отрасли на 30-40% ниже средней заработной платы
6. Отсутствие дополнительных материальных стимулов для работников сферы ЖКХ с целью закрепления специалистов в организациях ЖКХ

Для решения этих проблем рекомендуется пересмотреть систему тарифообразования, ввести правовую ответственность за недобросовестную

деятельность организаций ЖКХ, установить государственный контроль за качеством услуг, предоставляемых населению, и другие меры.

Механизм социального заказа предполагает заключение договоров между государством (муниципалитетом) и некоммерческими организациями (НКО), бизнесом или ТСЖ для решения задач в сфере ЖКХ. Это позволяет привлечь внешние ресурсы, повысить качество услуг и вовлечь жителей в управление. К наиболее наболевшим проблемам, которые может помочь решить социальный заказ в Донецкой Народной Республике, можно отнести: низкое качество услуг (уборка дворов, ремонт подъездов, обслуживание лифтов); отсутствие обратной связи с жильцами; непрозрачность расходов на содержание домов; изношенная инфраструктура (трубы, электросети).

Сегодня все больше решений лежат в плоскости цифровизации, и одним из примеров может быть цифровая платформа для управления заявками. Муниципалитет финансирует разработку мобильного приложения на условиях социального заказа для подачи и отслеживания заявок (протечки, поломки). Приложение может разработать небольшая команда IT-стартап (например, студенческая), выигравший конкурс. Жители видят статус заявки, сроки выполнения и ответственных. Данные анализируются для оптимизации работы аварийных служб. Результатом может быть сокращение времени реагирования.

Таких реализованных пилотных проектов с каждым годом появляется все больше в ЖКХ России. Так, в Москве работает с февраля 2023 г. Интернет-портал «ЖКХ для всех» в сети интернет, посвященный вопросам предоставления гражданам жилищно-коммунальных услуг [3]. Портал представляет собой многофункциональный ресурс, созданный АНО «Центр развития профессиональных квалификаций в сфере ЖКХ» с целью повышения грамотности и развитие навыков конструктивного взаимодействия собственников жилья с организациями, предоставляющими услуги ЖКХ и обеспечивающими проведение работ по капитальному ремонту в многоквартирных домах. Портал обладает широким функционалом со многими пользователями (председатели и члены советов домов и правлений ТСЖ,

граждане), а в разделе «Алгоритмы решения проблем в ЖКХ» ежемесячно появляются материалы с пошаговыми инструкциями по решению вопросов, возникающих при предоставлении жилищно-коммунальных услуг и проведении капитального ремонта многоквартирных домов города Москвы.

Еще одним успешным примером применения механизма социального заказа является ремонт инфраструктуры силами местных подрядчиков. Муниципалитет выделяет средства решение проблем (например, на замену труб в многоквартирных домах) и находит подрядчиков посредством проведения конкурса среди местных компаний. Подрядчики обязуются привлекать к работе жителей (например, в качестве наблюдателей). После ремонта проводится независимая экспертиза качества. Результатом является снижение аварий, рост доверия к Управляющей компании.

Пилотным проектом можно назвать также реализацию в г. Казань проекта «Умный двор» с девизом: «От контроля — к сотрудничеству: ЖКХ, где решения принимают жители» [4]. Муниципалитет Казани заключил договор с IT-компанией на установку «умных» контейнеров для мусора с датчиками заполнения. Жители получают уведомления о заполнении контейнеров через приложение. Результатом проекта является сокращение затрат на вывоз мусора на 25%, повышение экологического рейтинга района.

Подытожив сказанное, к преимуществам социального заказа в сфере ЖКХ можно отнести:

- повышение прозрачности оказания услуг: жители видят, куда направляются средства;
- снижение коррупции за счет механизма конкурсного отбора подрядчиков и НКО;
- вовлечение граждан в процедуры общественного контроля и принятие решений;
- применение новых инновационных технологий (привлечение IT-компаний и стартапов), повышение гражданской активности, грамотности.

Грамотность жителей в сфере ЖКХ включает в себя понимание расходов за коммунальные услуги, формирование суммы платежа, а также знание законодательной базы и профильных надзорных органов. Так, по данным исследования компании «Домиленд» [5], проведенного в июне 2022 года, только 33% россиян разбираются в каждой строке квитанций за жилищно-коммунальные услуги. Почти четверть опрошенных (27%) вообще не вникают в квитанцию и просто подключают автоплатеж. Ещё 16% не понимают, откуда берутся суммы, 13% никогда не видели квитанции и считают, что это не их дело заниматься вопросами ЖКХ, а 11% могут проконтролировать лишь отдельные значения.

Социальный заказ представляет собой эффективный инструмент для повышения качества услуг и удовлетворения потребностей граждан в различных сферах, включая жилищно-коммунальное хозяйство. Использование механизма социального заказа позволяет вовлекать граждан в процесс управления ЖКХ, обеспечивая прозрачность и эффективность расходования бюджетных средств, позволяет не только решать текущие проблемы, но и создает основу для устойчивого развития городов, где власть, бизнес и граждане действуют сообща.

Список использованных источников

1. Соломин, В. А. Социальный заказ как инструмент повышения социальных услуг на территории Пермского Края. - Текст электронный/ В. А. Соломин, Д. А. Осипова // Современный город: власть, управление, экономика. Т. 1. 2023. С. 91-95. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68600592> (дата обращения: 15.04.2025).
2. О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере: Федеральный закон от 13.07.2020 г. № 189-ФЗ // Президент России: офиц. сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45676> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Интернет - портал «ЖКХ для всех». URL: <https://pro-gkh.ru/about>. (дата обращения: 16.04.2025). - Текст электронный.

4. Интернет – портал «Умные решение». URL: <https://gk-ur.ru/solutions/videonablyudenie/umnyy-dvor-ot-sirin/>_____ (дата обращения: 16.04.2025). - Текст электронный.

Лунькова, В. Опрос выявил низкий уровень ЖКХ-грамотности россиян // Официальный сайт «РБК», 05 июля 2022. - URL: <https://realty.rbc.ru/news/62c3fc5f9a794754179c5bdb?from=copy> дата обращения: 16.04.2025). - Текст электронный.

УДК 656.078:332.1

ИННОВАЦИОННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

МЕНЬШИКОВА А.А.,

к. ф. н., ст. преподаватель,

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный медицинский университет»,

г. Томск, РФ

Аннотация: Решаются вопросы развития социально-экономической инфраструктуры региона, приводятся инновационные пути решения. Установлено два основных подхода социально-экономического развития, основанных на редуccionистском, либо прогрессивно-эволюционном принципах. В качестве инновационных проектов предлагается внедрение целевых многофункциональных центров, связанных с транспортной инфраструктурой, а также многофункциональное применение возможностей цифровых информационных систем.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие, логистические решения, основополагающие подходы, опыт развития цивилизации, сетевое общество, цифровизация, цифровая экономика, инновационное развитие.

Основные инновационные решения развития социальной инфраструктуры требуют формулировки основополагающего подхода. Как правило, применяются два основных подхода: прогрессивный эвристический, с одной стороны, либо прагматический редукционистский. Прагматический редукционистский подход обосновывается необходимостью экономии всевозможных ресурсов, потребностью получения максимального результата при условии минимальных затрат финансов, фактических трудовых и материальных ресурсов, времени и алгоритмов достижения поставленных целей. Алгоритмы и стратегии выполнения практических задач развития региона основываются на положении о тотальной оптимизации, под которой подразумевается максимальное сокращение затрачиваемых ресурсов и упразднение логистических цепочек решения проблем. Вторым основополагающим принципом, представляющим собой идею непрерывного прогрессивного развития, в принципе, допускает вышеуказанную редукционистскую стратегию. В большинстве случаев методическим основанием решения данной стратегии является процесс самоорганизации, в соответствии с которым оптимизация в процессе выполнения задач по развитию инфраструктур региона происходит естественным путем в процессе выполнения этих задач. В данном случае коррекция планов осуществляется в процессе выполнения поставленных задач. В этом отношении развитие социально-экономической инфраструктуры может включать в себя интенсивное внедрение технологии мониторинга с встроенной программой искусственного интеллекта, проводящей диагностику актуальных процессов, фиксирующую недоработки в данной сфере, представляющую возможности выявления перспективах оснований для развития, нестандартных и оптимальных решений. Например, неразвитость транспортной инфраструктуры в регионе позволяет реализовывать в высшей степени инновационные проекты: вместо распространенного в обыденной среде инженерного решения предлагать инновационные проекты с внедренной программой искусственного интеллекта в качестве логистического модератора. Интенсивная цифровизация всех ключевых процессов,

происходящих в транспортной и социально-экономической системах региона, осуществляется в соответствии с упрощенными оперативными решениями на основании оцифрованной инфраструктуры, что позволяет экономить ресурсы и время. Единственная проблема, связанная с внедрением цифровых инновационных проектов, определяется риском сбоя в работе цифровых информационных систем, а также стихийной реструктуризацией порядка функционирования социальных групп.

В отношении внедрения программы искусственного интеллекта в социально-экономические проекты и транспортную инфраструктуру региона в настоящее время имеет смысл развивать идейную составляющую и проект ограниченного искусственного интеллекта, в соответствии с которым функционирование данной программы ограничивается прикладными аспектами, полностью зависит от основной функции, прикладным аспектом которой он является.

В качестве основополагающего основания функционирования транспортной инфраструктуры принимается возможность организации целевых многофункциональных центров, расположенных на оптимальном расстоянии от основных индустриальных узлов и поселений. При реализации данного проекта учитывается стратегическая дифференциация и возможность взаимного обмена ресурсами, зоны риска, зависящие от географического расположения данных пунктов многофункциональных центров. В состав инфраструктуры многофункциональных центров включается медицинская инфраструктура и пункты оказания неотложной помощи с возможностями телемедицины, онлайн консультаций, регулярным доступом к сети Internet для всех граждан.

Модель социально-экономического развития региона, как правило, предполагает повторное использование существующих ресурсов. С другой стороны, теоретические расчеты перспектив развития и возможных рисков обосновывают необходимость внедрения самодостаточных специализированных проектов. В этом отношении предлагается ввести систему

обеспечения функциональной инфраструктуры в системе динамично меняющихся систем. Выполнение всевозможных операций и процессы решений в данной ситуации определяются запросом, исходящим от социальных субъектов и потребителей. Посредником в реализации данного проекта является функция цифрового модератора. При этом, материальное оснащение пищевой промышленности максимально упрощается. Вводится оператор, фиксирующий возможное географическое расположение в зависимости от места расположения адресата запроса, информирует адресата запроса о возможности и условиях его взаимодействия с данным объектом, условиях возможного взаимодействия. Техническим основанием реализации данного проекта является встроенная система географической навигации.

Подобный подход позволяет экономить ресурсы и время, ускорить темпы экономического развития субрегиона.

Другим проектом, направленным на развитие региона, является полноценное использование цифровых информационных систем, связанная с мониторингом изменения цен и прогнозированием данной перспективы в различные периоды времени. На основании устройств индивидуального пользования и ресурсов целевых многофункциональных центров производится оповещение населения (социальных групп и других видов социальных субъектов) о перспективах изменений, их экономического поведения, вероятных рисков и сопутствующих условий.

УДК 351.75:65.050.2

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ ЧАСТНОЙ ОХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**САВЕЛЬЕВА А.А.,
ПОНОМАРЕНКО Е.В.,**
научный руководитель

Аннотация: Каждому человеку хочется предотвратить ситуацию, при которой в результате неправомерных действий могут пострадать его близкие, имущество, бизнес. Ощущение безопасности – это важнейшая потребность для комфортной жизни, следовательно, если есть потребность, есть и возможность для бизнеса ее удовлетворить. Частная охранная деятельность, в свою очередь, базируется на создании всех условий для безопасности своих клиентов.

Ключевые слова: Охранная деятельность, управление проектами, оптимизация, эффективность, методы оптимизации.

Основной целью любой организации является создание ценности для своих клиентов и сотрудников для повышения своей конкурентоспособности. В соответствии с этой целью основной задачей организации является такая организация бизнес-процессов, которая позволит повысить производительность и снизить затраты на выполнение работ или оказания услуг. Выполнить поставленную задачу возможно с применением методов оптимизации деятельности с целью сокращения или устранения потерь.

Существует множество методов оптимизации бизнес-процессов. Значительную долю в них занимают методы, основанные на экономико-математических принципах (рис. 1). Анализируя классификацию методов оптимизации, данную на рис.1, необходимо заметить, что их применение на практике сопряжено с определенными проблемами при выборе наиболее адекватного и соответствующего специфике деятельности организации. Лучшие практики подтверждают использование комбинаций перечисленных инструментов и методов для достижения баланса и наибольшего положительного эффекта.



Рис. 1. Методы оптимизации управления бизнес-процессами [1]

Охранная деятельность не является исключением. При успешном комбинировании уже известных методов оптимизации процессов в организации, а также, их адаптации под потребности конкретного бизнеса, можно наладить весь механизм оказания охранных услуг различного характера, будь это мониторинг, физическая охрана или услуга по наладке и ремонту средств охранно-тревожной сигнализации, проч.

К основным видам потерь в охранной деятельности относятся?

- ресурсные потери. Например, неоптимальное распределение персонала (избыток/недостаток сотрудников на объектах), простои или перегрузки из-за неэффективного планирования графиков и маршрутов;
- временные потери, среди которых чаще всего встречаются задержки реагирования на инциденты, ручное составление отчетов и планирование;
- финансовые потери, так как перерасход средств на оплату сверхурочных, штрафы из-за нарушений безопасности и проч.

Рассмотрим примеры применения методов оптимизации процессов охранной организации. Линейное программирование позволяет определить минимальное количество сотрудников для обеспечения безопасности объекта с учетом законодательных требований и рисков. Для этого строятся математические модели с ограничениями (например, минимальная численность на пост, время патрулирования), что позволяет сократить затраты, используя линейное программирование для расчета минимально необходимого числа сотрудников с учетом площади объекта и уровня риска. Симплекс-метод можно использовать для минимизации затрат на персонал.

Теория массового обслуживания (теория очередей) используется для оптимизации времени реакции на инциденты, например, при моделировании потока вызовов (например, тревожных сигналов) и расчета оптимального числа групп быстрого реагирования, а использование формулы Литтла - для снижения времени ожидания. Динамическое программирование используется для оптимизации маршрутов патрулирования, например, алгоритм Дейкстры - для построения кратчайших путей между контрольными точками, что снижает время на 20–30%. Прогнозное моделирование (анализ временных рядов) позволяет предсказать пиковые периоды активности (например, ночные смены, праздничные дни). Основная цель анализа временных рядов — изучение соотношения между закономерностью и случайностью в формировании значений уровней ряда, оценка количественной меры их влияния.

Корреляционный анализ показывает взаимосвязи между двумя и более случайными величинами, задачей которого является измерение степени связности (тесноты, силы, строгости, интенсивности) двух и более явлений; отбор факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на результативный признак, на основании измерения степени связности между явлениями; обнаружение неизвестных причинных связей. Корреляционный анализ для оптимизации деятельности охранной организации может быть использован при выявлении взаимосвязей между ключевыми показателями работы организации (например, количество инцидентов, уровень подготовки

персонала, использование технологий) для оптимизации ресурсов и повышения эффективности. Так, отрицательная связь (коэффициент корреляции) между количеством патрулей и числом инцидентов (чем больше патрулей, тем меньше нарушений) позволяет обосновать увеличение числа сотрудников на маршрутах. Сильная отрицательная корреляция или зависимость времени реакции на тревогу от уровня автоматизации может показать, что внедрение видео ИИ-аналитики сокращает время реагирования (например, платформа NVIDIA Metropolis). Отрицательная связь (корреляция) между обучением персонала и количеством ошибок подтвердит необходимость регулярных обучающих программ (тренингов). Можно также выявить корреляционную зависимость при анализе затрат на горюче-смазочные материалы. Сопоставление удаленности объектов от местонахождения организации позволит выявить какие именно зоны реагирования и оказания услуг по мониторингу и ремонту средств охранно-тревожной сигнализации наиболее затратны [3]. Также в этот анализ можно включить и стоимость оказания услуг на удаленных объектах, и выявить есть ли выгода от обслуживания этих клиентов. Примеры использования этого метода.

Метод анализа иерархий — это набор приёмов и способов принятия управленческих решений в рамках системного подхода к сложным проблемным ситуациям [3]. Суть метода в том, что анализ проблемы начинается с построения иерархической структуры с обязательными элементами: цель, критерии, альтернативы и другие факторы, которые оказывают влияние на окончательный выбор. На вершине иерархии находится главная цель, элементы нижнего уровня представлены альтернативными вариантами достижения этой цели. На промежуточном уровне иерархии находятся элементы, которые соответствуют факторам или критериям, связывающим главную цель с альтернативами.

Рассмотрим пример использования метода анализа иерархий с целью оптимизации деятельности охранной организации. В качестве критериев будем рассматривать:

- 1) удовлетворенность клиентов (отзывы и лояльность клиентов);

2) скорость реагирования (время прибытия на место, наличие резервных групп и качество связи);

3) квалификация персонала (регулярность тренировок, обучение, наличие сертификатов);

4) использование технологий (системы видеонаблюдения, автоматизация отчетности, использование ИИ для анализа данных).

5) стоимость услуг (оптимизация расходов, эффективность использования ресурсов).

Проведенные экспертами парные сравнения выбранных выше критериев между собой оценены по шкале относительной важности (от 1 до 9). В нашем примере критерий «скорость реагирования» важнее критерия «стоимости услуг» в 5 раз». Далее рассчитаны веса критериев и их составляющих с помощью матриц парных сравнений - соответственно: вес критерия 1 (клиенты) составил 15%; критерия 2 (скорость реагирования) - 25%; критерия 3 (персонал) - 25%; критерия 4 (технологии) - 20%; критерия 5 (стоимость) - 15%. После этого проведена проверка согласованности оценок (индекс согласованности < 0.1) и сформированы следующие варианты оптимизации: внедрение ИИ-аналитики для прогноза инцидентов; увеличение числа патрулей; регулярные тренинги сотрудников.

Используя веса критериев и оценки альтернатив, вычислим общую эффективность каждого решения (каждой стратегии) и выберем решение, которое приведет к лучшему результату. На первом этапе это решение о проведении регулярных тренингов сотрудников для сокращения всех видов потерь. В дальнейшем метод анализа иерархий будет применен для оптимизации финансовой деятельности (системы налогообложения, потенциальных расходов и доходов), проектной деятельности (выгод и потерь), операционной деятельности (просчетом корректных цен на услуги, привлечение клиентов и оказание услуг).

Метод анализа иерархий позволяет вести систематический учет всех факторов и минимизировать субъективность оценки через парные сравнения,

однако его применение требует времени на сбор экспертных оценок и сопряжен со сложными расчетами при большом числе критериев. Результатом применения является лучшее управленческое решение, максимально соответствующее ключевым критериям эффективности и обеспечивающее сбалансированное развитие охранной организации.

Итак, подводя итоги исследования, важно обратить внимание на то, что существует множество методов оптимизации управления проектами в организациях, их выбор и адаптация под потребности зависят от специфики деятельности. Частная охранная деятельность может быть оптимизирована посредством различных методов, по мнению автора наиболее подходящими являются метод анализа иерархий, корреляционный анализ, а также анализ временных рядов. В целом, выбранные методы являются достаточно гибкими, следовательно, их применение возможно в очень широком перечне организаций, деятельность которых может никак не сообщаться друг с другом.

Список использованных источников

1. Суворова, С. Д. Оптимизация бизнес-процессов: современное состояние исследований и проблемы практической реализации / С. Д. Суворова, А. П. Мозговая // Прогрессивная экономика. 2023. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protsessov-sovremennoe-sostoyanie-issledovaniy-i-problemy-prakticheskoy-realizatsii> (дата обращения: 11.04.2025).
2. Захаренкова, И. А. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов : учебное пособие / И. А. Захаренкова, Т. П. Беляева. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2024. — ISBN 978-5-9239-1500-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/457667> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Кондратюков, С. В. Деятельность частных охранных организаций в России как особый вид предпринимательства / С. В. Кондратюков, С. С. Стаурский // ОНВ. 2014. №5 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/deyatelnost-chastnyh-ohrannyh-organizatsiy-v-rossii-kak-osobyu-vid-predprinimatelstva (дата обращения: 18.04.2025).

УДК 328.18:351.755.1:65.290.2

ИНТЕГРАЦИЯ CRM-ПОДХОДОВ В СИСТЕМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ПАРЛАМЕНТСКИМИ СТРУКТУРАМИ И НАСЕЛЕНИЕМ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

СПИВАК А.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ГЛАДЧЕНКО Т.Н.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: в условиях цифровой трансформации органов государственной власти эффективная система обратной связи с гражданами становится ключевым элементом современного публичного управления. В статье рассматриваются возможности интеграции CRM-подходов в деятельность парламентских структур Донецкой Народной Республики, направленных на совершенствование реализации государственных программ и повышение клиентоориентированности власти. Предложены практические механизмы внедрения и оценки эффективности подобных систем в контексте деятельности органов государственной власти Донецкой Народной Республики.

Ключевые слова: CRM, государственное управление, обратная связь, клиентоцентричность, государственные программы, цифровизация.

Современные вызовы, стоящие перед органами власти, требуют кардинального пересмотра подходов к взаимодействию с гражданами. Одним из эффективных инструментов повышения доверия, прозрачности и эффективности управления является использование CRM-систем, которые уже зарекомендовали себя в корпоративной среде и постепенно находят применение в государственном секторе. Особую актуальность данная тема приобретает в условиях становления управленческих институтов Донецкой Народной Республики и необходимости оптимизации реализации государственных программ с учётом потребностей населения.

Цифровизация должна быть не самоцелью, а инструментом для трансформации отношений власти и общества. CRM в госсекторе позволяет выстроить проактивную, системную коммуникацию, основанную на данных и обратной связи [1].

Теоретические основы CRM в государственном управлении. CRM — это система организации и управления взаимодействием с клиентами, которая базируется на сборе, хранении и анализе данных о пользователях с целью повышения качества услуг. В контексте государственного управления CRM можно трактовать как технологию системной работы с обращениями граждан, позволяющую:

- отслеживать запросы населения в реальном времени;
- систематизировать обратную связь;
- повышать точность принятия управленческих решений;
- персонализировать коммуникацию с гражданами.

Современные телекоммуникационные решения позволяют правительственным учреждениям разворачивать современные контакт-центры, возможности которых включают интеллектуальное управление звонками, сквозную автоматизацию, интеграцию бизнес-процессов с возможностями выполнения действий в режиме реального времени.

Внедрение и обслуживание инфраструктуры, необходимой для функционирования современного контакт-центра, обходится правительственным учреждениям достаточно дорого, однако она ничего не стоит без программного обеспечения CRM, способного обеспечить поддержку бизнес-процессов обслуживания населения.

Функциональность CRM-систем контакт-центра обеспечивает сотрудников всех уровней своевременной и наиболее полной информацией о гражданах и правительственных программах. Этот подход предопределяет быстрые и эффективные решения возникающих проблем и позволяет оказывать более качественный сервис. Система также предоставляет сотрудникам возможность управлять, синхронизировать и контролировать работу со всеми типами вызовов (телефоном, факсом, электронной почтой, интерактивными голосовыми меню или передачей голосовой информации с использованием протокола IP). При использовании решений CRM в контакт-центрах представители правительственных учреждений превращаются в менеджеров по работе с населением, которые могут быстро и легко решать проблемы граждан и обеспечивают им должный сервис.

Обеспечивая наиболее всесторонние и интегрированные многоканальные сервисные службы, доступные сегодня, контакт-центры с использованием CRM помогают правительственным службам предоставлять услуги мирового класса и увеличивать лояльность граждан.

Изначально CRM использовались в бизнесе для повышения качества взаимодействия с клиентами. С конца 1990-х годов началась трансформация подхода в рамках модели Citizen Relationship Management, которая фокусируется на потребностях граждан как пользователей государственных услуг [2].

Парламентская деятельность и обратная связь, существующие подходы. В Донецкой Народной Республике взаимодействие между населением и законодательной властью осуществляется преимущественно через:

- приём обращений граждан;
- проведение парламентских слушаний;

- депутатские запросы;
- общественные приёмы.

Однако эти формы характеризуются ограниченной цифровизацией, фрагментарностью и отсутствием системного анализа обращений, что снижает оперативность реакции на общественные запросы и мешает гибкому управлению государственными программами.

Интеграция CRM-системы позволит:

- вести единую базу обращений граждан с историей их рассмотрения;
- осуществлять автоматическую маршрутизацию обращений к ответственным подразделениям;
- создавать аналитические отчёты о наиболее острых проблемах и потребностях населения;
- обеспечивать персональную коммуникацию с заявителями (например, уведомления о статусе рассмотрения обращения);
- использовать Big Data и искусственный интеллект для прогнозирования общественных настроений и планирования новых программ. CRM может быть сопряжена с другими цифровыми решениями — порталами госуслуг, системами мониторинга исполнения депутатских запросов, электронными приёмами.

Несмотря на потенциал, существуют риски:

- недостаточная цифровая грамотность части населения;
- необходимость нормативной базы (регламенты, защита персональных данных);
- ограниченные ресурсы для внедрения полноценных IT-решений.

Однако при грамотной поэтапной интеграции (пилотный проект, обучение персонала, настройка модулей аналитики) эти барьеры преодолимы.

Выводы: интеграция CRM-подходов в работу парламентских структур ДНР является перспективным направлением повышения клиентоориентированности и эффективности управления. Такая система может стать важным звеном

цифрового взаимодействия с населением, инструментом мониторинга проблемных зон в реализации государственных программ и механизмом повышения доверия к органам власти.

Список использованных источников

1. Гусева М.А. Цифровая трансформация публичного управления: вызовы и перспективы // Вестник государственного управления. — 2022. — № 4. — С. 55–60
2. Баранов П.А. CRM в органах власти: мировой опыт и российские реалии // Государственная служба. — 2021. — № 2. — С. 40–46 Народный Совет Донецкой Народной Республики. Официальный сайт. — URL: <https://nsdnr.ru> (дата обращения: 29.04.2025)

УДК 65.014.1:005.591.6

ВАЖНОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ СОЗДАНИЯ БАНКА ИДЕЙ В КОМПАНИЯХ

АНДРЕЕВА К.В.,

доцент, зав. лаборатории операционной эффективности,

УСТЮЖАНЦЕВА А.Н.,

к.э.н., научный сотрудник,

НИУ «Высшая школа экономики», г. Москва, РФ

Аннотация: В статье представлено исследование, посвященное вопросу создания в организациях системы непрерывных улучшений, изучены существующие модели внедрения улучшений, обозначена роль банка идей в

повышении операционной эффективности компаний, приведены примеры практической реализации системы подачи предложений.

Ключевые слова: операционная эффективность, система мотивации, непрерывные улучшения, цикл Деминга.

В настоящее время рост интереса к повышению операционной эффективности предприятий и организаций различных форм собственности обусловлен как состоянием внутренней среды хозяйствующих субъектов, так и факторами внешней среды, характеризующейся максимальной турбулентностью в последние 3-5 лет. Деятельность промышленных предприятий подвержена следующим угрозам и вызовам:

- снижение доходов большинства промышленных предприятий;
- дефицит кадров;
- перманентное санкционирование российской экономики;
- увеличение налоговой нагрузки: с 2025 года основная процентная ставка по налогу на прибыль возросла с 20 до 25%.

Таким образом, в условиях современных вызовов и угроз, вызванных трансформацией глобального миропорядка, обеспечение роста и конкурентоспособности российских предприятий является одной из важнейших задач управленческой науки.

Несмотря на множество примеров успешного внедрения концепции бережливого производства на предприятиях различных секторов экономики (металлургия, нефтегазодобыча, банковский сектор и др.), не все компании достигают успехов в данном направлении. Ключевой причиной является отсутствие системы непрерывных улучшений.

Одним из наиболее популярных инструментов системы непрерывных улучшений является цикл Деминга (PDCA). Данная модель состоит из 4-последовательных стадий:

1. Планирование (Plan) – включает формулирование проблемы, на решение которой будут направлены действия по улучшению процессов, оценка

имеющихся и требуемых ресурсов, описание критериев успешности. На данном этапе требуется максимальная вовлеченность участников процесса.

2. Реализация (Do) – выполнение запланированных на 1 стадии мероприятий.

3. Контроль (Check) – подразумевает оценку хода реализации плана, выявление отклонений от запланированных результатов. Сбор и анализ критически важных для процесса показателей позволяю оценить степень влияния изменений на ожидаемые результаты.

4. Действие (Act) – на данном этапе происходит документирование и интеграция новых процедур в случае успешного внедрения изменений. Если полученные результаты не соответствуют запланированным, осуществляется корректировка.

Преимущества данной модели заключаются в постепенном переходе от текущего состояния к планируемому, что позволяет избежать сопротивления персонала внедрению изменений.

В исследовании (Gupta, 2006)[1] автор объединил преимущества моделей управления изменениями Дж. Джурана, Г. Тагути, У. Шухарта, К. Исикавы, Э. Деминга и предложил свой подход к менеджменту процессов – цикл 4Р, состоящий из 4-х стадий (Рисунок 1):

1. Подготовка (Prepare) – на данном этапе должны быть обеспечены условия для создания необходимых «входов»: материалы, машины, методы, люди. В основе 1 этапа лежит диаграмма К. Исикавы.

2. Выполнение (Perform) – подразумевает, что все этапы процесса определены, проверены на предмет наличия ошибок, продуманы и понятны для эффективного выполнения. Основа этапа – модель Дж. Джурана.

3. Достижение совершенства (Perfect) – оценка выполнения процесса и соответствие «выхода» процесса плану (подход Г. Тагути).

4. Дальнейшее развитие (Progress) – перманентное улучшение процесса, снижение колебаний фактических показателей от целевых (подход Э. Деминга).

Отличительной особенностью данной модели является смещение фокуса с контроля процессов к их инжинирингу. Несмотря на отличия в подходах к выстраиванию системы непрерывных улучшений в рассмотренных выше моделях, есть общий фундамент успешности их реализации – работа с инициативами, основного инструмента вовлеченности сотрудников.

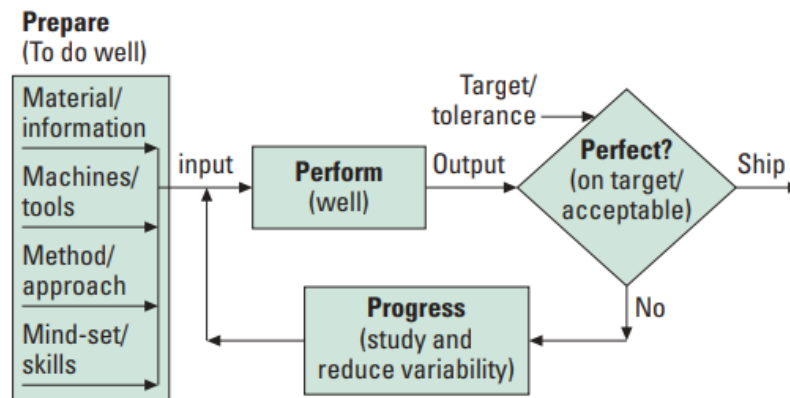


Рис. 1. 4P управление процессами (Gupta, 2006)

Для того чтобы каждый сотрудник чувствовал свою причастность к внедрению изменений и смог внести свой вклад в организации необходимо внедрять систему креативных идей и предложений (TCISS). Система подачи предложений – это комплекс мероприятий, который поддерживает активизацию персонала и рабочих мест и направлен на получение от сотрудников идей по улучшениям всех направлений работы организации.

Мы представим работу данной системы на примере реализации банка идей в крупном региональном банке, входящим в ТОП-10 банков России. Старт программы состоялся в 2018 году.

Банк идей – это система сбора, экспертизы и приоритизации идей сотрудников банка по совершенствованию продуктов и процессов, а также внедрению инноваций.

Миссия проекта «Банк идей»: использование интеллектуального и творческого потенциала сотрудников для совершенствования работы банка. В таблице 1 представлены основные участники данного проекта.

Ключевые участники процесса работы с деловыми инициативами

Роль	Исполнитель	Обязанности и полномочия
1	2	3
Автор	Работник Банка, опубликовавший идею в системе «Банк идей»	Публикация Идеи Корректировка либо дополнение Идеи по запросу координатора или эксперта Участие в реализации Идеи (опционально)
Респондент	Работник Банка, оставивший суждение в Карточке идеи в системе «Банк идей»	Комментирование идеи, проставление отметок «Мне нравится» в Карточке идеи
Координатор	Работник Процессного офиса, обеспечивающий функционирование системы «Банк идей»	Первичная оценка Идеи Определение перечня экспертных подразделений, чья оценка необходима для рассмотрения Идеи Назначение руководителя экспертного подразделения и экспертов Формирование сводного экспертного заключения на основании экспертных оценок Подготовка документации для рассмотрения Идеи лицом, принимающим решение или Коллегиальным органом Инициирование процесса поощрения авторов, экспертов, исполнителей
Руководитель экспертного подразделения (РЭП)	Руководитель (лицо, назначенное руководителем) Структурного подразделения, ответственного за экспертную оценку идеи в рамках своего функционального направления	Проведение экспертиз Назначение экспертов по заявке Координатора
Эксперт	Работник, проводящий оценку Идеи, поступивших в систему «Банк идей» в рамках своего	Формирование экспертного мнения от лица Структурного подразделения Проведение формализованной оценки Идеи

Продолжение табл. 1

1	2	3
	функционального направления и компетенций	
Лицо, принимающее решение (ЛПР)	Руководитель Структурного подразделения, деятельность которого напрямую связана с сутью выдвинутой деловой инициативы. ЛПР – руководитель Подразделения-заказчика	Принятие решения по Идее: о реализации / отказе от реализации / отсрочке реализации Идеи Запрос дополнительной экспертизы либо мнения Куратора Постановка задачи на реализацию Идеи
Исполнитель	Работник Подразделения-заказчика, назначенный ЛПР для реализации деловой инициативы	Проведение работ по внедрению деловой инициативы Автора в деятельности Банка
Куратор	Заместитель Председателя Правления/руководитель, курирующий Подразделение – заказчика в соответствии с Приказом о курировании в банке	Формирование особого мнения по запросу ЛПР. Примечание: Особое мнение запрашивается ЛПР у Куратора в случае невозможности самостоятельного принятия решения

Все работники банка могут подавать инициативы в единое окно, есть определенный порядок рассмотрения инициативы и каждый имеет право на поощрение за свою идею (Рисунок 2).

Решение о целесообразности выплаты денежного поощрения принимается коллегиально, с участием представителей: процессного офиса; руководителя подразделения, заинтересованного во внедрении деловой инициативы автора; финансового департамента; департамента управления эффективностью деятельности; департамента по работе с персоналом.



Рис. 2. Система мотивации сотрудников по подаче идей

По состоянию на 01.04.2025 г. более 1100 идей подано (Рисунок 3), 179 идей находятся на рассмотрении, 605 идей проанализированы и направлены в архив, 33 идеи отложено из-за отсутствия условий для внедрения, остальные – в реализации.

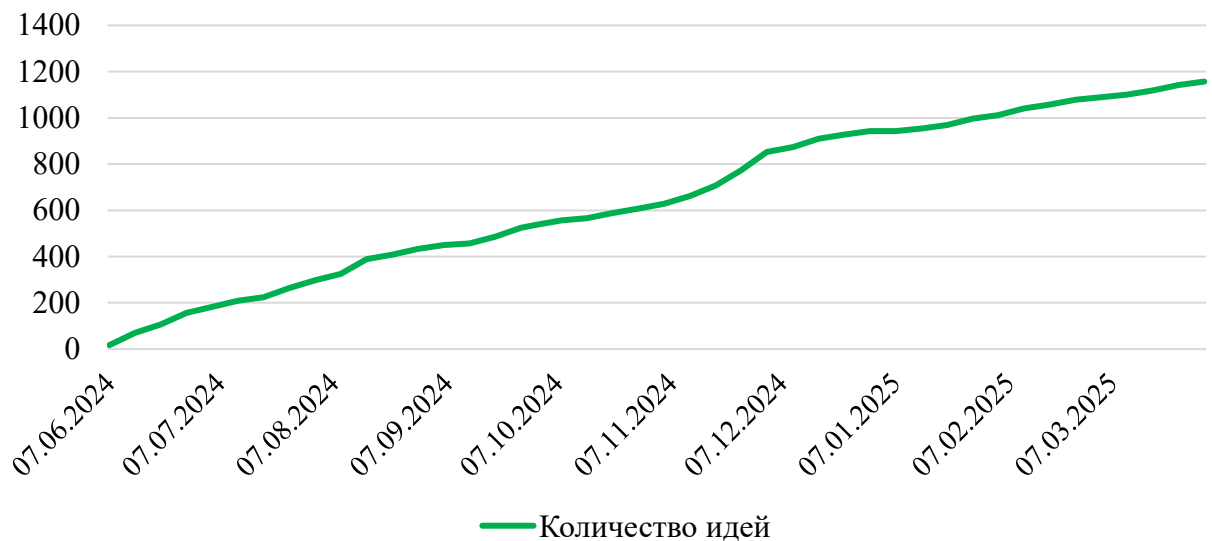


Рис. 3. Динамика публикаций идей

Некоторые примеры реализованных идей:

1. Чек-листы для проведения проверок департаментом безопасности: овердрафты и агентские договоры. Результат: систематизация и ускорение проверок, проводимых департаментом безопасности.
2. Настройка реестра погашения кредита в РМК. Результат: исключение ручного форматирования выгружаемого реестра.
3. ИТ-субботник в Центральном аппарате Банка. Результат: удалено 208 Гигабайт ненужной информации. Для сравнения: очищенного сетевого пространства достаточно для хранения скан-копий 3700 книг.
4. Запрет на подтверждение удаления операций лицом, инициировавшим удаление в системе РМК. Результат: усовершенствование контроля за удалением операций и снижение рисков мошенничества.

Таким образом, внедрение банка идей как элемента системы непрерывных улучшений способствует не только повышению вовлеченности сотрудников в развитии компании, но и получению экономического эффекта в виде устранения проблем и сокращения затрат.

Список использованных источников

1. Gupta P. Beyond PDCA - A new process management model // Quality Progress. – 2006. – № 39(7).

УДК 004.738.5:65.014

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК МЕТОД БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

ЦИМБАЛОВА А.И.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Огромный потенциал имеет реализация Интернета вещей в промышленности. Цифровизация производства повышает производительность, выявляя проблемы, тормозящие производственный процесс, оптимизирует работу людей и оборудования, сокращает потребление ресурсов, увеличивает безопасность.

Ключевые слова: Интернет вещей, цифровизация, оптимизация, безопасность.

На сегодняшний день социально-экономическое развитие региона является ключевой задачей и затрагивает все сферы жизнедеятельности Донецкой Народной Республики – ЖКХ, промышленность, транспорт, малый и средний бизнес, социальную сферу и многое другое.

Республика является промышленным регионом, основой экономики выступает тяжелая промышленность (черная металлургия, угольная отрасль, электроэнергетика, химическая промышленность, металлообработка, машиностроение, промышленность строительных материалов и иные отрасли), а также предприятия сельского хозяйства, пищевой, деревообрабатывающей, мебельной и целлюлозно-бумажной промышленности, транспортной системы. В вышеперечисленных областях трудится большое число граждан республики [1]. Для интенсификации социально-экономического развития необходимо задействовать весь спектр инновационных методов и инструментов.

На первый взгляд, бережливость – это экономия. На самом деле, бережливое производство работает не с сокращением расходов, что могло бы привести к снижению качества продукции, а с сокращением потерь. В любой компании – от производства до сферы здравоохранения, транспорта и социальных служб – существуют скрытые потери. Они становятся причиной увеличения издержек

производства, срока окупаемости инвестиций и ведут к снижению мотивации сотрудников. Бережливое производство подразумевает определение потерь, а затем их устранение [2].

Большим потенциалом для развития экономики является реализация Интернета вещей в промышленности (Industrial IoT, ПоТ, Промышленный Интернет), в т.ч. ПоТ – подкатегории Интернета вещей IoT, которая больше ориентирована на промышленность и ведение бизнеса [3]. Промышленный интернет вещей ПоТ – это совокупность сетей, к которым подключены участники промышленных процессов: производственные мощности, люди, машины, облака с данными. Специальные датчики и программным обеспечением (ПО) для сбора и обмена данными позволяют системам вести контроль и управление в автоматическом режиме. С его помощью можно автоматизировать процессы производства, уменьшить расходы на изготовление продукции, свести к минимуму убытки. ПоТ не требует присутствия человека на производстве и позволяет управлять промышленным предприятием в режиме 24/7, из любой точки мира, где есть интернет.

Интернет вещей в промышленности как метод бережливого производства позволяет автоматизировать сбор данных в реальном времени для мониторинга потерь (простои, дефекты, перепроизводство) и оптимизации процессов, что соответствует принципам Lean. Например, IoT-датчики интегрируются в системы предиктивного обслуживания и «вытягивающего» производства (Just-in-Time), сокращая издержки и повышая эффективность за счет точного управления ресурсами.

Ключевое преимущество ПоТ заключается в возможности обрабатывать большие массивы данных за короткое время и представлять их в понятных пользователю форматах. В результате руководители и ведущие работники промышленного предприятия получают полное представление о состоянии технологического процесса, в том числе об узких местах, источниках основных потерь энергии, потенциально аварийных участках.

Цифровизация производства с помощью интернета вещей позволяет снизить затраты на техническое обслуживание оборудования, сократить эксплуатационные расходы за счет более эффективного использования электроэнергии и уменьшить количество простоев.

У Интернета вещей есть много достоинств, к которым относятся:

- повышение эффективности и производительности, экономия времени;
- улучшение качества обслуживания, снижение потребности в человеческом вмешательстве;
- уменьшение трудозатрат, снижение стоимости производства;
- более точный контроль качества и управление производством;
- доступ к информации в режиме реального времени;
- упрощение выполнения бытовых задач;
- быстрое внедрение инноваций в различные сферы бизнеса;
- возможность внедрения инноваций, улучшения продукта, развития связей между производителями и потребителями;
- полное исключение ошибок в технологических и бизнес-процессах за счет исключения влияния человеческого фактора;
- мониторинг функционирования предприятия в режиме 24/7;
- контроль эксплуатационного срока оборудования, его эффективности;
- автоматический анализ, прогнозирование и вычисление КПД предприятия.

С другой стороны, у пользователей есть вопросы к безопасности информации. Технология предполагает сбор большого объема данных, в связи с чем образовывается несколько точек входа, которые представляют собой риски конфиденциальности: взломы, утечка информации.

Сейчас разработчики IoT продолжают развивать технологию и работают над повышением надежности методов защиты информации, передающейся через Интернет, как от обычных пользователей, так и от коммерческих организаций и промышленных предприятий.

В октябре 2024 года стало известно о разработке в России доверенной промышленной сети (ДПС) передачи данных [4]. Проект, реализация которого

планируется к 2030 году, направлен на создание отечественной защищенной инфраструктуры для обмена информацией между различными уровнями промышленных систем. Разработкой сети занимаются структуры госкорпорации «Росатом». ДПС будет включать в себя отечественные средства промышленной автоматизации, такие как программируемые логические контроллеры, контрольно-измерительные приборы и автоматику, а также системы диспетчерского управления и сбора данных SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition – диспетчерское управление и сбор данных). Сейчас «Росэлектроника» выводит разработку на рынок. Она призвана заместить импортные аналоги от Siemens, Genesis, Huawei и других иностранных производителей.

SCADA – один из наиболее часто используемых типов программных приложений для управления производственными процессами. Такие системы занимаются сбором данных в режиме реального времени для управления оборудованием и применяются там, где многочисленные удаленные объекты объединены в сеть. Они работают на электрораспределстанциях, нефте- и газопроводах, в коммунальных системах, то есть в тех сферах, где требуется автоматическое управление в режиме реального времени.

Системы SCADA включают аппаратные и программные компоненты. Аппаратное обеспечение собирает и передает данные непосредственно «с полей», которые потом обрабатываются программным обеспечением. Системы SCADA также записывают и регистрируют все события для информирования о состоянии, проблемах и инцидентах в производственных процессах.

В частности, модуль IoT.Istok.SCADA от «Росэлектроники» позволяет реализовать автоматизированный контроль инженерных систем объекта, осуществлять централизованное оперативное управление технологическими процессами [4]. Он берет на себя обеспечение взаимодействия инженерных систем между собой, а также с комплексом систем безопасности и пожарной сигнализации. Модуль SCADA от «Росэлектроники» входит в платформу промышленного интернета вещей IoT.Istok и использует ее «озеро данных»

(Data Lake) – хранилище, в котором собрана различная информация всевозможных форматов из многих источников. Сбор и анализ big data дает возможность выявлять тенденции и закономерности в процессах загрузки техники, обнаруживать воздействие различных факторов и, соответственно, вносить изменения в процесс производства.



Рис. 1. Схема интернета вещей предприятия с технологической IoT-платформой [5].

Платформа промышленного интернета вещей PoT.Istok включена в реестр российского ПО Минцифры России и уже используется на предприятиях Ростеха. Так, в начале прошлого года PoT.Istok пришел в авиастроение, на производственный комплекс Объединенной авиастроительной корпорации в Новосибирской области. Ноу-хау уже позволило снизить расходы на обслуживание оборудования на 10% [4].

Особенность же индустриального интернета вещей заключается в том, что, подключившись к нему, промышленные предприятия получают возможность не только повысить эффективность своих технологических и бизнес-процессов, но и вывести на новый уровень взаимоотношения с партнерами и клиентами. Благодаря внедрению PoT-решений у них появляется возможность

предоставлять сервисы мониторинга оборудования, установленного у клиента и, в случае необходимости проводить ремонт, опережающий его выход из строя. К примеру, станкостроительный завод может предложить своим покупателям услугу по контролю состояния любого из выпущенного им станка с ЧПУ и не только. Таким образом, предприятия могут начать постепенный переход к новой, сервисной бизнес-модели взаимодействия с потребителем и с партнерами, позволяющей последним перенести акцент с капитальных затрат на операционные.

В качестве конкретного примера использования интернета вещей можно назвать прогнозирование качества продукции на основе таких источников данных, как производственное оборудование, условия окружающей среды и наблюдение сотрудников. Еще одним направлением может стать детальный мониторинг состояния машин и оборудования, что позволит правильно оценивать эффективность их работы. Интернет вещей, например, может собрать все показатели температуры и вибраций, а также коды ошибок. На основе этих и других показаний датчиков можно определить, работает ли оборудование оптимально. Так можно убедиться, в полной ли мере реализуются возможности производства.

В сфере профилактического обслуживания датчики и другое оборудование позволяют собирать и анализировать данные о состоянии оборудования. Это дает возможность выявлять неисправности до того, как они существенно повлияют на производственные процессы. Такой контроль помогает продлить срок службы оборудования, обеспечить более безопасные условия работы для сотрудников и оптимизировать все цепочки поставок.

Таким образом, промышленный интернет вещей дает возможность объединить технические данные с одной производственной линии, завода или сети предприятий. С помощью такого объединения можно активно повышать производительность, выявляя проблемы, тормозящие производственный процесс, оптимизировать работу людей и оборудования. В результате увеличивается качество продукции, происходит рост рентабельности,

конкурентоспособности, улучшается контроль за производством. В свою очередь, себестоимость продукции, материальные и энергетические затраты снижаются, а условия труда работников улучшаются; повышается уровень безопасности на производстве и растет производительность труда [6].

Список использованных источников

1. Промышленность ДНР. - Текст : электронный // Фонд развития промышленности ДНР. – URL: <https://frp-dnr.ru/industry-dpr.html> (дата обращения: 23.04.2025).
2. Бережливое производство: навык будущего. - Текст : электронный // Ростех: официальный сайт. – URL: <https://rostec.ru/media/news/berezhlivoe-proizvodstvo-navyk-budushchego/#start> (дата обращения: 23.04.2025).
3. Промышленный Интернет вещей (Industrial IoT) - основа Интеллектуальной системы управления. - Текст : электронный // KYLAND. – URL: <https://kyland.ru/dajest/26> (дата обращения: 23.04.2025).
4. Как это работает: промышленный интернет вещей. - Текст : электронный // Ростех. – URL: <https://rostec.ru/media/news/kak-eto-rabotaet-promyshlennyy-internet-veshchey/#start> (дата обращения: 23.04.2025).
5. Технологическая платформа Интернета вещей: стандарты, возможности, перспективы. - Текст : электронный // Технологии и средства связи. – URL: <https://www.tssonline.ru/articles/tekhnologicheskaya-platforma-interneta-veshchey-standarty-vozmozhnosti-perspektivy> (дата обращения: 23.04.2025).
6. 2024 Интернет вещей. - Текст : электронный // ИИ РФ. – URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/tekhnologii-i-produkty-ii/2024_internet_veshchey_razvitie_tehnologiy_i_ocenka_vozmoghnostey_perehoda_na_otechestvennyye_resheniya_ano_cifrovaya_ekonomika_/ (дата обращения: 23.04.2025).

УДК 35.08:65.290.2

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И CRM-СИСТЕМ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

ЧИСТЯКОВ А.В.,

*ФГБОУ ВО «Казанский Государственный Энергетический Университет»,
г. Казань, РФ*

Аннотация: В условиях цифровой трансформации особое значение приобретает повышение качества и доступности государственных услуг. Одним из эффективных инструментов в этом направлении является внедрение CRM-систем и цифровых технологий, позволяющих повысить уровень клиентоориентированности органов государственной власти. В статье рассматриваются преимущества цифровизации для граждан и государства, примеры внедрения CRM-решений в органах публичного управления, а также ключевые барьеры и перспективы цифрового взаимодействия с населением.

Ключевые слова: цифровизация, CRM-системы, государственные услуги, клиентоориентированность, цифровое управление, искусственный интеллект.

Современная система государственного управления сталкивается с необходимостью повышения эффективности и прозрачности своей деятельности. С ростом технологических возможностей возрастает и потребность населения в более удобных, быстрых и персонализированных услугах. Препятствием является модель административного управления, ориентированная на внутренние процессы и иерархическое регулирование, уже не в полной мере отвечает требованиям времени. В этих условиях формируется новая парадигма — клиенториентированное государство, при котором в центр управленческой деятельности ставится гражданин как «клиент» государственных услуг.

Клиентоориентированность в контексте публичного управления представляет собой способность органов власти учитывать индивидуальные потребности граждан, обеспечивать высокий уровень сервиса, доступность и удобство взаимодействия. Цифровые технологии становятся основой для реализации этой модели, обеспечивая качественные изменения в способах коммуникации, обработки информации и предоставления услуг.

Одним из ключевых инструментов, позволяющих реализовать клиентоориентированный подход в государственном управлении, выступают CRM-системы (Customer Relationship Management — системы управления взаимоотношениями с клиентами). Первоначально разработанные для нужд бизнеса, эти платформы всё чаще адаптируются в государственном секторе. Они позволяют выстроить централизованную модель учёта взаимодействий с гражданами, накапливать данные об их запросах и предпочтениях, анализировать поведение пользователей и оперативно реагировать на обращения.

Использование CRM-систем в государственном секторе способствует упорядочению процессов обработки обращений граждан, исключению повторных обращений по одному и тому же вопросу, отслеживанию динамики исполнения поручений, а также повышению качества и скорости предоставления услуг. Кроме того, такие системы позволяют выявлять наиболее востребованные и проблемные сферы, адаптируя административные процедуры под потребности населения.

Примером успешного применения CRM-подхода является деятельность многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). Здесь благодаря цифровым платформам реализован принцип «одного окна», обеспечена прозрачность всех этапов рассмотрения заявлений, а также имеется возможность получения обратной связи от граждан. Также можно отметить внедрение цифровых приёмных на уровне региональных органов власти, интегрированных с электронными платформами, такими как «Госуслуги», «Обратная связь» и другие.

Важную роль в цифровом развитии играет использование технологий искусственного интеллекта и больших данных (Big Data). Анализ массивов информации позволяет выявлять скрытые закономерности в поведении пользователей, прогнозировать спрос на услуги, оптимизировать распределение ресурсов и сокращать время реакции на обращения. Искусственный интеллект способен автоматизировать первичную обработку заявок, сортировать обращения по категориям и даже предлагать индивидуализированные решения проблем.

Однако на пути цифровизации госуправления существует ряд ограничений.:

- нехватку квалифицированных кадров, способных сопровождать и развивать цифровые системы;
- высокий уровень затрат на внедрение и обслуживание информационных платформ;
- несовместимость новых решений с устаревшими системами документооборота;
- недостаточную мотивацию чиновников к переходу на цифровые рельсы;
- низкий уровень цифровой грамотности отдельных групп населения, особенно в отдалённых и сельских районах.

Все эти факторы требуют комплексного подхода к модернизации системы управления. Необходимо не только внедрять технологии, но и выстраивать систему институциональной поддержки, включающей обучение, методическую помощь, а также нормативное регулирование цифровых инициатив.

Перспективными направлениями развития выступают создание единого цифрового пространства для всех уровней власти, переход к проактивным услугам (предоставляемым без заявления), развитие мобильных приложений и цифровых помощников, интеграция социальных сетей в процесс обратной связи с гражданами. Важным является развитие культуры открытости и подотчётности в государственном управлении, где цифровые технологии выступают не только инструментом автоматизации, но и основой для повышения доверия к власти.

Кроме того, в современном государственном управлении растёт интерес к применению так называемых омниканальных моделей взаимодействия с гражданами, которые активно используются в коммерческом секторе. Суть подхода заключается в интеграции различных каналов коммуникации — личные приёмы, телефонные линии, электронная почта, мобильные приложения, социальные сети — в единую цифровую платформу, фиксирующую каждый контакт с пользователем. Такая интеграция, при поддержке CRM-систем, обеспечивает полноту и непрерывность данных, формируя «360-градусное» представление о потребностях и поведении гражданина.

Омниканальные стратегии позволяют органам власти не только повысить качество обслуживания, но и усилить аналитический потенциал управления. Например, благодаря отслеживанию частоты и тематики обращений можно выявить повторяющиеся сбои в работе отдельных подразделений или услуг, а также определить территориальные или социальные группы, сталкивающиеся с трудностями при получении государственных услуг. На основе этой информации формируются решения, направленные на устранение «узких мест» и повышение справедливости в распределении ресурсов.

В международной практике также имеются примеры успешного внедрения цифровых платформ для управления отношениями с гражданами. Так, в Эстонии, признанной лидером цифрового государства, применяется единая платформа X-Road, обеспечивающая межведомственное взаимодействие в режиме реального времени. Каждый гражданин имеет доступ к данным о себе и может контролировать, какие органы власти обращаются к его информации. Подобная прозрачность способствует участию населения в управленческих процессах.

УДК 336.7:330.4

БЕЗНАЛИЧНЫЕ РАСЧЕТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ

ЛАРИОНОВ А.В.,

*к.э.н., к.н.гму, доцент, старший научный сотрудник, Лаборатория
прогнозирования качества окружающей среды и здоровья населения,
Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН*

Аннотация: Представленное исследование раскрывает методические аспекты применения данных безналичных расчетов для организации оперативного мониторинга состояния экономики Донецкой Народной Республики. Масштабное внедрение безналичных расчетов в ДНР обеспечивает возможность идентификации достижения критических значений волатильности денежных потоков, характерных для периода кризиса. Осуществляя мониторинг денежных потоков в форме безналичных расчетов, профильные органы власти получают возможность оперативного применения предкризисных и антикризисных инструментов управления. Последнее способствует росту результативности реализации мер государственного управления для поддержания финансовой стабильности экономики в ДНР.

Ключевые слова: безналичные расчеты, волатильность денежных потоков, государственное управление, цифровизация, финансовая стабильность, R/S анализ.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" одной из ключевых национальных целей является «устойчивая и динамичная экономика». Достижение поставленной цели определяет необходимость оперативного реагирования на

кризисные явления в экономике. Донецкая Народная Республика, сталкивается с масштабными вызовами, которые создают условия для роста количества ситуаций глубокой неопределенности. Ключевым отличием глубокой неопределенности от неопределенности выступает существенное снижение возможностей раннего выявления кризисных явлений [1]. Возможно угадывать общий тренд изменения ситуации, однако дисперсия будущих значений показателей слишком высокая. В подобной ситуации снижается возможность управления рисками в экономике.

Для противодействия негативным эффектам глубокой неопределенности необходимо сокращать время между возникновением кризиса и применением инструмента воздействия. В соответствии с международной практикой (к примеру, стандартом «Lean Government Implementation Guide» Агентства по охране окружающей среды), бережливое управление предполагает оптимизацию процессов в организации. Глубокая неопределенность приводит к росту издержек, связанных с управлением рисками в экономике. В результате увеличивается количество неоптимальных процессов, растут издержки хозяйственной деятельности. Необходимо создавать новые подходы для обеспечения непрерывности функционирования экономических субъектов [2]. Последнее определяет необходимость использовать высокочастотных данных, позволяющих оперативно идентифицировать отклонения в действиях экономических субъектов. Ключевым источником данных для создания подобной системы мониторинга выступают безналичные расчеты, и, в частности, данные Платежной системы Банка России. Целью настоящего исследования является разработка методических подходов к организации мониторинга безналичных расчетов для обеспечения финансовой стабильности экономики в ДНР.

В настоящее время в ДНР масштабное развитие безналичных расчетов, в транспорте, магазинах и т.д. Очевидно, что наличные расчеты будут сохранены, однако по мере адаптации к новым платежным технологиям возможно ожидать сохранение тренда на увеличение доли безналичных расчетов в ДНР. Как

следствие, Банк России будет иметь возможность оперативного мониторинга движения денежных потоков. Анализ денежных потоков возможен на различных уровнях, включая индивидуальный, групповой и территориальный уровни. Отклонение в движении денежного потока должно выступать индикатором кризисных явлений в экономике.

Организация подобного мониторинга безналичных расчетов сталкивается с определенными методологическими ограничениями. В частности, существует значительное многообразие денежных потоков в экономике. С учетом того, что денежные потоки сопровождают процесс хозяйственного взаимодействия субъектов, степень их волатильности существенно различается в зависимости от отрасли, специфики функционирования субъектов. Именно поэтому необходимо разрабатывать систему показателей, которые возможно применять для анализа волатильности безналичных денежных потоков. Одним из таких показателей, в частности, является показатель Херста, рассчитанный с помощью методов фрактального R/S анализа [3]. Показатель Херста может быть рассчитан для различных денежных потоков. Универсальность методики расчета показателя Херста обеспечивает возможность сравнения уровней волатильности денежных потоков.

С учетом того, что данные по безналичным расчетам доступны в режиме реального времени, необходимо определить и регулярно обновлять критические значения, достижение которых отражает факт наступления кризиса. Критические значения, вероятно, будут различаться для различных отраслей экономики, а также типов кризисов.

Для результативного применения создаваемой системы мониторинга денежных потоков необходимо также иметь набор инструментов оперативного воздействия. Данные инструменты должны применяться в предкризисный и кризисные периоды. К примеру, в случае существенного оттока денежных средств из одной отрасли у субъектов могут возникать проблемы, связанные с нехваткой текущей ликвидности. Для компенсации подобных разрывов ликвидности представляется целесообразным реализация инструментов

льготного кредитования. Подобные инструменты могут быть реализованы, в частности, в рамках системы специализированных инструментов рефинансирования Банка России.

Список использованных источников

1. Шипкова О. Т., Акимова Е. Н., Шатаева О. В. Инструменты планирования и принятия решений в условиях глубокой неопределённости как основа проактивной позиции экономического субъекта // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-planirovaniya-i-prinyatiya-resheniy-v-usloviyah-glubokoy-neopredelyonnosti-kak-osnova-proaktivnoy-pozitsii> (дата обращения: 04.05.2025);
2. Масино, М. Н. Бесперебойность функционирования платежной системы: рекомендации по управлению непрерывностью функционирования платежной системы / М. Н. Масино, А. В. Ларионов, Н. Н. Масино // Банковское дело. — 2020. — № 9. — С. 44-51. — EDN JTVMGJ;
3. Петерс, Э. Хаос и порядок на рынках капитала : Новый аналитический взгляд на циклы, цены и изменчивость рынка: Пер. с англ. / Э. Петерс; Пер. В.И. Гусева, Ред. А.Н. Романова. — Москва : Мир, 2000. — 333 с.. — 145.80 р.

УДК 369

**ДОКЛАД ПОДГОТОВЛЕН ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЙ,
ВЫПОЛНЕННЫХ ЗА СЧЕТ ГРАНТА РНФ**

СОЛОВЬЕВ А.К.,

д.э.н., проф.

Научно-исследовательский центр развития государственной пенсионной системы и актуарно-статистического анализа Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, РФ

Решение проблемы сокращения бедности, экономического и социального неравенства занимает центральное место в системе национальных приоритетов долгосрочного развития страны для всех возрастных категорий населения страны. Значимость этой проблемы непосредственно выделена в системе национальных приоритетов Президента РФ в майском Указе №309 от 07.05.2024., а также для развития цивилизации неоднократно отмечалась в рекомендациях ООН. Так, в программе ООН «Цели устойчивого развития до 2030г.» (2015г.) проблема бедности сохраняет за собой первое место из семнадцати международных программ стратегического развития ООН.

Причины бедности населения единодушно установлены в научном сообществе:

- глобальные финансовые кризисы,
- торможение макроэкономического развития
- диспропорции рынка труда и неразвитость рыночно-трудовых отношений,
- демографическая деградация населения страны

К перечисленным негативным факторам рисков на пути к достижению социального благополучия добавились риски глобальной цифровизации экономики и всех сфер общественной жизни, которые создают объективные условия усиления экономического неравенства не только в различных видах хозяйственной деятельности и разных регионах, но и для разных возрастных и социально-демографических группах населения.

В нашей стране приоритет программы «борьбы с бедностью» неоднократно подчеркивался в различных нормативно-правовых форматах. Самым актуальным из них следует признать «майский» Указ Президента РФ №309 от 07.05.2024. Однако для решения этой практически значимой проблемы необходимо разработать теоретические основы, которые не должны слепо

дублировать западные практики, а учитывать национальные особенности и исторические традиции.

Трансформация пенсионной политики последних десятилетий в зарубежных странах и России была обусловлена в большей степени финансовыми кризисами и, как следствие, оптимизацией расходов федерального бюджета. Анализ международной практики реализации такой пенсионной политики показал, что во времена цифровых трансформаций и финансовых кризисов многие страны прибегают к краткосрочным и даже долгосрочным пересмотрам механизмов формирования пенсионных прав: приостановке («заморозке») действий регулярных правил индексации или частично снижению темпов индексации.

Единая цифровая платформа — это совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих её обработку информационных технологий и технических средств. Она состоит из взаимодействующих информационных систем, состоящих из подсистем и сервисов.

Платформа предназначена для **автоматизации процессов предоставления мер социальной защиты (поддержки), социальных услуг в рамках социального обслуживания и государственной социальной помощи, иных социальных гарантий, в том числе пенсионного обеспечения, и выплат, предоставляемых гражданам в Российской Федерации.**

Некоторые функции единой цифровой платформы:

контроль за обеспечением гарантированных мер поддержки и защиты;

процессы назначения и предоставления этих мер поддержки;

предоставление информации о причинах, условиях и способах предоставления мер поддержки и защиты;

предоставление информации об организациях, которые реализуют меры поддержки;

ведение классификатора мер социальной поддержки, перечня получателей и иных справочников;

ведение персонифицированного учёта;
ведение Единого реестра субъектов пенсионного и социального страхования;
выявление нуждающихся в получении мер социальной поддержки;
автоматизация проведения медико-социальной экспертизы, учёта мероприятий по реабилитации и абилитации инвалидов.

УДК 37.064.3

МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

ШЕВАНОВА В.С.,

студентка группы УПП-24м,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШУМКОВА Е.А.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

В России и США успешно реализуются различные молодежные инициативы. В США действует проект «Молодые республиканцы», объединяющий активных граждан 18-40 лет для политического образования и поддержки кандидатов. В России аналогичную роль играет «Молодежный парламент» - консультативный орган с комиссиями по ключевым направлениям развития. Основная миссия проекта заключается в предоставлении интерактивной и образовательной программы для членов организации, а также для поддержки кандидатов от Республиканской партии в ходе выборов на государственные должности.

Для повышения эффективности работы с молодежью Министерство науки и высшего образования Российской Федерации подписало соглашения о партнерстве с ведущими общероссийскими общественными объединениями. В число партнеров вошли:

- Национальный совет молодежных и детских объединений России;
- Российский союз молодежи;
- Ассоциация студентов и студенческих объединений;
- Ассоциация учащейся молодежи «Содружество»;
- Общероссийская общественная организация «Интеграция».

Данные соглашения создают платформу для активного вовлечения молодых граждан в общественно-политическую жизнь страны. Участники молодежных объединений получают возможность:

- Участвовать в значимых общественных мероприятиях.
- Устанавливать профессиональные контакты с экспертами в сфере социальной политики.
- Находить единомышленников для реализации совместных инициатив.

Такой формат взаимодействия способствует профессиональному росту молодых специалистов и развитию их лидерских качеств. В России на территории множества субъектов реализуются проект «Молодежный парламент». «Молодежный парламент» – правовой консультативный орган и включает комиссии: по социальной политике и здравоохранению; по жилищной строительной и коммунальной политике; по экономическому развитию и предпринимательству; по культуре, общественным отношениям, делам молодежи и информационной политике; по аграрным вопросам. Стоит отметить, что с помощью таких проектов, как «Форум молодых инвесторов» (The Forum for Youth Investment) (в Вашингтоне) и «Российские студенческие отряды» (в Екатеринбурге) современная молодежь имеет возможность приобрести профессиональные навыки в интересующих ее отраслях, что положительно повлияет на успешность профессиональной деятельности в дальнейшем. Органы государственной власти по делам молодежи оказывают помощь общественным

объединениям молодежи в проведении обучения молодежных лидеров этих организованных групп.

Такие лидеры являются главным ресурсом для пополнения политической, административной и других элит России. Целенаправленная работа органов государственной власти в части поощрения их инициативы и подготовки наиболее способных из лидеров для работы в государственных структурах является залогом стабильного поступательного развития государства.

Важное направление реализации ГМП – это активное сотрудничество и участие в процессе выработки направлений молодежной политики совместно с такими международными организациями как ООН, Комиссия Европейского Союза, ЮНЕСКО, Совет Европы и другие.

В программе международных молодежных обменов принимают участие специалисты органов государственной власти, и представители молодежных организаций России. Предполагается, что учитывая тенденции социально-экономического и общественно-политического развития страны, ГМП в России должна реализовать следующие приоритеты: информирование молодого поколения о потенциально возможном развитии страны и ее вовлечения в социальную практику; развитие активности молодых людей в инновационной сфере; интеграция молодежи, оказавшейся в трудной жизненной ситуации в общественную жизнь.

Так данные приоритеты способны определять направления и сферы инвестирования государственных и общественных ресурсов на первоначальном этапе в рамках государственной молодежной политики, а также формировать систему ресурсов поддержки молодежи России и способствовать развитию качеств у молодого поколения, востребованных в XXI веке. Это: «способность к самоуправлению, самоорганизации и нормотворчеству; умение осуществлять должностные обязанности и права на уровне нравственности, культуры и права как в профессиональной, так и внепрофессиональной сферах».

Исследования показали также востребованность таких качеств молодежи, как «обучаемость, способность к саморазвитию, умение и желание

самостоятельно находить информацию; хорошая работоспособность; развитое мышление; внимание и др.»).

Неслучайно современные работодатели при отборе кандидатов уделяют особое внимание не только профессиональным навыкам, но и личностным качествам: морально-нравственным ценностям, психологической устойчивости, когнитивным способностям, включая внимание и память. Эти компетенции становятся ключевыми в условиях динамично меняющегося рынка труда.

В соответствии с приоритетами государственной молодежной политики был разработан проектный подход, включающий 9 масштабных общероссийских инициатив. Среди наиболее значимых:

- «Российская молодежная информационная сеть»;
- «Вместе»;
- «Всероссийский стройотряд»;
- «Доброволец России».

Эти проекты создают равные возможности для профессиональной и социальной реализации молодых людей во всех регионах страны. Конкретные механизмы реализации и финансирования данных инициатив будут определены в рамках специальной федеральной целевой программы, что обеспечит системный подход к их внедрению.

УДК 332.1:502.131.1

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА
И БИЗНЕСА В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

СЕМИСОТОВ А.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления - филиал РАНХиГС

Аннотация: Статья рассматривает важность взаимодействия государства и бизнеса для устойчивого развития регионов РФ. Показаны актуальные проблемы и возможности партнёрства для решения ключевых задач. Для преодоления проблем предлагается комплексный подход. Реализация предложенных мер может ускорить региональное развитие, повысить инвестиционную привлекательность и качество жизни населения.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство (ГЧП), устойчивое развитие регионов, инвестиции, координация власти и бизнеса.

Для устойчивого развития российских регионов крайне важно наладить эффективное взаимодействие между государством и бизнесом. Такое партнёрство открывает возможности для решения целого ряда масштабных задач: от модернизации экономики до улучшения социальной сферы и охраны окружающей среды. Вместе с тем на практике сотрудничество двух секторов сталкивается с многочисленными препятствиями. Актуальные проблемы в сфере регионального и проектного управления отличаются комплексностью и затрагивают самые разные аспекты - от управленческих до правовых.

Среди основных проблем, препятствующих участию бизнеса в программах устойчивого развития, - несовершенство нормативно-правовой базы. Дело в том, что сейчас отсутствуют чёткие законодательные стимулы, которые бы побуждали бизнес включаться в такие программы, к тому же существующие правовые механизмы не создают условий, достаточных для эффективного партнёрства, и зачастую не способны покрыть затраты, связанные с воплощением в жизнь «зелёных» и социальных проектов.

Не менее острой и насущной проблемой является крайне низкое качество стратегического планирования и целеполагания. Наблюдаются серьёзные

несогласованности целей и задач между различными уровнями власти, заметная размытость формулировок в разрабатываемых проектных документах, существенно заниженная динамика предполагаемых и планируемых показателей, а также явное отсутствие чёткой и прослеживаемой взаимосвязи между ключевыми показателями и объёмами выделяемого финансирования.

Если речь заходит о масштабных проектах, то без значительных инвестиций тут никак не обойтись. Но тут появляется проблема: из-за довольно серьёзных финансовых ограничений частные компании не очень-то спешат вкладывать свои средства, пока не получают надёжных гарантий того, что их инвестиции окупятся, а также пока не увидят реальной поддержки со стороны государства.

Не менее серьёзной проблемой является слабая, не до конца налаженная обратная связь между разными уровнями управления, а также избыточная, нередко затрудняющая работу бюрократизация процессов.

Нельзя не учесть существенное влияние различий в приоритетах и горизонтах планирования, ведь бизнес в первую очередь думает о том, как получить прибыль в краткосрочной перспективе, а государство строит планы, опираясь на долгосрочные цели развития территорий. Из-за этого согласование интересов нередко превращается в сложную задачу.

Нехватка кадров, которые могли бы грамотно наладить государственно-частное партнёрство (ГЧП), к тому же пока не в полной мере проработана методологическая база, которая нужна для того, чтобы контролировать достижение поставленных целевых показателей.

Когда речь идёт о реализации совместных инициатив, на пути встают серьёзные препятствия. Получается так, что ни бизнес, ни население толком не знают, какие проекты реализуются, нет удобных способов общения между участниками, да и цели программ развития порой остаются туманными. А когда речь заходит о развитии регионов, нельзя не отметить неравномерность. Это вносит определённый дисбаланс и создаёт дополнительные сложности. В экономически слабых регионах, даже несмотря на государственную поддержку, привлечь бизнес-инвестиции бывает очень сложно и проблематично, к тому же

есть ещё одна проблема - недостаток специалистов, которые могли бы эффективно работать с ГЧП и управлять разными совместными проектами.

Если говорить о том, что мешает сотрудничеству между государством и бизнесом, в первую очередь стоит отметить низкий уровень доверия. Это действительно серьёзное препятствие, которое ощутимо тормозит развитие партнёрских отношений. Представители бизнеса нередко опасаются работать с государственными структурами из-за непредсказуемости регуляторной политики и того, что условия партнёрства могут внезапно измениться. Когда ресурсы муниципалитетов ограничены, а кроме того, появляется неясное разграничение зон ответственности создаются дополнительные сложности и препятствия. К тому же местные власти не всегда сильно мотивированы участвовать в национальных проектах.

Говоря о системных проблемах, важно понимать, что они порождают множество практических затруднений - целевые показатели программ развития далеко не всегда достигаются, инфраструктура развивается неравномерно - в одних регионах и муниципалитетах она на высоком уровне, в других - отстаёт, бизнес и государство слабо взаимодействуют, социальная инфраструктура страдает от недостаточного финансирования, планируемые социально-экономические эффекты зачастую остаются лишь на бумаге.

Так или иначе существуют перспективные механизмы и направления, способные решить обозначенные проблемы. Прежде всего, необходимо развивать и укреплять законодательную (правовую) базу - разрабатывать чёткие нормативные акты, которые будут закреплять механизмы участия бизнеса в региональных проектах, укреплять правовые основы государственно-частного партнёрства (ГЧП), внедрять налоговые льготы для компаний, которые проявляют социальную и экологическую ответственность. Кроме того, важную роль должны сыграть выпуск «зелёных» облигаций, предоставление субсидий, организация льготного кредитования проектов устойчивого развития. Таким образом, комплексный подход, сочетающий совершенствование

законодательства и применение современных финансовых инструментов, может стать эффективным решением существующих проблем.

Формирование особой культуры партнёрства, базирующейся на принципах взаимного доверия и конструктивного диалога станет наиболее значимым звеном в сложной цепочке необходимых преобразований.

Результативное и успешное взаимодействие государственных структур и бизнес-сообщества остаётся основополагающим и ключевым фактором обеспечения устойчивого развития регионов Российской Федерации. Проведение системной и целенаправленной работы по устранению обозначенных проблем позволит в конечном итоге выстроить действительно эффективную модель партнёрства, которая будет в полной мере отвечать интересам всех без исключения участников и стратегическим задачам национального развития.

Список использованных источников

1. Косов, М. Е. Государство и бизнес: основы взаимодействия: учебник / М.Е. Косов, А.В. Сигарев, О.Н. Долина [и др.]. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 295 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5c4056215e0cd4.26619075. - ISBN 978-5-16-014927-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1903372> (дата обращения: 14.10.2025). — Режим доступа: по подписке.

2. Игнатюк Н.А. Государственно-частное партнерство: Учебник / Игнатюк Н.А. - Москва: Юстицинформ, 2012. - 384 с. ISBN 978-5-7205-1099-2. - Текст: электронный. // - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701614> (дата обращения: 14.10.2025). — Режим доступа: по подписке.

3. Государственно-частное партнерство: учебное пособие / О.М. Харькова. — Текст: электронный // Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2021. - 131 с. — URL: <http://elib.osu.ru/bitstream/123456789/14642/1/15033820210630.pdf> (дата обращения: 14.10.2025)

**МАТЕРИАЛЫ КРУГЛОГО СТОЛА.
ПРОЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.**

УДК 352:005.96

**УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КАК ФАКТОР УСПЕХА
РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

АНОХИНА Т.В.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления - филиал РАНХиГС, г. Донецк, РФ

Аннотация: Исследуется управление стейкхолдерами как фактор успеха муниципальных проектов. Предложен метод оценки взаимодействия на основе сопоставления ожиданий и действий властей. На примере благоустройства парка в Донецке показана важность учета интересов и прозрачной коммуникации, возможные риски в управлении стейкхолдерами и пути их устранения.

Ключевые слова: управление стейкхолдерами, муниципальные проекты, стратегическое планирование, социально-экономическое развитие.

Современные условия социально-экономического развития диктуют необходимость для муниципальных образований отказаться от ситуативного, реактивного подхода к управлению в пользу стратегического планирования, нацеленного на устойчивые долгосрочные результаты. Центральное место в этом процессе занимает этап целеполагания — определение приоритетных

направлений развития территории, которые должны учитывать не только имеющиеся ресурсы и объективные ограничения, но и ожидания всех ключевых групп заинтересованных сторон.

Актуальность настоящего исследования обусловлена растущей ролью стейкхолдеров как субъектов влияния на результативность стратегических и проектных инициатив; существующим разрывом между теоретическими рекомендациями и практической реализацией управления заинтересованными сторонами, особенно на уровне муниципалитетов; недостаточной проработанностью методик выявления, анализа и согласования интересов стейкхолдеров в контексте социально-экономического развития территорий; высокими рисками провала проектов при игнорировании или неправильной оценке влияния стейкхолдеров, что подтверждается как академическими, так и практическими кейсами.

Особую остроту проблема приобретает в контексте социально-экономического развития территорий, где стейкхолдерами выступают не только бизнес и органы власти, но и местное население, общественные организации, образовательные и культурные учреждения. В таких условиях эффективное управление стейкхолдерами становится условием не только успешной реализации проектов, но и социальной устойчивости, легитимности принимаемых решений и доверия к институтам местного самоуправления.

Совершенствование подходов к управлению стейкхолдерами в процессе стратегического планирования на муниципальном уровне имеет значительный практический потенциал для повышения эффективности территориального развития в современных условиях [1].

Рассмотрим карту заинтересованных сторон проекта по благоустройству территории парка «СТРОИТЕЛЕЙ» (ГУЛЛИВЕР), расположенного между улицами Владычанского и Марии Ульяновой в Калининском внутригородском районе города Донецка, разделив их на группы (рис. 1).

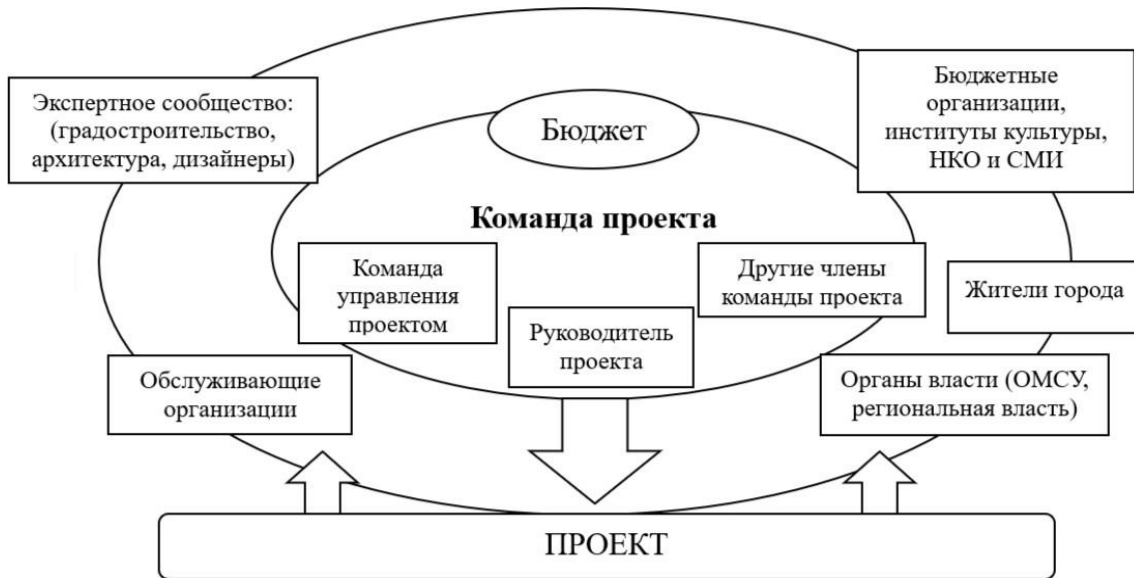


Рис. 1. Карта заинтересованных сторон муниципального проекта

Проект реконструкции парка в Донецке реализован при поддержке правительства Москвы. Заказчик — ГАУ «МосЖилНИИпроект», подрядчик — ООО «СИО». Работы выполнены в срок (февраль–сентябрь 2025 г.) с учетом мнения жителей посредством опросов.

Проведем анализ интересов и влияния стейкхолдеров. Для жителей города заинтересованность заключается в: улучшении качества жизни и городской среды; создании пространств, соответствующих их интересам и современным запросам; возможности активно участвовать в жизни города и выражать свою точку зрения посредством голосования; прозрачности расходования бюджетных средств. [2] Для представителей органов власти: выполнение целевого показателя «Увеличение доли граждан, принимающих участие в решении вопросов развития городской среды»; повышение инвестиционной привлекательности города; повышение качества комфортной городской среды в муниципальном образовании. Для бюджетных организаций, институтов культуры, НКО и СМИ, вовлечение в развитие общественных территорий обеспечивает получение дополнительных физических площадей для реализации уставных задач; укрепление доверия и авторитета среди местных жителей,

привлечение новых участников и сторонников; получение эксклюзивной, актуальной информации; расширение охвата и вовлечённости целевой аудитории [3].

Администрация использовала соцсети, голосование за название парка, личные встречи и взаимодействие с лидерами мнений для информирования и вовлечения граждан. Такой подход обеспечил учёт интересов ключевых групп и успешную реализацию проекта, создав модель для будущих инициатив. С целью более широкого охвата интересов и выявления проблематики были привлечены волонтеры, лидеры общественного мнения.

На примере кейса с благоустройством парка «Строителей» в Донецке можно выделить следующие риски в управлении стейкхолдерами: 1) неучёт интересов ключевых групп при формальном сборе мнений жителей, или изменение ожиданий в процессе реализации (например, ожидание жителями большего количества зон отдыха, а построили спортивные площадки), может привести к неудовлетворенности (недовольству) и падению доверия и саботажу инициатив; 2) низкая вовлеченность на ранних этапах (например, проведение голосования за название парка без широкого информирования) может привести к исключению части стейкхолдеров в принятии решений; 3) конфликт интересов между группами: бизнес может быть заинтересован в коммерциализации пространства, а жители – в бесплатных общественных зонах; 4) недостаток прозрачности – если нет чёткой публичной отчётности по бюджету и срокам, растут подозрения в нецелевом использовании средств. 5) перегрузка коммуникаций – чрезмерное информирование без существенных новостей вызывает усталость и снижает вовлеченность.

На основе проведенного анализа системы управления стейкхолдерами можно рекомендовать к внедрению следующие мероприятия: создание координационных групп по взаимодействию со стейкхолдерами при администрации; разработку единого медиакалендаря проекта с расписанием публикаций и мероприятий; проведение оценки эффективности вовлечения и последующей корректировки плана для будущих инициатив после завершения

проекта. Такой подход обеспечит не только успешную реализацию текущего проекта, но и формирование устойчивой практики гражданского участия в городском управлении. Муниципалитет получит готовый, структурированный план работы с общественностью для конкретного типа проектов, который можно будет тиражировать. Это повысит социальную приемлемость и успешность проектов.

Учет интересов стейкхолдеров через опросы, голосования и информирование повышает качество решений и доверие к власти. Ошибки в идентификации и коммуникации ведут к провалам проектов. Рекомендованы координационные группы и медиапланирование для устойчивого взаимодействия.

Список использованных источников

1. Боженов С. А. Участие населения в общественном самоуправлении: социологический анализ // Теория и практика общественного развития. 2022. №10. С. 29–36. URL: <https://doi.org/10.24158/tipor.2022.10.3>
2. Малышкина Д. А. Факторы общественного участия в городском планировании // Социология. 2022. № 2. С. 267–270.
3. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2004. – №2. – С. 33-51

УДК 351.862.13:502.131.1

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

АФАНАСЬЕВА М.Г.,

студент, курс 3 Группа УПр-23мз

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Исследование выявляет ключевые проблемы взаимодействия государства и бизнеса в программах устойчивого развития регионов России.

Установлено, что потенциал таких форм сотрудничества, как ГЧП, ограничен разрывом стратегических и коммерческих целей, нестабильной регуляторной средой и слабой адаптацией программ. Для повышения эффективности необходима предсказуемая институциональная среда, измеримые критерии и усиление роли регионов в реализации инициатив.

Ключевые слова: устойчивое региональное развитие, государственно-частное партнёрство, проекты и программы.

Экономика – система, которая характеризуется многоуровневыми процессами, производящимися непрерывно под воздействием множества разнообразных факторов. «Современные условия осуществления хозяйственной деятельности в России характеризуются повышенным уровнем турбулентности и неопределённости» [1, с.11] Во всех странах мира экономика развивается неравномерно ввиду того, что субъекты экономики эволюционируют по-разному.

Поэтому устойчивое развитие регионов Российской Федерации невозможно без эффективного, доверительного и структурированного взаимодействия государства и бизнеса.

Современные вызовы — от экологических ограничений до социальных ожиданий и экономической нестабильности — требуют совместных усилий, основанных на чётких правилах, взаимной ответственности и ориентации на долгосрочные результаты.

В современной экономической ситуации Российской Федерации наблюдается повышение значения регионов в структуре экономических

отношений. Такая ситуация способствует росту требований к эффективности применяемых методов управления региональным развитием. В силу того, что современное общество решает задачи, связанные с постоянной оценкой целесообразности затрат по достижению экономических результатов и обеспечения стабильного экономического роста, проблемы охраны окружающей среды и сохранения сбалансированности развития социальной и экономических сфер остаются ключевыми в контексте регионального развития. «Усиление влияния государства на экономику наиболее полно и ярко проявляется в политике устойчивого развития» [4, с.20]. Это определяет актуальность темы данной работе.

В Российской Федерации взаимодействие государства и бизнеса в проектах и программах устойчивого развития регионов осуществляется через несколько взаимосвязанных форм. «Методологические подходы к устойчивому развитию заключаются в следующих положениях: оценка воздействия на окружающую среду; стратегическая экологическая оценка; индикаторы устойчивого развития; управление экономическими рисками» [2, с.15].

Каждая форма взаимодействия государства и бизнеса отражает разный уровень вовлечённости, ответственности и ресурсного участия сторон. Наиболее распространённой формой является государственно-частное партнёрство (ГЧП), при котором бизнес участвует в реализации инфраструктурных и социальных проектов — от строительства очистных сооружений до развития «зелёной» энергетики — с частичным финансированием, управлением или эксплуатацией объектов при поддержке государства. ГЧП особенно актуально в долгосрочных и капиталоемких инициативах, где требуется совмещение государственных гарантий и частной эффективности.

Бизнес участвует в национальных проектах через софинансирование, экспертизу и корпоративные инициативы, адаптируя государственные приоритеты к местным условиям. Консультативные институты (советы по инвестициям, рабочие группы) вырабатывают согласованные подходы и устраняют регуляторные барьеры. В рамках ESG-повестки государство

стимулирует прозрачность и ответственные практики, а бизнес интегрирует устойчивое развитие в стратегии, видя в этом не только социальную, но и экономическую ценность. Наконец, в ряде регионов активно развиваются территориальные кластеры и индустриальные парки с акцентом на экологичность, энергоэффективность и цифровизацию, где государство обеспечивает инфраструктуру и льготный режим, а бизнес — инвестиции и инновации. Такие форматы позволяют интегрировать принципы устойчивого развития в экономическую ткань регионов, создавая условия для синергии публичных и частных интересов [3, с.119].

Сделаем анализ ключевых проблем взаимодействия государства и бизнеса в процессе реализации программ и проектов.

Ключевой проблемой является разрыв между стратегическими целями государства и практическими интересами бизнеса. Государственные программы часто не учитывают возможности частного сектора, а бизнес ориентирован на краткосрочную прибыль и не готов к низкомаржинальным долгосрочным проектам. Отсутствуют прозрачные механизмы взаимодействия и четкие правила участия бизнеса. Решения принимаются без диалога с компаниями, что снижает эффективность инициатив и порождает недоверие.

Финансовая поддержка государства недостаточна и фрагментарна. МСБ особенно страдает от нехватки грантов, льготных кредитов и гарантий, а административные барьеры делают участие в программах затратным даже для крупных компаний.

Нестабильная регуляторная среда и частые изменения законодательства создают неопределенность, мешая долгосрочному планированию инвестиций.

Централизованный подход игнорирует региональную специфику, приводя к реализации шаблонных проектов.

Отсутствие единых измеримых критериев оценки устойчивого развития на региональном уровне подрывает мотивацию к сотрудничеству и затрудняет масштабирование успешных практик.

Несмотря на наличие разнообразных форм сотрудничества, таких как ГЧП, участие в нацпроектах, диалоговые платформы и кластерные инициативы, их потенциал реализуется не в полной мере из-за системных проблем: разрыва целей, регуляторной неопределённости, недостатка финансовых инструментов и слабой адаптации программ к региональной специфике.

Для повышения эффективности совместных проектов необходимо формировать стабильную правовую и институциональную среду, развивать измеримые критерии устойчивого развития и усиливать роль регионов как активных субъектов планирования. Только при условии синхронизации государственной политики и бизнес-интересов можно обеспечить сбалансированное, инклюзивное и устойчивое развитие территорий в долгосрочной перспективе.

Выявлены системные проблемы взаимодействия государства и бизнеса в устойчивом развитии регионов: разрыв целей, нестабильная регуляторная среда, недостаток финансирования и слабый учет региональной специфики. Для решения необходимы стабильные институты, измеримые критерии оценки и усиление роли регионов в планировании и реализации проектов.

Список использованных источников

1. Актуальные проблемы информационно-аналитического обеспечения устойчивого развития в новых экономических условиях : монография / Коллектив авторов под ред. Е. Б. Герасимовой. Москва : КноРус, 2024. 543 с.— URL: <https://book.ru/book/955183> (дата обращения: 18.10.2025). — Текст : электронный.
2. Дегтярёва, В. В., Управление устойчивым развитием : учебник / В. В. Москва : Русайнс, 2025. 159 с. — URL: <https://book.ru/book/960711> (дата обращения: 18.10.2025). — Текст : электронный.
3. Устойчивое развитие экономики России : монография / М. Ю. Малкина, В. Я. Захаров, Ю. В. Граница [и др.] ; под ред. М. Ю. Малкиной, В. Я. Захарова.

Москва : Русайнс, 2022. 170 с. — URL: <https://book.ru/book/946878> (дата обращения: 18.10.2025). — Текст : электронный.

4. Ялбулганов А.А. Реформирование внутреннего государственного финансового контроля: цели, задачи и правовые вызовы // Актуальные проблемы российского права. 2020. N 11. С. 76 - 94.

УДК 334.7:005.35

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)

БРАЖНИК Т.В.,

студент, курс 4 Группа УПр-22з

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассматривается роль корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса как инструмента поддержки государственных стратегий устойчивого развития на примере Донецкой Народной Республики, интегрирующейся в правовое и экономическое пространство Российской Федерации. Анализируются основные направления участия крупных промышленных предприятий, малого и среднего бизнеса в социальных, инфраструктурных и экологических инициативах, реализуемых в партнёрстве с органами власти. Особое внимание уделено специфике социальной ответственности бизнеса в условиях постконфликтного восстановления региона, необходимости укрепления доверия между государством, бизнес-сообществом и местными жителями, а также формированию устойчивых моделей государственно-частного взаимодействия. Предложены рекомендации по

институциональному оформлению механизмов КСО в ДНР как части общей стратегии устойчивого развития, включающей модернизацию промышленности, поддержку социальной сферы и экологическую реабилитацию.

Ключевые слова: Социальная ответственность бизнеса; устойчивое развитие региона; государственно-частное партнёрство; Донецкая Народная Республика; корпоративная филантропия; постконфликтное восстановление; ESG-повестка; промышленность.

В условиях современных вызовов устойчивое развитие регионов Российской Федерации требует не только участия государства, но и активного вовлечения бизнеса в социально значимые и инфраструктурные проекты. Особую актуальность данная тема приобретает на примере Донецкой Народной Республики, находящейся в стадии интенсивного постконфликтного восстановления и интеграции в правовое поле России. В этой ситуации корпоративная социальная ответственность (КСО) выступает не как факультативная деятельность бизнеса, а как стратегический инструмент укрепления устойчивости региона, формирования доверия общества и повышения эффективности государственных программ развития.

Социальная ответственность бизнеса традиционно рассматривается в рамках добровольных инициатив компаний, направленных на улучшение условий жизни населения, поддержку образования, культуры, экологии и улучшение трудовой среды. Однако в современных условиях КСО утрачивает исключительно добровольный характер и становится частью государственной политики.[2] В России это проявляется через внедрение ESG-повестки, развитие механизмов государственно-частного партнёрства и внедрение нефискальных стимулов для бизнеса, поддерживающего социальные проекты.

Для ДНР, где государственные ресурсы ограничены, а запрос на восстановление и социальную поддержку крайне высок, взаимодействие государства и бизнеса приобретает системообразующее значение. КСО позволяет компенсировать дефицит бюджетного финансирования, снижать

социальную напряжённость и формировать позитивный образ бизнеса в глазах общества [1].

Социальная ответственность бизнеса в ДНР имеет ряд особенностей, обусловленных как историческими, так и институциональными факторами. Во-первых, многие предприятия региона имеют промышленный профиль — угольная отрасль, металлургия, машиностроение. Это формирует два ключевых направления КСО: поддержка социальной инфраструктуры (ЖКХ, медицинские учреждения, объекты образования) и экологическая реабилитация территорий, пострадавших от долговременной промышленной эксплуатации и боевых действий.

Во-вторых, специфика постконфликтного восстановления усиливает значимость гуманитарной составляющей КСО. Бизнес выступает не только инвестором, но и участником программ восстановления жилья, обеспечения населения теплом и водой, организации гуманитарных поставок. Многие предприятия в 2022–2024 годах фактически выполняли функции «социальных доноров», поставляя стройматериалы, технику и топливо для восстановления инфраструктуры.

В-третьих, интеграция в российскую юрисдикцию открывает перед компаниями ДНР доступ к федеральным программам — грантам, налоговым льготам, механизмам ГЧП. Это создает предпосылки для перехода от разрозненной благотворительности к системной модели КСО, встроенной в региональные стратегии развития [3].

Корпоративная социальная ответственность (КСО) бизнеса в Донецкой Народной Республике становится одной из ключевых форм поддержки государственных стратегий устойчивого развития региона. В условиях восстановления инфраструктуры, решения социальных задач и модернизации производств предпринимательский сектор всё чаще рассматривается не только как источник налоговых поступлений, но и как **партнёр государства** в реализации общественно значимых проектов.

Для систематизации основных направлений вклада бизнеса в устойчивое развитие ДНР представим анализ текущего состояния, проблем и перспектив взаимодействия в формате сравнительной таблицы 1.

Таблица 1

Роль корпоративной социальной ответственности (КСО) бизнеса в поддержке стратегий устойчивого развития Донецкой Народной Республики

Направление устойчивого развития	Формы участия бизнеса (КСО)	Государственные интересы и выгоды	Текущие проблемы / барьеры	Потенциал при эффективном партнёрстве
Социальная инфраструктура (образование, здравоохранение, ЖКХ)	Ремонт школ, больниц, поставка оборудования, поддержка коммунальных служб	Снижение нагрузки на бюджет, улучшение качества жизни	Отсутствие формализованных механизмов участия бизнеса	Создание региональных соглашений ГЧП и налоговых льгот
Поддержка работников и населения	Корпоративные льготы, гуманитарная помощь, строительство жилья	Снижение социальной напряжённости, повышение занятости	Низкая системность и разовая благотворительность	Разработка стандартов КСО и публичной отчётности
Экологическая модернизация и рекультивация	Очистные сооружения, рекультивация промышленных зон, пылеподавление	Выполнение экологических нормативов, формирование позитивного имиджа региона	Высокие затраты, отсутствие стимулов для бизнеса	Введение «зелёных» субсидий и компенсаций за экопроекты
Инфраструктурное восстановление (дороги, сети, тепло)	Участие в реконструкции объектов ЖКХ и транспорта	Ускорение восстановления, повышение энергоэффективности	Сложности правового оформления собственности	Концессии, долгосрочные соглашения ГЧП
Образование и кадровое развитие	Стипендии, обучение, корпоративные кафедры	Подготовка кадров для экономики региона	Несоответствие с образовательными учреждениями	Создание региональных центров компетенций с участием бизнеса

Таким образом, корпоративная социальная ответственность в ДНР уже охватывает ключевые сферы — от социальной поддержки населения до экологической реабилитации территорий. Однако участие бизнеса зачастую остаётся **разрозненным и несистемным**, что снижает общий эффект от реализуемых инициатив.

При этом таблица наглядно показывает: **потенциал сотрудничества высок**, и при внедрении стимулирующих инструментов — таких как налоговые льготы, стандарты КСО, государственно-частные соглашения и «зелёные» субсидии — КСО может превратиться из добровольной благотворительности в **полноценный механизм социально-экономической стабилизации региона**.

Следовательно, формирование **институциональной модели партнёрства государства и бизнеса** является важнейшим условием долгосрочного развития Донецкой Народной Республики.

Для более наглядного представления ключевых форм участия бизнеса в реализации стратегий устойчивого развития Донецкой Народной Республики рассмотрим основные направления корпоративной социальной ответственности в структурированном виде.

На рисунке 1 представлена классификация основных сфер, в которых предпринимательский сектор вносит вклад в социально-экономическую стабилизацию региона.

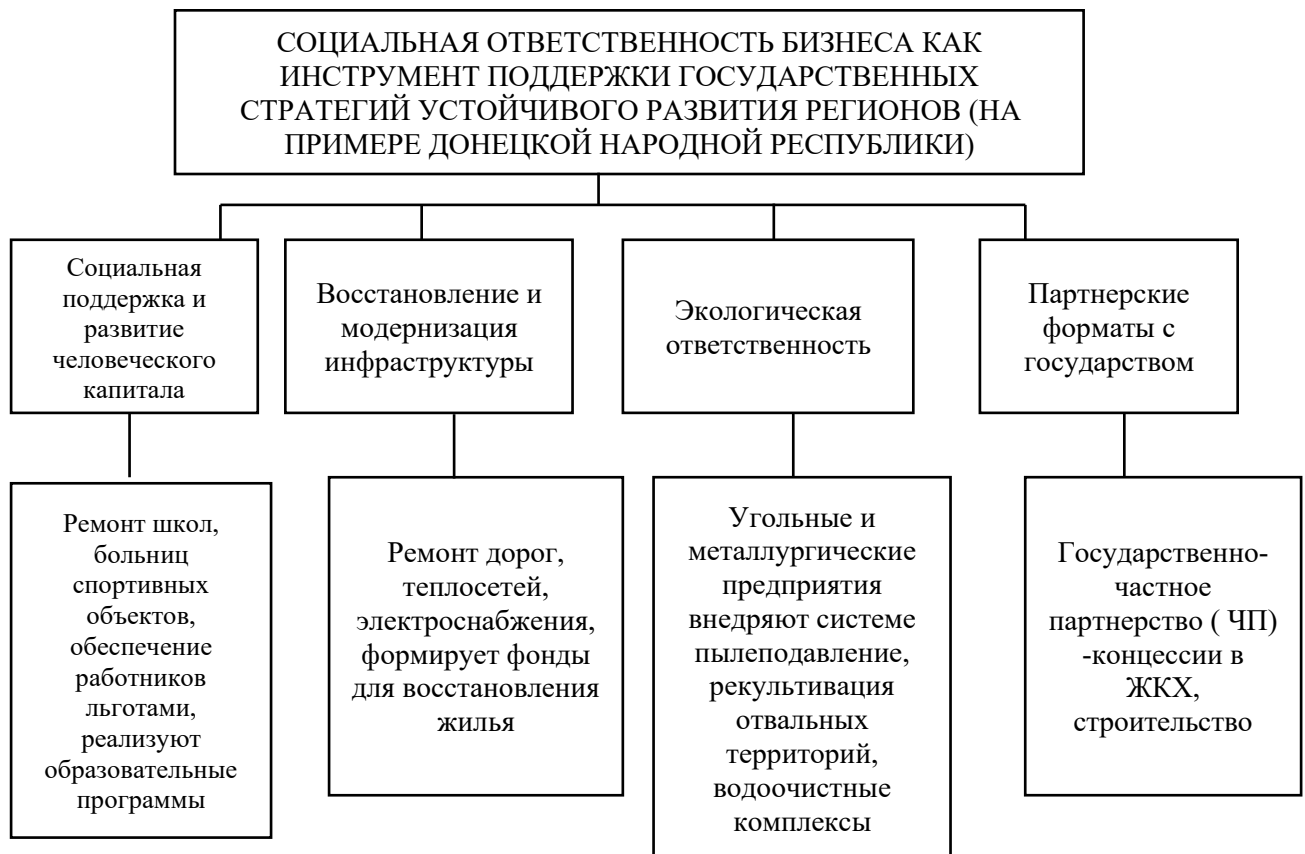


Рис. 1. Ключевые направления участия бизнеса в устойчивом развитии региона

Как видно из представленной схемы, корпоративная социальная ответственность охватывает не только традиционные направления — такие как благотворительность и поддержка социальных объектов, — но и более сложные форматы взаимодействия с государством, включая государственно-частное партнёрство, экологическую модернизацию и инфраструктурное восстановление. Это подтверждает переход бизнеса от роли пассивного донора к активному участнику стратегического развития региона.

Несмотря на прогресс, эффективная реализация КСО в ДНР сталкивается с рядом ограничений. Среди них — недостаточная нормативная база, отсутствие единых стандартов отчётности по КСО, слабая вовлеченность малого бизнеса, а также недоверие между населением и крупными предприятиями. Для многих компаний КСО пока воспринимается как разовая благотворительность, а не как элемент долгосрочной стратегии.

Рекомендации по развитию моделей КСО в ДНР:

1. Закрепление **региональной стратегии КСО**, синхронизированной с федеральной ESG-повесткой.
2. Создание **реестра социальных проектов**, открытого для участия бизнеса и НКО.
3. Введение **налоговых стимулов и субсидий** для компаний, инвестирующих в социальные и экологические проекты.
4. Формирование **публичного рейтинга социально ответственных предприятий ДНР**, повышающего их репутационный капитал.
5. Развитие **механизмов партнёрства с местными сообществами**, включая общественные советы при промышленных предприятиях.

Социальная ответственность бизнеса в Донецкой Народной Республике перестает быть второстепенной функцией и превращается в стратегический ресурс устойчивого развития. В условиях восстановления региона КСО становится инструментом не только социальной поддержки, но и модернизации экономики, формирования гражданского доверия и укрепления государственности. Перевод КСО от благотворительности к

институционализированному партнёрству с государством и обществом является ключевым условием устойчивого будущего ДНР в составе Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Порфирьев Б.Н. Устойчивое развитие регионов России: проблемы и механизмы реализации // *Экономика региона*. — 2020. — №3. — С. 15–27.
2. Абрамова М.А. Корпоративная социальная ответственность в современной России: от добровольности к обязательности // *Вопросы государственного и муниципального управления*. — 2022. — №4. — С. 98–110.
3. Гришин О.Е. Государственно-частное партнёрство в восстановлении инфраструктуры регионов: российский опыт и перспективы применения в ДНР // *Федерализм*. — 2023. — №2. — С. 45–57.

УДК 331.1:504:37

МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ГЕРАСИМОВА Д.А.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Образовательные организации, внедряющие проекты устойчивого развития, сталкиваются с проблемой низкой вовлеченности

персонала. Существующие системы мотивации не учитывают специфику таких проектов: их долгосрочность, междисциплинарность и сложность оценки результата. **Ключевые слова:** устойчивое развитие, проектно-ориентированная структура, мотивация персонала, образовательные проекты.

В современном понимании устойчивое развитие означает процесс экономических и социальных изменений, при котором такие факторы, как природные ресурсы, научно-техническое развитие, направление инвестиций, институциональные изменения и личностное развитие согласованы друг с другом, укрепляя текущий и будущий потенциал для удовлетворения потребностей человека.

С каждым годом все больше международных организаций включают в свою деятельность экологическую составляющую, которая направлена на переход к устойчивому развитию. По мере распространения принципов устойчивого развития возникла необходимость в разработке конкретных критериев оценки, которые показывали бы, в какой степени страна, город или организация ориентированы на данный тип развития. В 2004 году Кофи Аннан, занимавший на тот момент пост Генерального секретаря Организации Объединенных Наций, сформулировал принципы ESG (от англ. Environmental, Social and Governance) и предложили руководителям крупнейших мировых компаний включить эти принципы в свои долгосрочные стратегии. Внедрение ESG-рейтингов в практику состоялось несколько лет спустя, в целях более конкретно отражать эффективность продвижения конкретной организации к достижению целей устойчивого развития [2].

Сегодня ESG-рейтинг (или СЭПУ — Социально-экологические приоритеты в управлении) представляет собой устоявшийся набор универсальных критериев для оценки различных субъектов, включая образовательные организации. Он показывает, насколько успешно учреждение решает экологические, социальные и управленческие проблемы.

Методология присвоения ESG (СЭПУ) – параметра, представляет собой систематизированный подход к оценке образовательной организации с использованием ряда показателей, сгруппированных по четырём ключевым блокам:

– *E – Environmental (экология/окружающая среда)*: оценка экологичности учреждения через экологический менеджмент, цифровизацию и рациональное использование ресурсов; – *S – Social (социальная политика)*: анализ социальной политики, включая условия труда, кадровую политику, права человека и взаимодействие с местными сообществами;

– *G – Governance (управление)*: оценка качества управления, прозрачности, наличия стратегии и системы управления рисками;

– *Прочие внутренние и внешние инициативы в рамках ESG (СЭПУ)*.

Учитываются внутренние (экоклубы, мероприятия, уроки) и внешние (участие в конференциях, взаимодействие с вузами) активности в рамках устойчивого развития.

Рассмотрим эту проблему на примере ГБОУ "Средняя школа № 4 г.о. Макеевка" ДНР. Школа активно принимает участие в реализации Всероссийских проектов и конкурсов, проведению занятий и курсов, направленных на изучение Устойчивого развития. Среди таковых, можно выделить участие в проекте «Школы – ассоциированные партнеры «Сириуса», направленного на поддержку талантливых детей и молодежи, что в перспективе обеспечит приток кадров для региональной промышленности и экономики [3]. Кроме того, ГБОУ «СШ № 4 г.о. Макеевка» систематически проводит занятия экологического направления, которые направлены на повышение уровня осведомлённости учеников о проблемах экологии и охране природы [3]. Однако успех этих проектов критически зависит от вовлеченности преподавательского состава и административного персонала, чья текущая система мотивации часто не учитывает специфику проектов УР.

Среди ключевых проблем следует выделить: 1) Требования внедрять цифровые технологии и проектные методы обучения, что увеличивает нагрузку

на педагогов и порой создает «невидимость» результатов в краткосрочной перспективе; 2) Проекты УР требуют участия и публикационной активности, что невозможно без мотивированного преподавательского состава; 3) Ориентация на формальные показатели; 4) Децентрализация ответственности; 5) Недостаток специализированных компетенций или методической поддержки; 6) Нехватка ресурсов для реализации проектов УР. Без эффективной мотивации эти задачи становятся труднореализуемыми.

На рис. 1 предложены мотивационные драйверы по вовлечению персонала в проекты устойчивого развития образовательной организации.

Успешная реализация проектов устойчивого развития в образовательной организации напрямую зависит от создания сбалансированной системы мотивации. Предложенная концепция направлена на преодоление существующих барьеров и формирование устойчивой вовлеченности персонала, превращая его из пассивных исполнителей в активных драйверов позитивных изменений, что способствует не только достижению стратегических целей УР, но и повышению общей эффективности и конкурентоспособности образовательного учреждения в долгосрочной перспективе.



Рис. 1. Мотивационные драйверы [1]

Список использованных источников

1. Битюкова, С. С. Мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений / С.С. Битюкова // Молодой ученый. 2019. № 32 (270). С. 20-23. — URL: <https://moluch.ru/archive/270/61928>.
2. Власова Н. С., Полонкоева Ф. Я., Ефимцева А. И. Основные этапы развития и становления ESG-принципов // Вестник Академии знаний. 2025. №2 (67). С.954-958. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82439367>
3. ГБОУ «СШ № 4 Г.О. Макеевка»: Офиц.сайт. URL: <https://school4mk.gosuslugi.ru/?ysclid=mgv2slez4t876783892>

УДК 620.92:332.1

РАЗВИТИЕ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭНЕРГЕТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГИИ

ГРОЗДОВ А.В.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНИНЕЦ Р.Н.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В условиях интеграции Донецкой Народной Республики в правовое и экономическое пространство Российской Федерации возрастает значимость ESG-ориентированных инициатив, включая развитие возобновляемых источников энергии. Несмотря на доминирование угольной генерации, южные территории ДНР обладают высоким инсоляционным потенциалом – до 2 200 часов солнечного сияния в год – и располагают свободными землями, пригодными для размещения солнечных электростанций.

Опыт восстановления Новоазовской ветряной электростанции демонстрирует готовность региона к реализации «зелёных» энергетических проектов. Обоснована стратегическая целесообразность создания пилотной солнечной электростанции на побережье Азовского моря, что позволит диверсифицировать энергобаланс, повысить энергетическую устойчивость и обеспечить соответствие федеральной ESG-повестке.

Ключевые слова: зелёная энергетика, устойчивое развитие, ESG, Новоазовская ВЭС, солнечная электростанция, возобновляемые источники энергии.

Энергетическая система Донецкой Народной Республики исторически формировалась вокруг угольной промышленности. Сегодня ключевую роль в обеспечении энергетической безопасности играют Зуевская и Старобешевская ТЭС, суммарная установленная мощность которых превышает 3200 МВт. Эти станции не только покрывают внутренние потребности ДНР, но и поставляют электроэнергию в ЛНР и отдельные регионы Российской Федерации. Однако зависимость от одного источника генерации создаёт системные риски – как технологические (износ оборудования, отсутствие воды, выбросы CO₂), так и террористические (целенаправленные атаки на энергообъекты).

В условиях усиления ESG-требований на федеральном уровне и глобального перехода к низкоуглеродной экономике возрастает необходимость диверсификации энергобаланса за счёт возобновляемых источников энергии (ВИЭ). В ДНР уже сделан первый шаг в этом направлении – восстановлена Новоазовская ветряная электростанция. По состоянию на 2025 год в эксплуатацию введено 11 ветрогенераторов, обеспечивающих выдачу мощности до 66,1 МВт и выработку свыше 10 млн кВт/ч за первые два месяца года. Это не только экологический, но и социальный проект: он создаёт рабочие места, стимулирует развитие инженерной инфраструктуры и повышает энергетическую устойчивость южных районов.

Тем не менее, потенциал солнечной энергетики в ДНР остаётся практически неиспользованным. Между тем, южные территории республики – особенно Новоазовский, Мангушский и Волновахский районы – обладают одним из самых высоких уровней инсоляции в регионе. По данным Росгидромета и аналогии с Ростовской областью, среднегодовая продолжительность солнечного сияния здесь составляет 1900–2200 часов, а среднегодовая плотность солнечной радиации – около 1200 кВт/ч/м². Такие показатели позволяют рассматривать ДНР как перспективную площадку для размещения солнечных электростанций (СЭС).

Преимущества солнечной энергетики для ДНР многоаспектны: Экологический компонент – СЭС не производят выбросов парниковых газов, не требуют водных ресурсов и минимизируют антропогенное воздействие на окружающую среду т.к каждый кВт/ч солнечной электроэнергии сокращает выбросы CO₂ на 358г.

Социальный компонент – строительство и эксплуатация СЭС создадут новые рабочие места, в том числе для молодых специалистов; модульность солнечных установок позволяет обеспечивать энергией удалённые населённые пункты и социально значимые объекты (детские сады, школы, больницы).

Управленческий компонент – проекты ВИЭ способствуют развитию проектной деятельности, прозрачных механизмов госуправления, привлечению частных инвестиций и интеграции ДНР в общероссийскую систему устойчивого развития.

Особое значение имеет географическая и инфраструктурная синергия.

Новоазовская ВЭС уже подключена к сетям 110 кВ, что позволяет использовать существующую ЛЭП для подключения СЭС без значительных капитальных вложений. Кроме того, на освобождённых территориях имеются свободные земли, ранее использовавшиеся под сельхозугодья или промышленные объекты, пригодные для размещения солнечных панелей.

Предлагается реализовать пилотный проект солнечной электростанции мощностью 100 МВт в Новоазовском районе. Этапы реализации могут включать:

1) Прединвестиционное обследование – оценка инсоляции, геологические и топографические исследования, анализ сетевой инфраструктуры. 2) Разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) с учётом опыта аналогичных проектов в ЮФО РФ. 3) Привлечение финансирования через федеральные программы поддержки ВИЭ в новых регионах, механизмы ГЧП или ESG-ориентированные инвестиционные фонды. 4) Постепенный запуск и мониторинг с последующей масштабируемостью свыше 100 МВт.

Такой подход позволит не только снизить нагрузку на угольные ТЭС, но и создать гибридную энергосистему (ветер + солнце), которая будет более устойчивой к сезонным и климатическим колебаниям. Например, в зимний период преобладает ветровая генерация, а летом – солнечная, что обеспечит более равномерную выработку в течение года.

Развитие солнечной энергетики в Донецкой Народной Республике является стратегически обоснованным направлением, отвечающим вызовам современной энергетической безопасности, экологической ответственности и социально-экономического восстановления постконфликтных территорий. Южные районы ДНР, особенно побережье Азовского моря, обладают высоким инсоляционным потенциалом, наличием свободных земель и энергетической инфраструктурой, что создаёт благоприятные условия для размещения солнечных электростанций.

Успешный опыт восстановления Новоазовской ветряной электростанции подтверждает готовность региона к реализации проектов в сфере возобновляемой энергетики и демонстрирует возможность интеграции ДНР в общероссийскую ESG-повестку.

Создание пилотной солнечной электростанции мощностью 100 МВт в Новоазовском муниципалитете позволит не только диверсифицировать энергобаланс и повысить устойчивость энергоснабжения, но и сформировать основу для гибридной энергосистемы «ветер + солнце», обеспечивающей более стабильную выработку в течение года. В долгосрочной перспективе солнечная энергетика может стать ключевым элементом «зелёного» восстановления ДНР и

вкладом в достижение национальных целей устойчивого развития Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Лопасты, рассекающие ветер: Единственная в ДНР Новоазовская ветряная электростанция возрождает былую мощь [Электронный ресурс] // Комсомольская правда – Донецк. – 2025. – URL: <https://www.donetsk.kp.ru/daily/27682.5/5071354/> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Энергетическая инфраструктура Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] // Repost.press. – 2025. – URL: <https://repost.press/news/energeticheskaya-infrastruktura-doneckoj-narodnoj-respubliki> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Солнечная энергетика на Юге [Электронный ресурс] // Эксперт Юг. – 2024. – URL: <https://expertsouth.ru/news/milliardy-v-razvitie-solnechnoy-energetiki-na-yuge/> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Стратегия развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации до 2035 года. – М.: Министерство энергетики Российской Федерации, 2023. – 48 с.

УДК 364.044.2:334.7

СОЦИАЛЬНЫЙ ЗАКАЗ И ESG-ПОВЕСТКА: ИНТЕГРАЦИЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КАК МЕХАНИЗМ МАСШТАБИРОВАНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА ГОСУДАРСТВА, КОРПОРАЦИЙ И СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

ДАДАШОВА Ю.В.,

аспирант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В докладе представлена модель масштабирования социального предпринимательства через анализ государственного социального заказа и ESG-повестки. В качестве ключевого механизма, обеспечивающего доверие и эффективность этого партнерства, предлагается внедрение единой системы оценки социального воздействия.

Такой подход позволяет перевести взаимодействие государства, бизнеса и социальных предпринимателей в измеримость результатов и создание устойчивой основы для регионального развития.

Ключевые слова: Социальное предпринимательство, ESG, оценка социального воздействия, социальный заказ, государственно-частное партнерство, устойчивое развитие регионов, масштабирование.

Актуальность данной темы обусловлена комплексом вызовов, стоящих перед российскими регионами в сфере социально-экономического развития. Рост социального неравенства, деградация моногородов, экологические проблемы и ограниченность бюджетных ресурсов требуют поиска новых, более эффективных моделей решения общественно значимых задач.

Однако потенциал социальных предприятий по-прежнему раскрыт недостаточно, и ключевой барьер на пути к его масштабированию – отсутствие системных механизмов, создающих устойчивый спрос на их продукты и услуги. Таким механизмом, способным консолидировать интересы всех трех сторон, является триада «социальный заказ – ESG-повестка – оценка социального воздействия».

Понятие «социальный заказ» в данном контексте выходит за рамки традиционных государственных закупок. Речь идет о целенаправленном формировании государством и бизнесом спроса на решения, которые не только предоставляют товар или услугу, но и генерируют измеримый позитивный социальный эффект [2 с. 74-83].

Для государства это означает переход от роли финального поставщика социальных услуг к роли стратега, регулятора и заказчика результатов. Вместо

того чтобы содержать универсальную сеть учреждений, государство может через конкурсные механизмы поддерживать те организации, которые демонстрируют наибольшую эффективность в решении конкретных проблем – будь то трудоустройство инвалидов, поддержка пожилых людей или развитие сельских территорий.

Это требует кардинального пересмотра системы размещения госзаказа, введения в нее критериев, оценивающих не только цену контракта, но и планируемое социальное воздействие.

1. Параллельно с этим в бизнес-секторе происходит мощная трансформация, связанная с распространением ESG-повестки. В рамках социальных компонентов крупный бизнес сталкивается с запросом на инвестиции в человеческий капитал, развитие локальных сообществ и обеспечение равенства возможностей [1 с. 253-272].

Социальные предприятия предлагают корпорациям готовые, профессиональные и фокусные решения для выполнения их социальных обязательств по ESG. Например, корпорации может не просто перечислить деньги на адаптацию людей с инвалидностью, а заключить контракт со специализированным социальным предприятием на поставку продукции, произведенной трудом таких людей, или на проведение инклюзивных тренингов для своего персонала.

Однако на пути построения этой эффективной системы сотрудничества лежит фундаментальная проблема – проблема доверия и измеримости. И государственный заказчик, и корпоративный партнер скептически относятся к заявлениям социальных предпринимателей о их воздействии.

Решением этой проблемы является внедрение в практику сотрудничества профессиональной оценки социального воздействия.

2. Оценка воздействия – это управленческий инструмент, позволяющий количественно и качественно измерить социальные, экологические и экономические изменения, произошедшие в результате деятельности организации [3 с. 709-712].

Рассмотрим схему работы триады «Социальный заказ – ESG-повестка – оценка социального воздействия» (рис. 1).

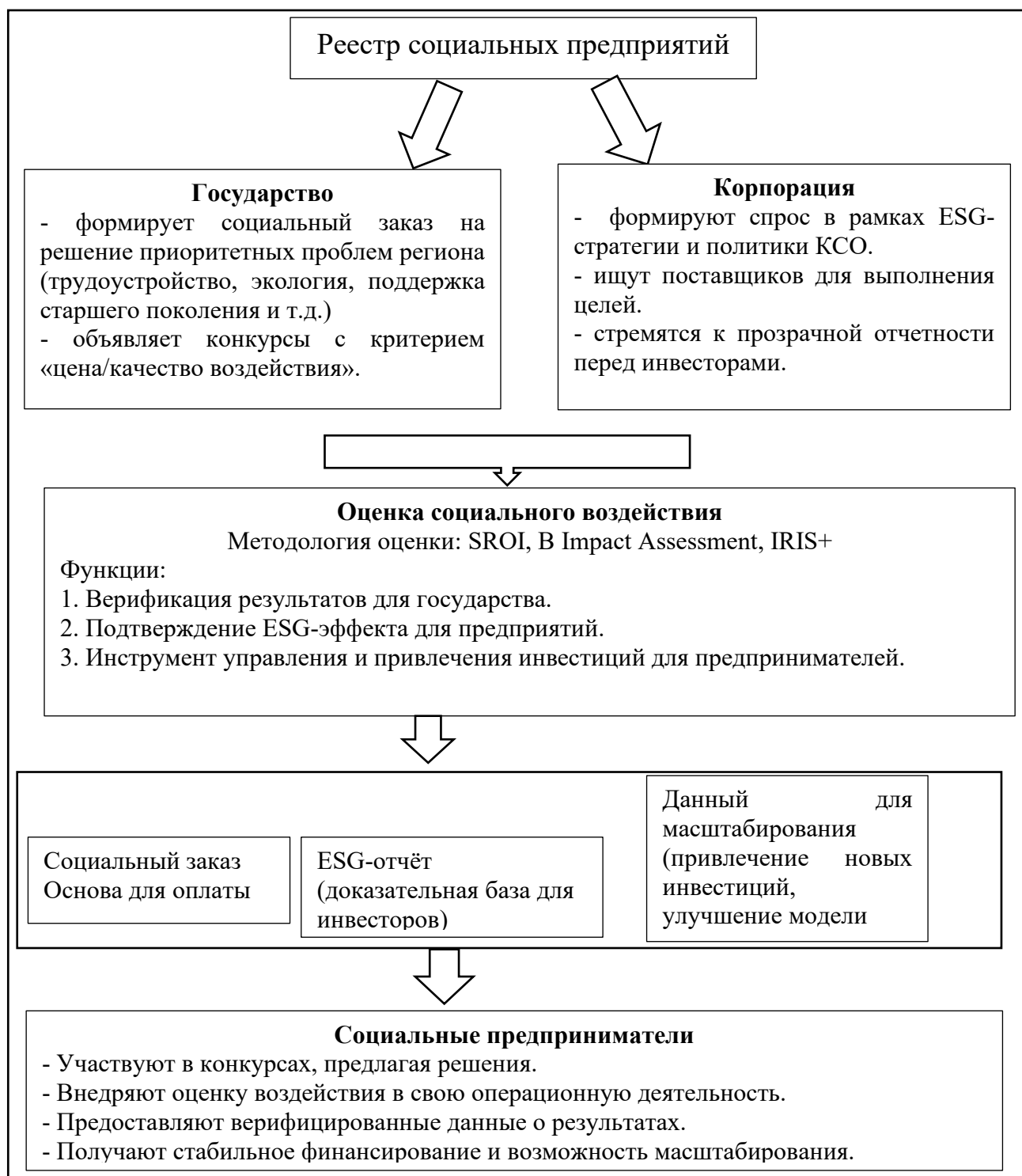


Рис. 1. Реестр социальных предприятий

1. Отправная точка: государство и корпорация, которые формируют спрос, фиксируется в конкретных задачах (госконтракт, корпоративный заказ).

2. Ключевое условие: социальные предприниматели, претендующие на выполнение заказа, должны использовать методологию оценки социального воздействия для планирования и последующего измерения своих результатов.

3. Центр модели — Процесс оценки: генерирует объективные данные, которые используются тремя сторонами для взаимосвязанных целей:

- Для Государства: Данные являются основанием для оплаты успешно выполненного социального заказа и для принятия политических решений.

- Для Предприятий: верифицированные данные о социальном воздействии становятся доказательной базой для их ESG-отчетности, повышая доверие инвесторов и укрепляя деловую репутацию.

- Для Социальных предпринимателей: данные служат инструментом для привлечения новых инвестиций, улучшения бизнес-модели и демонстрации эффективности, что позволяет им масштабироваться.

4. Замыкание цикла: успешные предприятия, подтвердившие свое воздействие, вносятся в Реестр социальных предприятий. Этот реестр становится для государства и предприятий основным источником для поиска надежных партнеров, запуская новый виток сотрудничества с еще большим доверием и эффективностью.

Таким образом, оценка социального воздействия является не просто «отчетным документом», а системообразующим элементом, который трансформирует разовые акты поддержки в устойчивую, саморегулируемую экосистему, где финансирование получают наиболее эффективные проекты.

Список использованных источников

1. Арай Ю. Н. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: подход к построению типологии / Ю. Н. Арай // Российский журнал менеджмента. - 2018. - Т. 16, № 2. - С. 253-272.

2. Измайлова М. Содействие развитию социального предпринимательства как новое направление корпоративной социальной политики / М. Измайлова // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 12. - С. 74-83.

3. Пряхин Г. Н. Социальные инвестиции бизнеса как фактор социально-экологического развития региона / Г. Н. Пряхин, Ю. Г. Мальцев, Е. С. Банникова // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 10. - С. 709-712.

УДК 502.131.1

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**КАРЯКИНА С.Н.,
БАЛАБАНОВА Д.С.,**

студенты,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНИНЕЦ Р.Н.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассматриваются проекты устойчивого развития регионов Российской Федерации, направленные на согласование экономического роста, социального благополучия и охраны окружающей среды. Анализируются ключевые инициативы, реализуемые на уровне субъектов Федерации, и их влияние на устойчивость территорий. Особое внимание уделено механизмам государственной поддержки, а также участию местных сообществ и бизнеса в реализации проектов.

Ключевые слова: устойчивое развитие региона, национальные проекты, экология, управление ресурсами, оценка потенциала.

Актуальность. Устойчивое развитие регионов – приоритет государственной политики в условиях климатических вызовов, экономической нестабильности и

социального неравенства. Эффективная реализация проектов способствует улучшению качества жизни, снижению экологических рисков и укреплению регионального потенциала.

Цель. Проанализировать реализуемые проекты устойчивого развития в регионах Южного федерального округа, выявить их сильные и слабые стороны и предложить практические рекомендации по повышению их эффективности.

Оценка устойчивого развития регионов Российской Федерации крайне важна для выявления проблем, с которыми они сталкиваются [4, с. 159].

Переход к устойчивому развитию для России в целом и для каждого из ее регионов – актуальная задача текущего периода [1]. На фоне климатических изменений и технологических преобразований устойчивое развитие территорий становится необходимым условием сохранения социально-экономической стабильности. Для России, с её масштабной территорией и выраженной региональной дифференциацией, актуальна задача формирования адаптивных моделей развития, учитывающих природные, демографические и управленческие особенности субъектов.

Государственная политика всё активнее использует проектный формат управления, в котором национальные и региональные инициативы служат инструментами достижения экологической, социальной и экономической устойчивости. Особое значение приобретают проекты, реализуемые в рамках нацпроекта «Экология», направленные на ликвидацию экологического ущерба, восстановление лесов, рациональное водопользование и модернизацию инфраструктуры обращения с отходами.

Переход к устойчивому развитию для России в целом и для каждого из ее регионов – актуальная задача текущего периода.[1]

Таблица 1

Рейтинг регионов Южного ФО по потенциалу устойчивого развития

Рейтинг	Регионы	Технический потенциал	Человеческий потенциал	Природный потенциал
1	2	3	4	5
1	Республика Адыгея	1	1	3

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5
2	Астраханская область	5	6	1
3	Волгоградская область	3	3	5
4	Республика Калмыкия	6	2	2
5	Ростовская область	2	4	6
6	Краснодарский край	4	5	4

Высокие места Адыгеи по всем компонентам устойчивого развития – техническому, человеческому и природному – обусловили лидерство республики и в итоговом списке. [1] Однако, как и в других регионах России, высокие результаты не всегда объясняются только техническим потенциалом.

Несмотря на длительное использование Волго-Ахтубинской поймы для сельского хозяйства и значительное влияние промышленности на реку, главная река Европейской России продолжает поддерживать природную устойчивость экосистем и играет ключевую роль в общей устойчивости Астраханской области, занявшей 2-е место в рейтинге. Это подчеркивает, что развитие промышленности и сельского хозяйства без учета сохранения природного потенциала (например, нерациональная распашка степей, предназначенных для пастбищ) не приводит к экономическому росту или улучшению качества жизни, а также не способствует устойчивому развитию. Этот вывод подтверждает низкое место Краснодарского края в рейтинге устойчивости южных регионов: несмотря на уникальные курортные зоны, его интегральный потенциал устойчивого развития оказался самым низким в округе.

Рассмотрим проекты в рамках «Экологии», трех регионов: Республики Адыгея, Астраханская область и Волгоградская область.

Нацпроект «Экологическое благополучие» в Адыгее нацелен на улучшение экологической ситуации в регионе через ликвидацию свалок, восстановление лесов, очистку водоемов и создание современных систем переработки отходов. В его рамках в Адыгее реализуются три региональных проекта: «Экономика замкнутого цикла», «Вода России» и «Сохранение лесов». [2] Основные цели –

увеличение сортировки отходов, снижение захоронений и вовлечение отходов в хозяйственный оборот.

Преимущества: 1) Интеграция с экотуризмом: развитие экологической инфраструктуры способствует привлечению туристов и формированию новых рабочих мест. 2) Системный подход: охватываются водные ресурсы, лесные массивы и отходы, что соответствует принципам устойчивого развития.

Ограничения: 1) Длительный горизонт реализации: сроки до 2030 года требуют постоянного контроля и мотивации исполнителей.

Рекомендации: 1) Внедрение цифровых платформ для мониторинга прогресса. 2) Расширение участия НКО и образовательных учреждений в экологическом просвещении населения.

Региональный проект «Сохранение лесов» в Астраханской области направлен на восстановление и охрану лесных ресурсов в рамках федерального проекта «Сохранение лесов» в национальном проекте «Экологическое благополучие». Ключевые цели включают увеличение лесовосстановления и лесоразведения до 600 га к 2030 году, модернизацию объектов семеноводства, сбор семян и приобретение новой техники для борьбы с лесными пожарами. В 2024 году обсуждалось расширение участия области в нацпроекте «Экологическое благополучие» и завершение программы «Оздоровление Волги».

Преимущества: 1) Чёткие количественные цели: наличие измеримых индикаторов повышает управляемость проекта. 2) Фокус на биоресурсы: сотрудничество с Каспийским филиалом ФГБУ «Главрыбвод» усиливает межведомственную координацию.

Ограничения: 1) Недостаточная мотивация при долгосрочном планировании: отсутствие промежуточных результатов снижает вовлечённость исполнителей.

Рекомендации: 1) Разработка совместных программ с научными центрами по лесогенетике. 2) Создание интерактивной карты лесов с открытым доступом для граждан.

Проект по дополнительному обводнению Волго-Ахтубинской поймы. На заседании Совета Федерации 20 мая 2025 года обсуждались ключевые экологические проекты Волгоградской области, включая строительство обводного канала для реки Ахтуба. Губернатор Андрей Бочаров представил инициативы, направленные на улучшение водного баланса и развитие сельских территорий.

Преимущества: 1) Экологическая значимость: проект способствует сохранению пойменных экосистем. 2) Федеральная поддержка: включение в бюджетные программы повышает устойчивость реализации.

Ограничения: 1) Высокая капиталоемкость: гидротехнические работы требуют значительных ресурсов и согласований.

Рекомендации: 1) Формирование межведомственной рабочей группы с участием Минприроды, Минсельхоза и Росводресурсов. 2) Проведение общественных слушаний для повышения прозрачности и доверия к проекту.

Результаты и выводы. Полученные результаты подтверждают необходимость комплексного подхода, сочетающего технологические решения, сохранение природных ресурсов и участие местных сообществ. Эффективные проекты отличаются чёткими целями, межсекторальным взаимодействием и учётом региональных особенностей. Основные вызовы – длительные сроки реализации, слабый мониторинг и недостаточная координация.

Анализ проектов устойчивого развития в регионах Южного федерального округа выявил как сильные стороны реализуемых инициатив, так и системные ограничения. Республика Адыгея продемонстрировала сбалансированный потенциал, Астраханская область – высокую природную устойчивость, тогда как Краснодарский край, несмотря на развитую инфраструктуру, показал низкий интегральный показатель, что свидетельствует о дефиците экологической устойчивости.

Для повышения результативности рекомендуется внедрение цифровых систем оценки, расширение образовательных программ и формирование устойчивых партнёрств между государством, наукой, бизнесом и гражданским

обществом. Устойчивое развитие возможно лишь при постоянном диалоге и адаптации к условиям конкретных территорий.

Список использованных источников

1. Рейтинги устойчивого развития регионов по федеральным округам : сайт. – 2017. – URL: <https://interfax-era.ru/reitingi-regionov/aktualnye/federalnye-okruga> (дата обращения: 21.10.2025). – Текст: электронный.
2. Сетевое издание Государственное бюджетное учреждение Республики Адыгея «Редакция республиканской газеты «Советская Адыгея» : сайт. – 2022. – URL: <https://sovetskaya-adygeya.ru/2025/09/10/v-ramkah-nacproekta-ekologicheskoe-blagopoluchie-v-adygee-likvidirujut-svalki-otchishhajut-vodoemy-i-vosstanavlivajut-lesa/?ysclid=mh0gkihaor200983234> (дата обращения: 21.10.2025). – Текст: электронный.
3. Служба природопользования и охраны окружающей среды Астраханской области : официальный сайт. – 2025. – URL: <https://nat.astrobl.ru/national-projects/soxranenie-lesov-astraxanskaia-oblast?ysclid=mh0hhrhljy281768236> (дата обращение: 21.10.2025). – Текст: электронный.
4. Асканова О. В. Региональная дифференциация и стратегия пространственного развития России / О. В. Асканова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 4–2. – С. 157–165.

УДК 332.1:334.756:502.131.1

РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ МЕСТНЫХ БРЕНДОВ: ОТ СОХРАНЕНИЯ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ В РОССИИ

КЛЮЕВА Я.Н.,
студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЯРЕМБАШ А.И.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В докладе рассматривается развитие сельской промышленности Российской Федерации через создание и продвижение местных брендов как драйвера комплексного устойчивого развития регионов. В качестве ключевого решения проблем координации и продвижения предлагается модель управления брендом через ассоциации производителей, которая обеспечивает стандартизацию качества, юридическую защиту и эффективный маркетинг.

Ключевые слова: устойчивое развитие регионов, сельская промышленность, местные бренды, наименование места происхождения товара (НМПТ), культурное наследие, ассоциация производителей, сельские территории.

Актуальность проблемы заключается в том, что многие сельские территории России сталкиваются с комплексом вызовов: оттоком населения, моноспециализацией, низкой добавленной стоимостью производимой продукции. Экстенсивный путь развития, основанный на массовом производстве сырья, зачастую исчерпал себя. Одновременно с этим, в мире и внутри страны растет потребительский спрос на аутентичные, качественные, «исторические» продукты с уникальной историей. Удовлетворение этого спроса за счет развития местных брендов сельской промышленности позволяет превратить культурное наследие в конкурентоспособный экономический актив.

Сельская промышленность – это не только первичная переработка сельхозсырья, но и создание конечного продукта с высокой долей добавленной стоимости, чья уникальность и ценность обусловлены местом его происхождения [3 с. 181–197].

Это достигается через систему географических указаний, включающую:

- Наименование места происхождения товара (НМПТ): Привязка к территории, где свойства продукта всецело или главным образом определяются характерными природными условиями или человеческим фактором (например, «Вологодское масло», «Холмогорская говядина»).
- Географическое указание (ГО): Продукт, обладающий определенным качеством, репутацией или другими характеристиками, обусловленными его географическим происхождением (например, «Тульский пряник», «Гжель»).

Экономический эффект от такой модели для сельской промышленности многогранен:

- Премиализация продукции: бренд, основанный на ГУ, позволяет устанавливать цену выше рыночной, что напрямую увеличивает доходность предприятий.
- Создание новых производств: возрождение или создание с нуля небольших цехов и фермерских хозяйств, ориентированных на уникальную, а не массовую продукцию.
- Диверсификация экономики села: Снижение зависимости от одного вида деятельности (например, зерно или молоко-сырье) за счет развития переработки, упаковки, логистики и, что особенно важно, сопутствующего туризма [2 с. 91–97].

Местные бренды являются «материализованной» культурой территории. Их развитие напрямую способствует:

- Сохранению традиционных знаний и технологий: рецепты, методы выдержки, специфические породы животных и сорта растений.
- Формированию региональной гордости и идентичности: местные жители начинают осознавать ценность своего наследия, что способствует закреплению молодежи на селе.
- Созданию новых рабочих мест: требуются не только работники на производство, но и технологи, маркетологи, экскурсоводы, ремесленники по производству упаковки [1 с. 158–170].

К примеру, бренд «Бородинский хлеб» (официально зарегистрирован как НМПТ) – это не просто хлеб. Это сохранение уникальной рецептуры, исторической связи с определенной территорией и культурной памяти нации. Его производство в малых пекарнях вокруг Бородинского поля создает рабочие места и привлекает туристов.

Но несмотря на потенциал, развитие местных брендов в России сталкивается с тем, что часто производители действуют разрозненно, и не способны стандартизировать качество и организовать масштабные маркетинговые кампании. Решение – создание ассоциаций производителей, которые будут коллективно управлять брендом.



Схема 1. Модель управления местным брендом через Ассоциацию производителей

Рассмотрим: «Модель управления местным брендом через Ассоциацию производителей» через представленную схему 1, где наглядно показывает, как решаются ключевые проблемы и создается устойчивая система.

Ключевым решением системных проблем, с которыми сталкивается эта модель, является создание ассоциаций производителей. Как показывает представленная схема, такая кооперативная модель позволяет перейти от разрозненных усилий к централизованному и профессиональному управлению брендом. Ассоциация становится «единым фронтом», который:

- Защищает бренд от подделок на правовом поле.
- Стандартизирует качество, формируя доверие потребителя.
- Продвигает бренд на федеральном и международном уровне, что не под силу одиночному мелкому производителю.
- Создает синергию между участниками, превращая их из конкурентов в партнеров по развитию своей территории.

Таким образом, для успеха необходима консолидированная работа, где государство создает стимулирующее правовое и инфраструктурное поле, бизнес (в лице ассоциаций) берет на себя роль профессионального управляющего и маркетолога, а местные сообщества являются хранителями аутентичности и поставщиками качественного сырья.

Список использованных источников

1. Горшкова Н. В., Шкарупа Е. А., Рулев А. С. Механизм устойчивого развития сельских территорий (на примере Волгоградской области) // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 2. С. 158–170
2. Скальная М. М. Организационно-экономические механизмы улучшения жилищных условий сельского населения в рамках государственной программы РФ РЕГИОНОЛОГИЯ. Том 30, № 3, 2022 582 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ «Комплексное развитие сельских территорий» // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного

сектора экономики. 2019. № 6. С. 91–97.
URL:<https://elibrary.ru/item.asp?id=42386354> (дата обращения: 15.10.2025).

3. Пантелеева О. Аграрная политика развитых стран // Отечественные записки. 2012. № 6 (51). С. 181–197. URL: <https://strana-oz.ru/2012/6/agrarnaya-politika-razvityh-stran> (дата обращения: 15.10.2025).

УДК 352:711.4

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД В РЕАЛИЗАЦИИ
ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ НА ТЕРРИТОРИЯХ
МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ**

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

*д-р гос.упр., профессор кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами*

КОВАЛЕНКО Н.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье обосновано применение интегрированного подхода (ИМПАКТ-фактора) к управлению инфраструктурными проектами в муниципалитетах. Раскрывается синергия шести элементов для преодоления бюджетных ограничений, повышения эффективности и улучшения качества жизни. Практические результаты применения подхода состоят в развитии муниципалитетов и повышение эффективности деятельности.

Ключевые слова: инфраструктурные проекты, муниципальное управление, ИМПАКТ-фактор, ГЧП, устойчивое развитие.

Реализация инфраструктурных проектов составляет основу социально-экономического развития муниципальных образований, непосредственно определяя качество жизни населения и инвестиционную привлекательность территории. Значение инфраструктурных проектов для муниципалитетов выходит далеко за рамки их физического воплощения, выступая стратегическим драйвером комплексного преобразования городской среды, повышения качества предоставляемых услуг и долгосрочного повышения благосостояния местного сообщества.

На практике муниципальные образования сталкиваются со следующими проблемами при реализации инфраструктурных проектов: 1. Ограниченность бюджетов и неэффективное управление приводят к тому, что многие инфраструктурные проекты в муниципалитетах остаются на стадии проектирования, что актуализирует поиск новых подходов к управлению, включая привлечение инвестиций и повышение эффективности. 2. Слабая координация между департаментами и низкий уровень вовлеченности граждан создают риски невостребованности и низкой эффективности реализуемых объектов, обуславливая необходимость внедрения интегрированных и коммуникативных моделей управления. 3. Отсутствие системного подхода и адаптивности в планировании и реализации инфраструктурных проектов на муниципальном уровне приводит к их запаздыванию относительно быстро меняющихся социально-экономических условий, что требует применения гибких и технологичных управленческих решений.

Для нивелирования перечисленных проблем и рисков в статье предложен интегрированный подход или ИМПАКТ-фактор как концепция или системный подход к управлению развитием территорий, где инфраструктурные проекты рассматриваются не как отдельные стройки, а как инструмент комплексного преобразования муниципалитета. Его суть заключается в синергии шести ключевых элементов (рис. 1).



Рис. 1. Синергия шести ключевых элементов ИМПАКТ-фактора

Таким образом, применение интегрированного подхода поможет преодолеть перечисленные проблемы и повысить эффективность деятельности муниципальных образований в разных сферах в комплексе:

1. Преодоление ограниченности бюджетов. Муниципалитеты часто не имеют достаточного финансирования для масштабных проектов. ИМПАКТ-подход позволяет: привлекать частные инвестиции через механизм государственно-частного партнерства (ГЧП); оптимизировать расходы посредством новых технологических решений; снижать операционные затраты в долгосрочной перспективе.

2. Обеспечения устойчивого развития. В условиях климатических изменений и ESG-трансформации важно: создавать энергоэффективную инфраструктуру; внедрять экологичные решения; обеспечивать социальную инклюзивность проектов.

3. Повышения качества жизни. Инфраструктурные проекты напрямую влияют на благополучие граждан через: улучшение транспортной доступности; создание комфортной городской среды; развитие социальной инфраструктуры.

4. Управление в условиях неопределенности. Современные вызовы (геополитическая напряженность, военные действия, санкции) требуют: гибкого планирования; быстрой адаптации к изменяющимся условиям; управления рисками на всех уровнях.

5. Реализация национальных проектов. В контексте достижения национальных целей развития ИМПАКТ-подход позволяет: эффективно осваивать федеральное финансирование; синхронизировать реализацию различных программ развития; достигать измеримых результатов в установленные сроки.

Результатами внедрения инструмента в систему управления муниципалитетами являются: 1. Увеличение объема инвестиций в инфраструктуру на 25-40%.

Обоснование в 25-40% инвестиций является консервативной оценкой доли частных инвестиций, которая становится доступной муниципалитету при переходе от чисто бюджетной модели к партнерской. 2. Сокращение сроков реализации проектов на 15-30%. Сроки срываются из-за несогласованности, бумажной волокиты, переделок и непредвиденных обстоятельств. ИМПАКТ-подход борется с этим напрямую. Так, использование информационного моделирования зданий (BIM) позволяет выявить до 80% коллизий на этапе проектирования, что сокращает сроки строительства на 10- 15% за счет минимизации переделок. Внедрение сквозных цифровых платформ для управления проектом сокращает время на согласование документов и передачу информации на 20-25%. Совокупный эффект от применения BIM, Agile-подходов к управлению и четкой координации между отделами как раз и дает экономию в 15-30%. 3. Повышение удовлетворенности населения на 20-35%.

Удовлетворенность растет, когда люди видят, что их мнение учитывают, а результат проекта реально улучшает их жизнь. Муниципалитеты, внедряющие платформы для инициативного бюджетирования, где жители сами выбирают объекты для благоустройства, фиксируют рост доверия к власти и удовлетворенности на 20-35% в опросах [1]. Проекты, прошедшие через стадию

публичных обсуждений и доработанные с учетом замечаний, изначально более качественны и функциональны, что напрямую влияет на позитивные отзывы жителей. 4. Снижение эксплуатационных расходов на 10-25%. Современные технологии позволяют строить объекты, которые дешевле содержать.

Использование энергоэффективных материалов, систем автоматического освещения, климат-контроля и учета ресурсов (умные счетчики) в новых зданиях позволяет снизить затраты на ЖКУ на 15-30% [2]. Внедрение систем предиктивного обслуживания инфраструктуры (например, на основе данных с датчиков) позволяет ремонтировать оборудование до его поломки, что на 10-20% дешевле, чем аварийный ремонт. Отсюда, снижение эксплуатационных расходов — это прямое следствие применения современных технологий на этапе проектирования и строительства, что является ключевым элементом ИМПАКТ-подхода.

Таким образом, ИМПАКТ-фактор превращает инфраструктурные проекты из простого строительства в инструмент системного развития территорий, что особенно актуально в современных условиях ограниченных ресурсов и растущих требований к качеству жизни. Новизна ИМПАКТ-фактора как раз в том, что он объединяет эти практики в единую систему, создавая синергетический эффект, где выигрыш по одному показателю (например, срокам) усиливает выигрыш по другому (например, удовлетворенности). Таким образом, эти проценты — не гарантия, а достижимый ориентир для муниципалитетов, готовых к комплексным преобразованиям.

Влияние ИМПАКТ-фактора заключается в создании синергетического эффекта. Реализация инфраструктурного проекта в муниципальном образовании будет успешной и устойчивой только при одновременном учете всех этих компонентов. Пренебрежение хотя бы одним из них (например, слабая коммуникация при идеальном менеджменте) ведет к росту рисков, протестам населения, перерасходу средств и, в конечном счете, к неудаче проекта, который мог бы принести значительную пользу территории.

Список использованных источников

1. Фонд «Институт экономики города»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. URL: <https://www.audit-it.ru/buhotchet/7702153836institut-ekonomiki-goroda-ieг>
2. Устойчивое строительство зданий. Мировые тренды и перспективы для России // Национальный Центр ГЧП. – URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/804/804ae66a9fe353e4a57a7d9a21c31cd9.pdf>

УДК 351.82:364.2

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЗДАНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

КОРЕНЕВ Р.Ю.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В исследовании рассматриваются актуальные вопросы взаимодействия крупных промышленных предприятий и органов местного самоуправления в рамках проектирования и создания объектов социальной инфраструктуры. На основе анализа существующих практик выявлены системные проблемы, препятствующие переходу к стратегическому партнерству и предложены конкретные механизмы совершенствования моделей ГЧП на муниципальном уровне, направленные на повышение эффективности совместных проектов и обеспечение их долгосрочной устойчивости.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, социальная инфраструктура, устойчивое развитие регионов, муниципалитет.

Устойчивость территории в современной системе развития регионов Российской Федерации определяется не только экономическими показателями, но и качеством человеческого капитала, уровнем социальной обеспеченности и комфортности проживания, что соответствует целям устойчивого развития (ЦУР) в рамках глобальной Повестки. Крупные промышленные предприятия, являясь градообразующими центрами, несут значительную социальную ответственность за развитие муниципальных образований. Проектирование и создание объектов социальной инфраструктуры (школ, детских садов, поликлиник, спортивных комплексов, учреждений культуры) выступает одной из наиболее значимых точек соприкосновения интересов бизнеса и муниципальной власти.

Государственно-частное партнерство в создании социальных объектов представляет собой институциональный и организационный альянс между государством (в лице муниципалитета) и бизнесом, основанный на объединении ресурсов, компетенций и разделении рисков для реализации общественно значимых проектов [1].

Ключевые особенности муниципального ГЧП: 1) локализация: проекты направлены на решение конкретных проблем территории (дефицит мест в детских садах, износ объектов ЖКХ); 2) масштаб: чаще это проекты средней и малой стоимости, но с высоким социальным эффектом; 3) участники: чаще всего градообразующие предприятия, для которых устойчивость территории является условием стабильности кадрового потенциала и социальной лицензии на деятельность. С точки зрения мотивации сторон: муниципалитет получает современный социальный объект в рамках софинансирования без полного напряжения местного бюджета; повышение качества жизни населения; выполнение стратегических целей и задач; бизнес создает благоприятные

условия для труда и жизни своих сотрудников; укрепляет репутацию и бренд работодателя; реализует принципы корпоративной социальной ответственности (КСО); снижает социальную напряженность. Ключевой теоретической предпосылкой является понимание, что эффективное ГЧП – это не просто софинансирование, а сложная система управления, требующая четкой правовой базы, прозрачных процедур и взаимного доверия [3, с. 491].

На практике в России можно выделить несколько основных моделей взаимодействия: – Модель «Спонсор»: безвозмездная передача средств или объекта.

Наименее эффективна в долгосрочной перспективе, не решает вопрос эксплуатационных расходов. – Модель концессии: развитая правовая форма ГЧП с правом строительства и эксплуатации объекта. Малоприменима для чисто социальных объектов (детсадов, школ) из-за отсутствия коммерческой составляющей. – Модель жизненного цикла: предприятие принимает на себя часть расходов по содержанию и ремонту. Наиболее перспективна, но сложна в юридическом оформлении. - модель проектного финансирования с участием развития территории: инвестиции в социальную инфраструктуру в рамках масштабных инвестиционных проектов [2, с. 136]; - модель создания "зеленой" социальной инфраструктуры (эко-школы, энергоэффективные детские сады).

Для решения долгосрочных стратегических задач модель жизненного цикла является наиболее эффективной в сочетании с моделью создания "зеленой" социальной инфраструктуры. Необходимо рассматривать население не как пассивного бенефициара, а как активного участника процесса, которому делегировать функции «общественного контроля»: проведение публичных слушаний по проектам ГЧП, создание общественных наблюдательных советов на этапах проектирования, строительства и эксплуатации объектов.

Лучшими примерами взаимодействия муниципалитетов и бизнеса является комплексная программа «Мир новых возможностей» ПАО «ГМК

«Норильский никель» (география: Красноярский и Забайкальский края, Мурманская область) [4], программа социальных инвестиций «Формула

хороших дел» компании «СИБУР» по созданию и модернизации социальных пространств [5].

Анализ практик взаимодействия выявил следующие проблемы: 1. Региональное и муниципальное законодательство в сфере ГЧП часто отстает от федерального: отсутствуют типовые для малых городов модели соглашений, что приводит к длительным согласованиям и правовым рискам. 2. Отсутствие четких механизмов распределения рисков, когда муниципалитеты часто перекладывают на бизнес несвойственные ему функции, а бизнес, в свою очередь, пытается минимизировать свои обязательства. 3. Самая острая проблема – это эксплуатационные расходы. Бизнес строит современный объект, но его содержание ложится на дефицитный муниципальный бюджет. В результате объект быстро приходит в упадок. 4. Нехватка у муниципальных служащих специалистов, понимающих специфику проектного финансирования и ГЧП.

Рекомендации по совершенствованию механизмов ГЧП: 1. Разработка дифференцированных моделей ГЧП для муниципального уровня: создание типовых концессионных соглашений для объектов с разной степенью коммерциализации (от полностью социальных до смешанных); продвижение такой модели, где частный партнер участвует не только в строительстве, но и в управлении объектом и предоставлении услуг, получая плату от муниципалитета за результат («плата за доступность»). 2. Создание интегрированной системы планирования: включение представителей крупного бизнеса в рабочие группы по разработке стратегий социально-экономического развития муниципалитетов; формирование долгосрочных (10-15 лет) программ развития социальной инфраструктуры с четким определением роли бизнеса. 3. Совершенствование финансовых механизмов: разработка модели софинансирования эксплуатационных расходов на переходный период (5-7 лет) после ввода объекта. 4. Развитие институциональной среды: создание при муниципалитетах специализированных Центров компетенций по ГЧП, обеспечивающих консультационную и методическую поддержку; внедрение прозрачных

процедур отбора партнеров и общественного контроля на всех этапах реализации проекта.

Взаимодействие промышленных предприятий и муниципалитетов в создании социальной инфраструктуры является стратегическим инвестиционным ресурсом для устойчивого развития регионов России. Предложенные меры позволят создать устойчивую основу для реализации социально значимых проектов, что будет способствовать улучшению качества жизни, укреплению кадрового потенциала и обеспечению долгосрочной конкурентоспособности предприятий и регионов.

Список использованных источников

1. О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (последняя редакция) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/71129190/>
2. Лукина А. Н. Государственно-частное партнерство: учебное пособие / А.Н. Лукина, В.В. Максимов. - Москва: Проспект, 2020. - 136 с. 3. Механизмы государственно-частного партнерства. Теория и практика: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией Е. И. Марковской. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 491 с.
4. Программа «Мир новых возможностей» ГМК «Норильский никель». URL: <https://nornickel.ru/sustainability/social-projects/world-opportunities/>
5. Программа социальных инвестиций ПАО «СИБУР Холдинг». – URL: <https://www.formula-hd.ru/?ysclid=mgoznej4xg01260234>

УДК 35.08:35.077.1:005.336.3

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ДНР: СПЕЦИФИКА И АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ

МОРОЗОВ Е.Л.,

*кандидат наук государственного управления, доцент, заведующий
кафедрой инновационного менеджмента и управления проектами
Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»*

Аннотация: В представленном материале исследуется специфика формирования цифровых компетенций муниципальных служащих Донецкой Народной Республики (ДНР). На основе анализа модели компетенций (РАНХиГС) и целей и задач национальных проектов («Экономика данных») предложена адаптированная программа повышения квалификации, сочетающая базовые цифровые навыки, профессиональные компетенции в сфере данных и платформенных решений, а также развитие цифровой культуры с учетом региональной специфики. Подчеркивается роль цифровой трансформации как инструмента социально-экономического восстановления ДНР.

Ключевые слова: цифровые компетенции, муниципальные служащие, Донецкая Народная Республика, цифровая трансформация, государственное управление, модель компетенций, программа обучения, цифровая зрелость, данные, платформенные решения.

Интеграция Донецкой Народной Республики в правовое и административное пространство Российской Федерации ставит сложные задачи модернизации системы государственного и муниципального управления. Цифровая трансформация, обозначенная в Указе Президента РФ № 309 (07.05.2024) как национальная цель, становится не просто технологическим императивом, а ключевым условием эффективного восстановления социально-

экономической сферы ДНР и повышения качества жизни граждан. Муниципальный уровень власти, как наиболее близкий к населению, играет особую роль в этом процессе. Однако специфика региона – последствия конфликта, необходимость ускоренной интеграции, особенности кадрового потенциала – требует глубокой адаптации общероссийских моделей и подходов к развитию цифровых компетенций служащих. Актуальность формирования современного цифрового муниципалитета в ДНР обусловлена как требованиями федеральной повестки (достижение «цифровой зрелости» управления к 2030 году), так и острой потребностью региона в эффективных, прозрачных и доступных механизмах предоставления услуг населению в условиях восстановления.

Основу исследования составили: анализ нормативно-стратегических документов РФ: Указ Президента № 309 (национальные цели до 2036 г.), паспорт Национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (целевые показатели, федеральные проекты, особенно «Цифровое государственное управление»). Изучение модельных разработок: «Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления» Центра ПРЦТ РАНХиГС (структура компетенций: базовые, личностные, профессиональные, цифровая культура). Учет региональной специфики ДНР: Анализ текущего состояния ИТ-инфраструктуры, кадрового потенциала муниципалитетов, уровня цифровой грамотности населения и служащих, языковых аспектов (переход на российские стандарты делопроизводства и ПО), последствий конфликта для документооборота и инфраструктуры связи. Использовались данные открытых источников и экспертные оценки. Синтез адаптированной модели и программы: Интеграция требований федеральных документов, структуры модели РАНХиГС и выявленных особенностей ДНР для разработки целевой программы развития компетенций муниципальных служащих.

Опыт разработки моделей компетенций, подобных предложенной Центром подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС,

свидетельствует: успех цифровизации на местах напрямую зависит от способности служащих адаптироваться к новым технологическим и управленческим парадигмам. Однако внедрение таких моделей в ДНР требует глубокого осмысления локальной специфики и адаптации общих принципов к уникальным вызовам послевоенного восстановления.

Муниципалитеты ДНР функционируют в условиях двойного давления: с одной стороны — необходимость быстрого восстановления разрушенной инфраструктуры и социальной сферы, с другой — острая нехватка квалифицированных кадров и технологических ресурсов. Традиционные модели компетенций, ориентированные на стабильные административные системы, здесь требуют пересмотра. Ключевая особенность — **приоритет оперативной адаптивности над системностью на начальном этапе**. Муниципальным служащим часто приходится совмещать функции стратегического планирования с решением сиюминутных гуманитарных задач, где цифровые инструменты становятся не «дополнением», а единственным способом координации помощи.

Опираясь на структуру модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления представленную Центром подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС (базовые, личностные, профессиональные компетенции + цифровая культура), необходимо углубить ее компоненты с учетом реалий ДНР:

1. **Базовые цифровые компетенции** выходят за рамки пользовательских навыков. В условиях ограниченного доступа к стабильному интернету и оборудованию критически важным становится:

- Умение работать с офлайн-версиями цифровых сервисов (электронные реестры, мобильные приложения с кэшированием данных).
- Навыки кибербезопасности в условиях повышенных рисков цифровых атак на критическую инфраструктуру.
- Понимание основ работы с геоинформационными системами (ГИС) для оценки разрушений, планирования восстановления и управления ресурсами.

2. **Личностные компетенции (soft skills)** приобретают особое измерение:

- **Клиентоцентричность** трансформируется в **кризисную эмпатию** — способность выявлять потребности пострадавшего населения в условиях дефицита данных, используя не только цифровые каналы, но и прямое взаимодействие.

- **Креативность** проявляется не в генерации идей, а в поиске нестандартных решений при остром дефиците ресурсов (например, использование мессенджеров для экстренного оповещения вместо дорогостоящих систем).

- **Устойчивость к стрессу** (как компонент эмоционального интеллекта) становится не просто желательным, а обязательным качеством для работы в нестабильной среде.

3. **Профессиональные компетенции (hard skills)** смещают акцент с долгосрочного развития на оперативное управление:

- **Управление цифровым развитием:** Фокус на быстром внедрении "точечных" цифровых решений для конкретных проблем (электронные очереди на гуманитарную помощь, цифровой учет поврежденного жилья) вместо масштабных стратегий.

- **Управление данными:** приоритет — сбор и консолидация разрозненных данных из разрушенных систем, обеспечение их сохранности и доступности для принятия оперативных решений, даже если это происходит через упрощенные базы данных.

- **Применение цифровых технологий:** Акцент на освоении мобильных технологий, работе в облачных средах с низкими требованиями к инфраструктуре, использовании open-source решений из-за ограниченности бюджета.

Управление проектами: Владение гибридными (Agile+Waterfall) методами, позволяющими быстро запускать пилоты, адаптировать проекты под меняющиеся условия и срочные нужды населения.

4. **Цифровая культура:** в муниципалитетах ее формирование — ключ к преодолению бюрократической инерции. Особое значение имеют:

– **Коллаборация:** Создание доверия между служащими, волонтерами, НКО и населением через прозрачные цифровые платформы совместной работы.

– **Ориентация на данные:** Даже при неполных данных важно культивировать практику обоснования решений фактами, а не мнениями, особенно при распределении ресурсов.

– **Гибкость:** Готовность к быстрому отказу от неработающих цифровых решений и поиску альтернатив без длительных согласований.

Развитие компетенций должно быть неразрывно связано с решением конкретных проблем муниципалитетов ДНР:

1. **Восстановление базового функционала:** Создание упрощенных цифровых реестров населения, объектов ЖКХ, разрушений. Обучение служащих работе с ними — первоочередная задача.

2. **Обеспечение цифровой инклюзии:** Разработка и обучение использованию максимально простых, доступных для населения с низкой цифровой грамотностью интерфейсов госуслуг (социальных и гуманитарных).

3. **Построение устойчивых коммуникаций:** Внедрение надежных (возможно, децентрализованных) каналов связи и оповещения между администрацией, аварийными службами и населением. Обучение служащих работе в этих системах.

4. **Формирование кадрового резерва:** Выявление и целевая подготовка «цифровых агентов изменений» внутри муниципалитетов, способных обучать коллег и продвигать новые практики.

5. **Развитие межмуниципальной кооперации:** Создание платформ для обмена опытом, данными и цифровыми решениями между

муниципалитетами ДНР, что позволит экономить ресурсы и тиражировать успешные кейсы.

6. **Безопасность данных:** Обучение основам защиты персональных данных и критической инфраструктуры в условиях повышенных киберрисков.

Учитывая ресурсные ограничения, внедрение модели должно быть поэтапным:

Этап 1 (Экстренный): Тренинги по базовым цифровым навыкам и кризисным коммуникациям, внедрение 2-3 критически важных цифровых инструментов (напр., мобильное приложение для обращений).

Этап 2 (Стабилизационный): Развитие профессиональных компетенций (работа с данными, проектное управление), запуск программ наставничества, формирование цифровых профилей служащих.

Этап 3 (Развития): Системное внедрение полной модели компетенций, формирование цифровой культуры, интеграция с региональными и федеральными (в перспективе) цифровыми платформами.

Развитие цифровых компетенций муниципальных служащих ДНР — это не просто обучение новым технологиям. Это формирование **кризисно-адаптивного мышления**, где цифровые инструменты становятся рычагом для решения неотложных задач восстановления и повышения качества жизни в условиях ограничений. Расширенная модель, учитывающая специфику постконфликтных территорий, фокусируется на оперативности, практической пользе, устойчивости и коллаборации. Ее успешная реализация позволит муниципалитетам ДНР не только эффективнее преодолевать текущие вызовы, но и заложить основу для современной, ориентированной на граждан системы местного самоуправления в будущем. В условиях ДНР цифровая компетентность служащего напрямую переплетается с его способностью оказывать реальную помощь здесь и сейчас. Успешное формирование цифрового муниципалитета в ДНР станет весомым вкладом в достижение общероссийских национальных целей цифровой трансформации государственного управления, экономики и

социальной сферы к 2030 году и послужит катализатором восстановления и повышения качества жизни на территории республики.

УДК 658.5:65.012.2

ПОВЫШЕНИЕ РЕАЛИЗУЕМОСТИ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ЯРЕМБАШ А.И.,

д-р экон. наук, доцент кафедры инновационного менеджмента и

управления проектами

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Существующие методы и модели развития производства не позволяют оперативно принимать решения относительно реализации проектов реструктуризации предприятия. Поэтому целью статьи является повышение реализуемости проектов реструктуризации промышленного предприятия, что позволит определить приоритетные направления развития производства. Установлено, что реализуемость реструктуризационного проекта зависит от двух параметров – дефицита времени и дефицита средств. При этом выбор направлений развития производства, с учетом анализа необходимого ресурсного обеспечения проектов, повышает эффективность развития производства, а выбор рациональных вариантов привлечения дополнительных инвестиций, повышает реализуемость реструктуризационного проекта, путем оптимизации процессов его финансирования.

Ключевые слова: промышленное предприятие, ресурсы, проекты реструктуризации, реализуемость, развитие, дефицит, дополнительные инвестиции, выбор, вариант, эффективность.

В настоящее время промышленные предприятия работают в сложных экономических условиях. Для их быстрой адаптации к изменениям рыночной среды, необходима разработка новых технологий, обновление основных фондов, реорганизации и модернизация производства.

Основными направлениями развития производства являются техническое перевооружение, и реконструкция мощностей, увеличение объема производства, а также совершенствование структуры управления. Существующие методы и модели развития производства не позволяют, в полном объеме, учитывать большинство факторов как внешнего, так и внутреннего характера, оперативно принимать решения. Поэтому разработка методов, моделей и информационной технологии поддержки принятия решений по развитию производства, на основе анализа ресурсного обеспечения возможных проектов реструктуризации, в условиях привлечения дополнительных инвестиций является актуальной научно-прикладной задачей.

Для реализации проектов реструктуризации предприятия, на каждом этапе жизненного цикла проектирования, требуются соответствующие технологии, оборудование, квалифицированный персонал и ресурсы на управление. Имеющиеся возможности предприятия, в силу различных причин, могут оказаться недостаточными для обеспечения проекта необходимыми ресурсами, тогда возникает их дефицит.

Каждый из возможных видов дефицита может быть охарактеризован временными и финансовыми показателями, на основе которых можно определить реализуемость проекта. Под реализуемостью проекта следует понимать возможность его выполнения в установленное время, с учетом финансовых ограничений существующих на предприятии.

Таким образом, реализуемость проекта реструктуризации предприятия будет зависеть от двух параметров – дефицита времени и средств. Из-за этого руководству предприятия необходимо не только определить направление развития производства с учетом развития отрасли, но и выбрать рациональный вариант привлечения дополнительных инвестиций для покрытия дефицита.

На основе типа и размера выявленного дефицита ресурсов, формируются денежные потоки и оценивается реализованность проекта. Если уровень реализуемости проекта недостаточно высок, то можно отказаться от выполнения отдельных проектов, пересмотреть требования к ним, или принимать решение о применении механизмов повышения реализуемости, которые представляют собой комплекс методов и моделей, направленных на покрытие дефицита временных и финансовых ресурсов. Такие механизмы должны иметь модель формирования направлений развития производства, модель выбора вариантов привлечения дополнительных инвестиций и модель поиска рационального способа привлечения инвестиций с учетом финансовых и временных ограничений.

При формировании направлений реструктуризации, необходимо заранее определить варианты привлечения дополнительных инвестиций, для реализации проекта, из которых формируются денежные потоки, с учетом их рационального использования.

Для этого разрабатываются модели, основанные кредитовании проектов и эмиссии ценных бумаг, а также модели страхования проектов. Выбор этих моделей обусловлен наличием возможного дефицита ресурсов на момент начала проекта. Если дефицит ресурсов существует, то применяют методы привлечения дополнительных инвестиций.

Выбор варианта привлечения финансовых средств определяется уровнем планирования проекта (долгосрочный, среднесрочный, годовой), динамикой финансирования, а также типом и размером дефицита ресурсов. Если существует риск возникновения дефицита ресурсов на разных этапах реализации проекта, то целесообразно применять механизм страхования. Выбор модели страхования осуществляется с учетом размера риска и возможного ущерба. Для того, чтобы оценить эффективность каждого из механизмов повышения реализуемости и осуществить выбор рационального варианта, используют метод дисконтирования чистого денежного потока.

Рациональный метод финансирования проекта выбирают по многим критериям, базирующимся на методах финансового менеджмента. При этом, проекты, при наличии доступных средств финансирования, сравнивают друг с другом, с учетом мнения лица, принимающего решения, относительно перспектив их реализации. Предложены модели структуризации дополнительных ресурсов для минимизации дефицитов проектов реструктуризации.

В соответствии с моделями выбора вида дополнительных инвестиций, на основе определенной структуры дефицита, разрабатываются методики и алгоритмы выбора средств кредитования, выпуска ценных бумаг и механизма страхования проекта. По модели выбора рациональной структуры инвестиций для выполнения проектов разработан алгоритм поиска рациональной структуры привлекаемых средств.

Обобщенная схема сравнения о структуры дефицита ресурсов представлена на рис. 1.

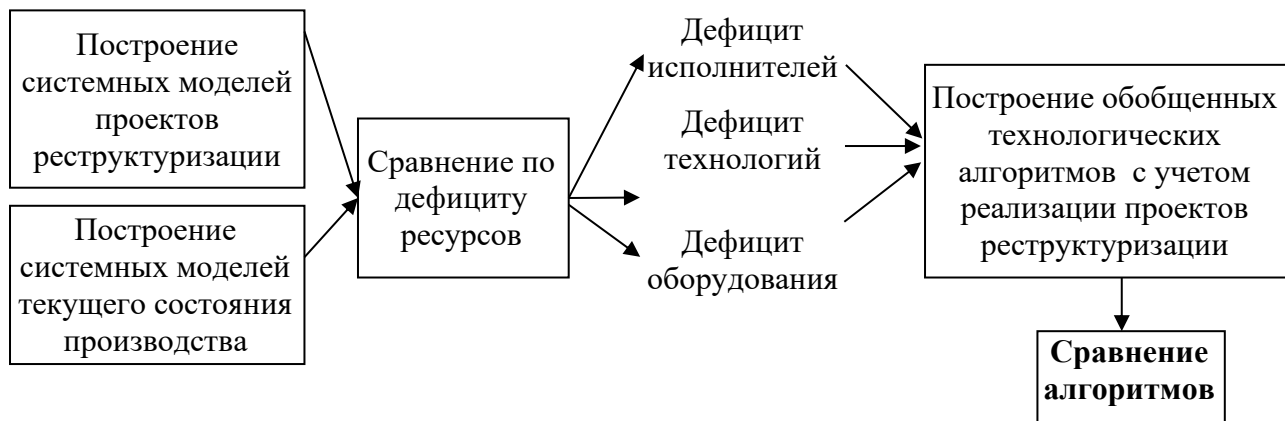


Рис. 1. Схема сравнения структуры дефицита ресурсов

Далее строятся обобщенные технологические (ОТА) и маршрутные (МТА) алгоритмы по текущему состоянию производства, исходя из текущей производственной программы и по планируемому состоянию производства, с учетом новых технологий, техники и т.д.

1. Реструктуризация промышленных предприятий требует разработки новых технологий, модернизации оборудования, обучения персонала, поэтому

на основе оценки реализуемости реструктуризационных проектов можно определить приоритетные направления развития производства.

2. Реализуемость проекта реструктуризации предприятия зависит от двух параметров – дефицита времени и дефицита средств.

3. Для проведения эффективной реструктуризации, руководству предприятия необходимо не только определить направление развития производства, с учетом развития отрасли, но и выбрать рациональный вариант привлечения дополнительных инвестиций для покрытия дефицита.

3. Выбор направлений развития производства, с учетом анализа обеспечения проектов реструктуризации предприятий необходимыми ресурсами, повышает эффективность принятия решений по управлению процессом развития производства.

4. Определение типа и размера дефицита ресурсов на производственном предприятии позволяют, в определенной степени, усовершенствовать управление проектами его реструктуризации.

5. Выбор рациональных вариантов привлечения дополнительных инвестиций, повышают реализуемость реструктуризационного проекта, путем оптимизации процессов его финансирования.

6. Полученные в настоящем исследовании результаты могут быть использованы руководством предприятия для принятия обоснованного решения, относительно выбора приоритетных направлений развития предприятия и управления ресурсами проекта реструктуризации.

УДК 331.6:622.33:316.4

РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ, ВЫЗВАННЫХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

МАЙБОРОДА С.И.,

аспирант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Для углепромышленных регионов, где полностью или частично прекращается добыча угля, проявляются такие негативные социально-экономическими последствия, как рост уровня безработицы, низкая заработная плата и др. При этом, использование оптимальных методов выбора стратегии территориального социально-экономического развития, позволяет сформировать алгоритм эффективной реструктуризации отрасли и преодоления негативных социальных трансформаций, а также обеспечит максимальное использование имеющегося потенциала территории.

Ключевые слова: угольная промышленность, регион, стратегический подход, реструктуризация, регулирования социальных последствий.

Усилия государственных структур в прошедший период реструктуризации были нацелены на предотвращение роста негативных социальных последствий в рабочих коллективах и на территориях. Однако отсутствие стратегического подхода к управлению структурными преобразованиями в углепромышленных регионах и муниципальных образованиях привело к значительным негативным социально-экономическим последствиям.

Так, в 2015 г. в ДНР началась работа по оптимизации и консервации шахт, которые имеют большую степень физического и морального износа основных фондов. В настоящее время в ДНР осуществляют деятельность 5 государственных предприятий: ГП “ДУЭК”, ГП “Макеевуголь”, ГП “Торезантрацит”, ГП «Шахта Комсомолец Донбасса» и ГП «Шахта им. А.Ф.Засядько» и одно частное — ПАО “ШУ ”Донбасс”. В составе угледобывающих предприятий 21 шахта: 17 шахт добывают уголь, 4 - не осуществляют добычу угля. Согласно данным Минугля, деятельность прекратили 15 угледобывающих предприятий [1].

Это повлекло за собой увеличение уровня безработицы. В настоящее время официальный уровень безработицы трудоспособного населения в ДНР (по методологии МОТ) достигает 14,2% [2]. Такой показатель является

неприемлемым и социально опасным. Поэтому основной актуальной и масштабной проблемой регулирования социальных последствий реструктуризации является обеспечение права на труд с достойной заработной платой, модернизация социальной инфраструктуры, популяризация предпринимательства, создание новых рабочих мест и видов продукции, преодоление дефицита местных бюджетов, освоение новых рынков сбыта для действующих угольных предприятий и др.

В методическом, организационном и техническом плане механизм регулирования социальных последствий реструктуризации должен основываться на современных методах, оптимизации, моделировании и социально-экономическом мониторинге с применением новых технологий. Также регулирование социальных последствий должно находиться в постоянном развитии в соответствии с появлением новых социально-экономических целей, ресурсных и правовых мероприятий по локализации негативных последствий реструктуризации [3].

Ряд проектов реструктуризации, которые должны были быть успешными, не были завершены и "захлебнулись" на начальном этапе. Чтобы в дальнейшем этого не допустить, рекомендуется использовать минимаксный подход - построение плана реструктуризации как последовательность шагов, которые позволят достичь максимального эффекта при минимальных затратах и рисках. Поэтому в данной работе предлагается использовать следующий методический подход, основанный на построении пошагового алгоритма для эффективного проведения реструктуризации отрасли и преодоления социальной напряженности на угледобывающих территориях [4].

1 этап: проведение SWOT-анализа (идентификация состояния предприятия, анализ и оценка слабых и сильных сторон) или подобной аналитической модели с целью выявления проблем и оптимальных направлений их решения. Это требует большого вклада со стороны менеджеров для внесения необходимых организационных перемен. Начальный этап направлен на устранение основных недостатков перехода бывших советских предприятий к рыночной экономике, а

именно: организация, маркетинг, финансы, сбыт, а также анализ слабых мест всех сфер деятельности предприятия и разработку конкретных предложений по их "лечению".

2 этап: оценка влияния внешних и внутренних возможностей и угроз среды: политических, экономических, технологических, рыночных и социально-демографических. Организационные и административные вопросы включают в себя выявление актуальных и оптимальных направлений деятельности и рынков сбыта. Реализация второго этапа дает возможность разработать эффективную концепцию реструктуризации.

3 этап: выбор методов реструктуризации, которые соответствуют ее целям и способствуют наилучшим результатам. При этом они должны быстро приспосабливаться к изменяющимся правовым, ресурсным и иным условиям их реализации. Перепланировка и модернизация производственных участков осуществляется таким образом, чтобы сформировать оптимальные технологические и логистические цепочки, снижающие издержки и увеличивающие производительность труда. Также на данном этапе необходимо пересмотреть подходы к подготовке работников, внедрить эффективную систему мотивации и усовершенствовать культуру труда.

4 этап: разработка комплексной программы реструктуризации, которая содержит альтернативные действия, оценку экономической эффективности и выбор наилучшего варианта в зависимости с существующими ограничениями. Четвертый этап, ориентированный на неотложные меры, направлен на улучшение положения предприятия, повышение квалификации и психического состояния рабочих, а также на улучшение мнения окружающих о предприятии. На данном этапе предприятие совершенствует свою хозяйственную деятельность и, самое главное, обеспечивает устойчивое положение относительно внешних источников финансирования. Это повышает шансы на привлечение необходимых средств на приобретение нового оборудования, роста производства и снижения себестоимости угольной продукции.

5 этап: мониторинг процесса реструктуризации, анализ ее результатов и, при необходимости, внесение коррективов. На данном этапе происходит создание службы определения, анализа и решения текущих проблем реструктуризации предприятия.

6 этап: проектирование комплексного механизма регулирования негативных социальных последствий, включающий такие мероприятия, как сбалансированное высвобождение и трудоустройство работников, обеспечение социальной защиты и другие меры по предотвращению возникновения социальных конфликтов.

Для формирования комплексного механизма регулирования социальных процессов реструктуризации необходимо разработать стратегические планы развития и поддержания социально-экономической жизнедеятельности населения. Такой механизм должен способствовать:

- постоянному росту доходов населения, достигаемому с помощью эффективного использования социально-экономического потенциала регионов;
- стимулированию развития малого и среднего бизнеса, популяризации предпринимательства;
- переориентации расходов бюджета на развитие социальной инфраструктуры для удовлетворения культурных и медицинских потребностей населения;
- внедрению новых технологий и оснащению предприятий современным оборудованием;
- развитию природоохранной деятельности на бывших углепромышленных территориях.

Рассматриваемый алгоритм состоит из ряда оптимальных последовательных мероприятий, которые позволяют контролировать и корректировать деятельность по выполнению запланированных мероприятий на основе непрерывного мониторинга. Реализация данного методического подхода реструктуризации является сложным процессом, который предъявляет высокие требования ко всем участвующим субъектам. Результатом проведения успешной

реструктуризации предприятий является увеличение будущих доходов, повышение конкурентоспособности в долгосрочной перспективе и увеличение социально-экономического потенциала углепромышленных территорий.

Таким образом, правильное использование современных и оптимальных методов при выборе стратегии социально-экономического развития угледобывающих регионов позволяет сформировать пошаговый алгоритм для эффективного проведения реструктуризации отрасли и преодоления социальной напряженности угледобывающих территорий, который обеспечит максимальное использование имеющегося потенциала территории.

Список использованных источников

1. Угольная отрасль ДНР – обзор DNR LIVE. URL: <https://dnr-live.ru/ugolnaya-otrasl-dnr/> (дата обращения: 21.10.2020).
2. На Донбассе число безработных составило более 118 тыс. человек. URL: <https://dnnews.dn.ua/news/729253> (дата обращения: 16.11.2019).
3. Ярембаш, А.И. Управление проектами и программами преодоления негативных социально-экономических последствий реструктуризации угольной отрасли [монография]/ А.И. Ярембаш // ДонГУУ, Донецк, 2015. – 351 с
4. Рожков, А.А. Регулирование социально-экономических последствий промышленной реструктуризации (на примере угольной отрасли). – М.: АО «Росинформуголь», 2016. – 290 с.

УДК 352:373

ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

БОДРЯГА В.В.,

*Директор МКУ «Централизованная бухгалтерия
учреждений образования Ленинского района г. Донецка*

Аннотация: В статье определены основные направления управленческой деятельности муниципальной администрации в сфере образования. Муниципальная система образования рассмотрена как совокупность всех образовательных учреждений, независимо от их форм собственности и административного подчинения, находящиеся на конкретной территории. Отмечено взаимодействие между муниципальной системой образования с муниципальными органами управления образованием в интересах населения территории, и комплексного развития образовательной системы.

Ключевые слова: муниципальная система общего образования, органы местного самоуправления, взаимодействие, управление, развитие.

Муниципальная образовательная система является подсистемой общегосударственной системы образования, однако имеет свою специфику, т.к. она функционирует на уровне местного самоуправления. Это обусловлено тем, что местное самоуправление является системой организации жизнедеятельности населения на территории, и имеющей организационную обособленность от государственных властных структур, и, при этом, является ее неотъемлемой частью.

Основными элементами муниципальной системы общего образования (МСО), являются муниципальные общеобразовательные учреждения (МОУ), дислоцирующиеся на территории, имеющие свое материально-техническое оснащение и управленческие структуры, подчиняющиеся органам муниципальной администрации, занимающимся вопросами образования.

Это обусловило необходимость разделения полномочий между федеральными органами государственной власти (ОГВ) и органами местного самоуправления (ОМС), имеющими, неодинаковые возможности принятия управленческих решений в сфере образования, а именно:

- ОГВ имеют возможность более полного учета факторов общего характера, однако они не могут предусмотреть и оценить, в полном объеме, влияние, на систему образования, всех факторов частного характера и дополнительных

обстоятельств, которые влияют или могут повлиять, в перспективе, на реализацию принимаемых решений.

- ОМС не всегда могут иметь полное представление о тенденциях и закономерностях его развития системы образования, с точки зрения участия страны в международном образовательном пространстве.

Следует отметить, что необходимость влияния ОГВ на функционирование и развитие МСО, обусловлена рядом причин, а именно:

- деятельность МСО является сферой формирования и развития человеческих ресурсов, качество и квалификация которых, определяется социально-экономическими потребностями государства;

- обеспечение намеченных стратегических программ развития страны объемов валового внутреннего продукта (ВВП) и валовых региональных продуктов, требует обеспечения профессиональными кадрами, что в свою очередь базируется на высоком качестве общего образования, являющегося фундаментом формирования профессиональных компетенций в: дальнейшем;

- эффективное государственное регулирование, в различных отраслях требует качественной подготовки управленческих кадров, которая также базируется на качестве общего образования;

- предоставление населению качественных услуг здравоохранения, требует подготовки квалифицированных кадров в необходимом количестве;

- задача создания демократического общества требует обучения школьников основам социально-политического устройства, культурного наследия, основам демократического общества;

- формирование научного потенциала страны, по различным направлениям фундаментальной науки требует подготовки научных кадров и развития, на базе вузов научных секций, лабораторий и т.п.

Означенные потребности государства, определяют структуру, объем, и уровень качества предоставления образовательных услуг, в т.ч. на муниципальном уровне.

Анализ текущих возможностей МСО и сопоставление этих возможностей с требованиями потребителей образовательных услуг и социума, в целом, позволяют сформулировать основные направления развития и дать количественную оценку необходимым изменениям критериев результативности системы образования.

Законодательством определены полномочия субъектов муниципальной системы образования, в рамках которых они могут проявлять инициативу и творчество в области образования.

Законодательство РФ четко регламентирует полномочия ОМС в управлении сферой образования, которые осуществляются без вмешательства ОГВ, а именно:

- организация предоставления общедоступных, бесплатных, качественных образовательных услуг, по основным общеобразовательным программам;
- организация предоставления дополнительного образования;
- и общедоступного бесплатного дошкольного образования на муниципальных территориях; а также
- организация оздоровления и отдыха детей в период каникул.

Следовательно, ОМС, при реализации государственной образовательной политики, могут лишь частично выполнять задачи, стоящие перед МСО, без дублирования функций ОГВ.

При этом основой в деятельности МСО является законодательство Российской Федерации и нормативные акты регионального уровня, обязательные для исполнения на муниципальном уровне.

Кроме того, нормативно-правовые акты муниципального значения, в области образования, обязательны для исполнения всеми расположенными на муниципальной территории, общеобразовательными учреждениями.

Муниципальная система образования существенно отличается по своему построению от подсистем образования, соответствующих высшему уровню государственной власти, например, региональной системе образования. Их отличие обусловлено тем, что местное самоуправление, в рамках которого

составляется муниципальная система образования, по своей сути является не степенью иерархии государственной власти, а формой самоорганизации общества. Это означает, что для всех институтов местного самоуправления, включая образование, характерны два основных признака:

- их деятельность носит преимущественно организационный характер; - население через полномочные структуры является основным субъектом этой деятельности, именно его интересы определяют ее общую направленность. К компетенции государственных органов управления образованием относятся:

- формирование структуры системы образования;
- разработка перечней профессий и специальностей, по которым ведется профессиональная подготовка;
- разработка государственных образовательных стандартов;
- прогнозирование развития сети образовательных учреждений и др.

Муниципальный уровень управления образованием не обладает какой-либо компетенцией в решении вопросов, связанных с установлением систем образующих связей и отношений в образовании. Его главная задача-обеспечить функционирование установленной государством системы образования.

Однако, вместе с общерегиональными целями, муниципальная система образования имеет свои особые цели, отвечающие интересам пользующегося ее услугами населения. Она функционирует на основе и в рамках нормативно-правовых актов и других ограничений, налагаемых и государственными, и региональными органами власти; может иметь самостоятельные связи и отношения с другими системными объектами и институтами как внутри, так и за пределами своего региона. Муниципальная система образования является структурным элементом социальной сферы муниципального образования, поэтому ее развитие в значительной мере зависит от состояния и динамики факторов как внешней, так и внутренней среды муниципального образования.

Особое влияние оказывают на развитие муниципальной системы образования государственные и региональные программы развития образования, которые направлены на решение стратегических (макро) задач в сфере

образования, актуальных для региона или государства в целом. Стратегическими задачами вышеупомянутых программ выступают: совершенствование содержания и технологий образования; развитие системы обеспечения качества образовательных услуг; повышение эффективности управления в системе образования; совершенствование экономических механизмов в сфере образования.

Выводы:

Исходя из вышесказанного, представляется возможным сформулировать следующие выводы:

- муниципальную систему общего образования следует рассматривать как совокупность всех общеобразовательных учреждений всех форм собственности, функционирующих на конкретной муниципальной территории, взаимодействующих между собой и с ОМС, для удовлетворения образовательных потребностей населения муниципального образования;
- функционирование и развитие муниципальной системы образования координируются, в определенной степени, государственными региональными и муниципальными органами управления;
- на государственном и региональном уровнях, управление образованием носит, в основном, административный характер и определяет отношения МОС и ОМС, строясь на базирующиеся на основе прямого подчинения;
- в деятельности ОМС, процессы управления осуществляются, главным образом, путем регулирования этих отношений, путем самоорганизации и организации взаимодействия между всеми субъектами и объектами МОС;
- особенности функционирования и развития муниципального общего образования, определяют необходимость модернизации структуры управления МОС, путем внедрения координационной структуры, обеспечивающей взаимодействия заинтересованных сторон, в решении образовательных задач;
- главными задачами органов государственной власти, в сфере образования, является разработка нормативно-правового обеспечения и выработка стратегии развития образования;

- органы местного самоуправления обеспечивают соблюдение законодательных норм и практическую реализацию этой стратегии, на своей территории, посредством совершенствования организационной деятельности.

УДК 338.2

**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ:
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РОССИЙСКИХ
РЕГИОНАХ**

ПОЛЯК Е.О.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

РОМАНИНЕЦ Р.Н.,

Научный руководитель

канд.экон.наук, доцент кафедры инновационного менеджмента и

управления проектами

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Доклад посвящен системному подходу к устойчивому развитию в контексте взаимодействия государства и бизнеса в российских регионах. В нем рассматриваются ключевые аспекты устойчивого развития, роль государства в формировании законодательной базы и стратегий, а также различные формы партнерства между государственными структурами и частным сектором. Приводятся примеры успешных инициатив, а также обсуждаются проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются участники этого взаимодействия. В заключение подчеркивается важность совместных усилий для достижения целей устойчивого развития и предлагаются рекомендации по улучшению взаимодействия между государством и бизнесом.

Ключевые слова: Государство, бизнес, устойчивое развитие, взаимодействие.

Устойчивое развитие стало важным приоритетом для многих стран, включая Россию. В условиях глобальных вызовов, таких как изменение климата, социальные неравенства и экономические кризисы, необходим системный подход к устойчивому развитию, который включает активное взаимодействие между государством и бизнесом. В данном докладе рассматриваются ключевые аспекты этого взаимодействия в контексте российских регионов.

Устойчивое развитие — это концепция, направленная на удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для будущих поколений. Она охватывает три основных аспекта: экономический, социальный и экологический. Важно, чтобы эти три компонента были сбалансированы и интегрированы в стратегическое планирование. Государство играет ключевую роль в создании условий для устойчивого развития. Оно формирует законодательную базу, разрабатывает стратегические документы и программы, а также осуществляет контроль за их выполнением. В России разработаны различные национальные проекты, такие как "Экология", "Образование" и "Экономика", которые направлены на достижение целей устойчивого развития [1].

Для успешного достижения целей устойчивого развития необходимо налаживание эффективного взаимодействия между государством и бизнесом. Это взаимодействие может принимать различные формы. Например, государственно-частное партнерство - совместные проекты между государственными органами и частными компаниями, направленные на решение социальных и экологических проблем или **информационное сотрудничество** - обмен данными и опытом между государственными структурами и бизнесом для повышения эффективности реализации программ устойчивого развития [2].

Рассматривая детально регионы России, можно выделить несколько успешных примеров взаимодействия государства и бизнеса.

1. Проект «Чистая вода для Сахалина» - на острове строится водозабор для обеспечения населения чистой водой.

2. Инклюзивная школа в Улан-Удэ - современная школа социальной адаптации для детей с ограниченными возможностями здоровья.

3. Аэропорт в Новом Уренгое

Благодаря взаимодействию государства и бизнеса появляется возможность быстрее и эффективнее реализовывать масштабные инициативы. Именно такая модель определит облик России на ближайшее время.

Несмотря на позитивные примеры, существуют и проблемы, препятствующие эффективному взаимодействию. Такие как **недостаток информации** о возможностях партнерства и существующих инициативах, **бюрократия** и сложные административные процедуры, затрудняющие реализацию проектов, а также **отсутствие долгосрочного планирования** как со стороны государства, так и бизнеса, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

Для улучшения взаимодействия между государством и бизнесом в контексте устойчивого развития необходимо разработать единую стратегию устойчивого развития на уровне каждого региона с учетом местных особенностей, повысить прозрачность процессов принятия решений и вовлечение бизнеса в обсуждение стратегий. А для обмена опытом и лучшими практиками между регионами стоит создать специальные онлайн-платформы.

Системный подход к устойчивому развитию требует активного сотрудничества государства и бизнеса. Только совместными усилиями можно достичь значительных результатов в решении актуальных социальных, экономических и экологических задач. Важно продолжать развивать механизмы взаимодействия и находить новые пути для интеграции принципов устойчивого развития в повседневную практику российских регионов.

Список использованных источников

1. Доклад Комиссии Брундтланд. Наше общее будущее. ООН, 1987.

2. Харьков, О. М. Государственно-частное партнерство [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. М. Харьков; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2021. - 131 с.

УДК 658.3:174.3

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

РУКОМОЙНИКОВ В.А.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Исследование представляет систему развития персонала на принципах устойчивого развития (ESG), интегрирующую экономические, социальные и экологические аспекты. Ключевые направления включают формирование экологической культуры, социальной ответственности, цифровизацию обучения и развитие устойчивого мышления. Доказано, что такой подход повышает инновационную активность, вовлеченность сотрудников и укрепляет репутацию компании. Научная новизна заключается в определении устойчивого развития человеческого капитала как стратегического фактора долгосрочной конкурентоспособности и формировании новой корпоративной философии, центрированной на человеке.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, развитие персонала, устойчивые компетенции, человеческий капитал.

Современные предприятия функционируют в условиях усиливающейся взаимосвязи экономических, социальных и экологических факторов. Концепция устойчивого развития (Sustainable Development) становится основой не только для стратегического менеджмента, но и для управления человеческими ресурсами. Традиционные подходы, ориентированные преимущественно на повышение квалификации и карьерное продвижение, сегодня не обеспечивают долгосрочной конкурентоспособности предприятия без учёта ESG-повестки и принципов ответственного управления.

Целью исследования является обоснование модели формирования системы развития персонала, интегрирующей принципы устойчивого развития и создающей предпосылки для формирования человеческого капитала нового типа — устойчивого персонала, способного адаптироваться к социальным и технологическим изменениям, сохраняя ценностную и этическую основу деятельности [1].

Традиционные системы развития персонала ориентируются на повышение квалификации и карьерное продвижение. Однако современные вызовы требуют переосмысления этих подходов с учётом принципов устойчивого развития, которые охватывают три взаимосвязанных измерения — экологическое, социальное и экономическое.

Экологическое измерение. Оно включает формирование экологического сознания и рациональное использование ресурсов. Например, компания «Сибур» внедрила внутреннюю программу GreenMind, где сотрудники проходят онлайн-курсы по вопросам энергоэффективности и сокращения углеродного следа.

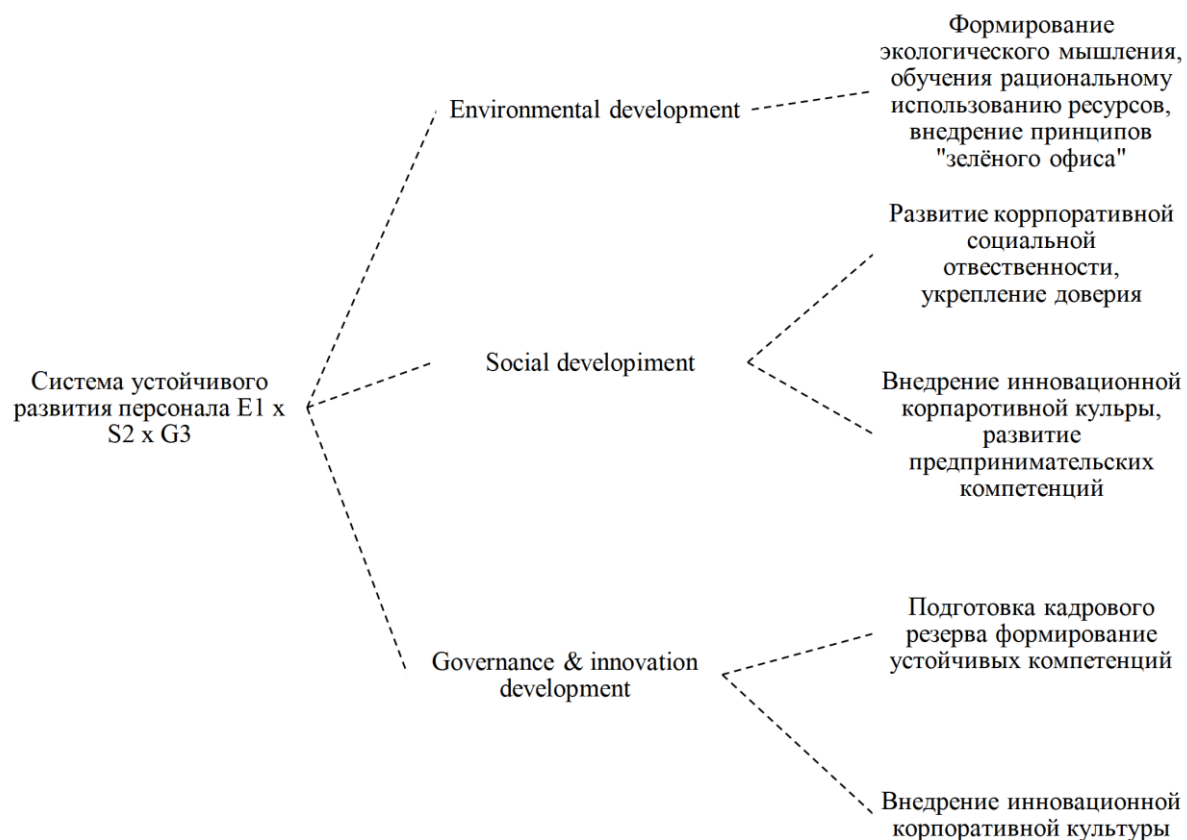


Рис. 1. Система устойчивого развития персонала предприятия
(E1 × S2 × G3 × C4)

Аналогичные практики реализуются в «Росатоме», где персонал обучают принципам экологического менеджмента через модульную систему повышения квалификации.

Социальное измерение. Оно направлено на развитие корпоративной социальной ответственности и формирование культуры доверия. Так, «Сбербанк» развивает программу ESG University, в рамках которой сотрудники изучают социальные стандарты, волонтерство и принципы инклюзии. На международном уровне аналогичные инициативы применяет Unilever, где обучение сотрудников устойчивым практикам включено в индивидуальные планы развития.

Система устойчивого развития персонала E1 x S2 x G3

Environmental development

Формирование экологического мышления, обучения рациональному использованию ресурсов, внедрение принципов "зелёного офиса"

Social development

Развитие корпоративной социальной ответственности, укрепление доверия
Внедрение инновационной корпоративной культуры, развитие предпринимательских компетенций

Governance & innovation development

Подготовка кадрового резерва формирование устойчивых компетенций

Внедрение инновационной корпоративной культуры

Экономическое измерение. Оно предполагает усиление инновационной активности и инвестиции в профессиональный рост сотрудников. Компания «РЖД» реализует проект Школа устойчивого развития, где оцениваются компетенции работников по критериям «инициативность», «ответственность» и «цифровая зрелость». Внедрение такой модели позволило повысить производительность и снизить текучесть кадров на 17%.

Авторская модель предполагает четыре взаимосвязанных блока: Ценностно-нормативный блок — формирование корпоративной философии, где устойчивость закрепляется как часть миссии и ценностей предприятия.

Образовательно-развивающий блок — внедрение программ ESG-обучения, цифровых курсов и симуляторов, способствующих формированию устойчивых компетенций (экологическая грамотность, критическое мышление, социальная эмпатия, инновационность).

Институциональный блок — включение ESG-показателей в кадровую стратегию, оценку результативности сотрудников и корпоративную отчётность.

Мотивационно-оценочный блок — поощрение участия персонала в устойчивых инициативах через нематериальные стимулы (признание, лидерские программы, карьерное продвижение) [2].

Диагностика текущего состояния. Проводится аудит компетенций, вовлечённости и осведомлённости персонала об ESG-принципах.

Разработка стратегии. Формулируются цели развития персонала в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (например, «Достойная работа и экономический рост») [3].

Реализация программ обучения. Создаются модули по «зелёному менеджменту», цифровизации и социальной ответственности. Например, компания «Татнефть» использует смешанное обучение, совмещая лекции и проектную работу по реальным экологическим задачам.

Оценка и корректировка. Применяются ESG-KPI и цифровая HR- аналитика для отслеживания эффективности внедрения модели.

Формирование системы развития персонала на принципах устойчивого развития позволяет организациям не только адаптироваться к новым социально-экономическим условиям, но и выстраивать долгосрочную стратегию, где человек рассматривается как центральная ценность и источник инноваций.

Предложенная модель сочетает стратегические, мотивационные и образовательные инструменты, создавая условия для развития устойчивого человеческого капитала. [4] Выводы. Устойчивое развитие персонала становится не просто частью кадровой политики, а философией управления, способной обеспечить баланс между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической ответственностью.

Список использованных источников

1. Ogbonnaya, Chidiebere. Sustainable Human Resource Management: Integrating People Management with Social Responsibility / Ch. Ogbonnaya. — Routledge, 2026. — 320 p.
2. Mariappanadar, Sugumar. Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges / S. Mariappanadar. - 2-е изд. - 2024. - 280 p.
3. Sitko, Rafal. Sustainable Human Resource Management: Using HRM to achieve long-term social, environmental and business goals / R. Sitko. — Ingram Academic, 2023. — 250 p.

4. Veldsman, Dieter; van der Merwe, Marna. Work for Humans: Building Sustainable Employee Experience Strategies / D. Veldsman, M. van der Merwe. — Springer, 2025. — 310 p.

УДК 005.8:332.1

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕАЛИЗАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

СЕДОВ Г.П.,

аспирант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье исследована проблема интеграция ESG-повестки в проекты устойчивого развития территорий Российской Федерации с акцентом на исторические регионы (ДНР, ЛНР, Запорожская и Херсонская области, Крым).

Тезисы подчеркивают роль образовательных организаций как центров устойчивого развития, реализующих экологическое просвещение (E), социальную инклюзию (S) и прозрачное управление (G).

Ключевые слова: ESG-принципы, проектный менеджмент, образовательные организации.

В современной России устойчивое развитие территорий становится ключевым приоритетом, особенно в исторических регионах, где интеграция в экономику и социальную структуру РФ требует комплексного подхода. ESG-повестка (Environmental – экологические факторы, Social – социальные, Governance – управленческие) интегрируется в национальные стратегии, способствуя балансу между экономическим ростом, социальной стабильностью и экологической безопасностью. Российская ESG-повестка в 2025 году

эволюционирует под влиянием регуляторных изменений, фокусируясь на региональном уровне для повышения устойчивости городов и территорий. Это особенно актуально для исторических регионов, где проекты устойчивого развития помогают в восстановлении инфраструктуры, интеграции населения и минимизации рисков [1].

Для повышения эффективности реализации ESG-инициатив в образовании предлагается использовать инструменты проектного менеджмента.

Образовательные организации в исторических регионах могут стать центрами устойчивого развития реализуя проекты по экологическому просвещению, социальной инклюзии и внедрению эффективное управление. Проектный подход позволяет структурировать инициативы, минимизировать риски и измерять результаты, что соответствует принципам ESG. Например, методы планирования (логико-структурный подход) и контроля (KPI) адаптируются для ESG-проектов, обеспечивая прозрачность и эффективность. [2] В исторических регионах РФ ESG-повестка играет роль катализатора интеграции. Экологические аспекты включают проекты по восстановлению природных ресурсов, такие как "зелёные" инициативы в сельском хозяйстве и энергетике. Социальные – фокус на образовании, здравоохранении и инклюзии, где образовательные организации помогают в адаптации населения.

Управленческие – внедрение прозрачных систем для предотвращения коррупции и эффективного распределения ресурсов. Кроме того, в официальных источниках РФ акцент на планах устойчивого развития: к 2030 году исторические регионы должны достичь среднероссийского уровня по ключевым показателям, включая экономику и социальную сферу. Так, ESG-индекс регионов позволяет оценивать прогресс, включая индикаторы устойчивого развития городов. В исторических регионах проекты устойчивого развития фокусируются на семи составляющих: от климатических инициатив до зелёного финансирования, что органично вписывается в федеральную повестку [3].

Методы проектного менеджмента, такие как управление рисками и ресурсами, применяются для ESG-проектов в образовании. Например, в

управлении школами исторических регионов можно внедрять проекты по цифровой трансформации, снижая экологический отпечаток (E) через онлайн-обучение, повышая социальную доступность (S) и обеспечивая прозрачное управление (G). К ключевым методам проектного менеджмента необходимо отнести: планирование, исполнение, мониторинг и завершение проектов.

В контексте ESG традиционные методы адаптируются для территориального развития: - Планирование проектов: Использование логико-структурного подхода для формулировки целей ESG. В образовательных организациях исторических регионов это может быть проект "Экологическое образование для устойчивого развития", где цели включают снижение отходов (E), интеграцию локальных сообществ (S) и аудит процессов (G). - Инструменты менеджмента: матрицы ответственности (RACI), диаграммы Ганта и SWOT-анализ. Для ESG: SWOT для оценки рисков в исторических регионах, где внешние угрозы (геополитика) сочетаются с возможностями (федеральное финансирование). - Управление рисками и ресурсами: В образовании риски включают дефицит кадров; ESG-подход добавляет экологические риски. Методы из диссертации позволяют минимизировать их через диверсификацию.

К инновационным методам для реализации образовательных ESG-проектов можно отнести:

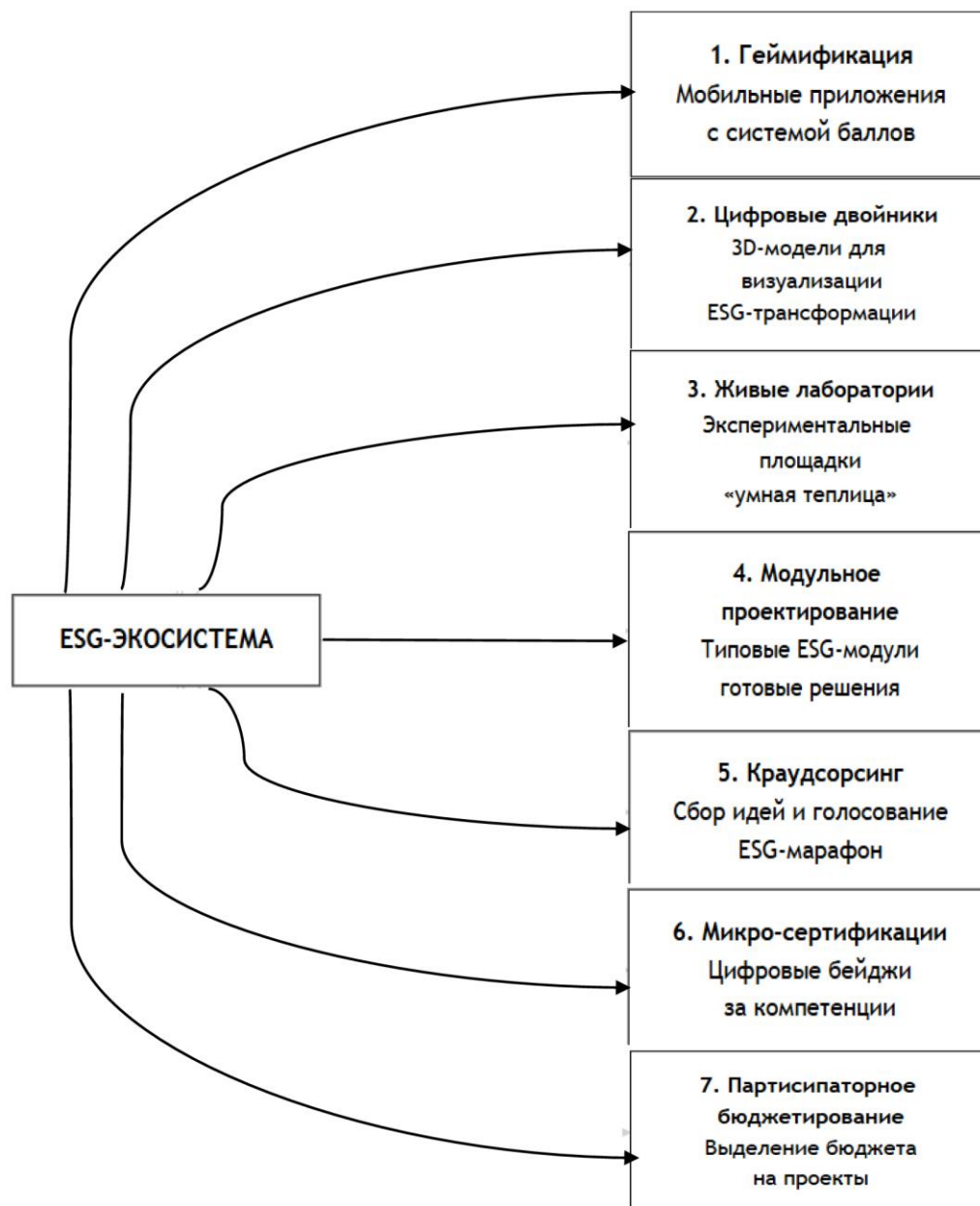


Рис. 1. Методы реализации образовательных ESG-проектов

Для повышения качества используемых инструментов проектного менеджмента можно разработать систему KPI с оценкой зрелости, включая критерии: количество вовлеченных участников, уровень экологической

эффективности, социальный охват, экономия ресурсов, удовлетворенность стейкхолдеров. Эти методы позволят трансформировать образовательные организации в реальные центры устойчивого развития, сочетая инновации, практическую направленность и измеримые результаты.

Вывод. Интеграция ESG-повестки в развитие регионов России через проектный менеджмент в образовании — эффективный подход к устойчивости.

Использование логико-структурного подхода, RACI и KPI структурирует инициативы, обеспечивая баланс экологических, социальных и управленческих аспектов. Образовательные организации становятся катализаторами изменений, реализуя различные проекты. Несмотря на дефицит ресурсов, проектный подход минимизирует риски. Создание межрегиональных платформ усилит синергию и поддержит национальные цели, укрепляя единство регионов.

Список использованных источников

1. Морозова А., Савельева П. ESG в России в 2025 году: трансформация повестки, вызовы и новая управленческая логика // Экостандарт. — 2025. — URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/esg-v-rossii-v-2025-godu-transformatsiya-povestki-vyzovy-i-novaya-upravlencheskaya-logika/> (дата обращения: 14.10.2025).
2. Устойчивые территории: [Как связать ESG-инициативы и проектное управление: от деклараций к результатам]. - Электронный текст // Дзен. — 2025. — URL: <https://dzen.ru/a/aCXgDarCZmsVC9YI> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Фонд устойчивого развития "Города России". Устойчивые территории. - Электронный текст // Национальный проект "Экологическое благополучие". — Электрон. дан. — Режим доступа: <https://устойчивые-территории.города.рф/>

УДК 351.862.13:502.131.1

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

СЕМЕНЕНКО А.Д.,
студент,

Аннотация: В статье рассматриваются особенности взаимодействия государства и бизнеса в реализации проектов устойчивого развития регионов Российской Федерации. Выделены основные направления сотрудничества, выявлены проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию механизмов взаимодействия для достижения целей устойчивого развития.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, устойчивое развитие, региональная экономика, взаимодействие власти и бизнеса, инвестиции.

Современная концепция устойчивого развития регионов России предполагает тесное сотрудничество государства и бизнеса в решении экономических, социальных и экологических задач. Эффективность такого взаимодействия определяется наличием нормативно-правовых, финансовых и институциональных механизмов, обеспечивающих реализацию проектов с долгосрочным общественным эффектом.

1. Формы и направления взаимодействия государства и бизнеса

Сотрудничество властей и предпринимательского сектора в контексте устойчивого прогресса реализуется посредством разнообразных типов объединений, таких как государственно-частное взаимодействие, общественно-хозяйственные проекты и деловые начинания. Акцент делается на совершенствование базовых отраслей, экологически ориентированные начинания и планы помощи небольшим и средним предприятиям.

В некоторых областях Российской Федерации реализуются замыслы, основанные на объединении усилий коммерческих структур и государственных органов, с целью внедрения ресурсосберегающих методик, продвижения экологически ответственного туризма и обновления общественной среды. Тем не менее, результативность таких мероприятий определяется качеством

руководства, степенью уверенности и открытости взаимоотношений между участниками.

2. Нормативно-правовые и экономические механизмы поддержки

Нормативно-правовая база задаёт контуры для плодотворного взаимодействия между правительством и предпринимательским сообществом. Федеральные законодательные акты, определяющие стратегическое планирование и частно-государственное партнёрство, служат фундаментом для привлечения частного капитала в общественно важные начинания. Приоритетное значение придаётся интеграции ESG-стандартов и построению экологически дружелюбной бизнес-среды.

Экономические инструменты мотивации предусматривают выделение дотаций, целевых выплат и преференций по налогообложению для компаний, продвигающих инициативы в сфере сбалансированного прогресса. Учреждение специализированных финансовых институтов и инвестиционных площадок содействует привлечению средств и расширяет вовлечённость бизнеса в областные программы.

3. Проблемы взаимодействия и пути их решения

Ключевые трудности в сотрудничестве государства и предпринимательства включают ограниченное доверие, слабую согласованность усилий и различие в приоритетах. Зачастую компании нацелены главным образом на прибыльность, в то время как государственные структуры акцентируют внимание на общественном благополучии. Преодоление этих разногласий возможно путем налаживания коммуникации, использования цифровых инструментов для сотрудничества и увеличения открытости в управлении проектами.

Существенным аспектом улучшения взаимодействия считается наращивание квалификации и расширение профессиональных знаний сторон. Образовательные инициативы, обмен опытом и применение передовых моделей государственно-частного партнерства способны улучшить эффективность реализации проектов.

4. Перспективы развития сотрудничества

Будущее взаимодействия государства и бизнеса в России определяется необходимостью адаптации к новым экономическим и экологическим вызовам. Цифровизация, зелёные технологии и развитие устойчивых финансов создают возможности для формирования инновационных моделей сотрудничества. Создание единой цифровой платформы устойчивого развития позволит интегрировать усилия всех заинтересованных сторон и повысить эффективность управления.

Взаимодействие государства и бизнеса является ключевым фактором устойчивого развития регионов России. Эффективное партнёрство способствует реализации социально значимых инициатив, формированию ответственного бизнеса и укреплению региональной экономики. Дальнейшее развитие возможно при условии совершенствования нормативной базы, повышения прозрачности процессов и активного участия всех участников в достижении общих целей.

Список использованных источников

1. Роль ГЧП в вопросах ESG-трансформации РФ // Росинфа: официальный портал национального центра государственно-частного партнерства. – URL: <https://rosinfra.ru/news/rol-gcp-v-voprosah-esg-transformacii-rf> (дата обращения: 26.09.2025)
2. Сертификация устойчивого развития: что, как и зачем. – URL: <https://www.iksmedia.ru/articles/5536875-Sertifikaciya-ustojchivogorazvitiy.html> (дата обращения: 26.09.2025)
3. Старикова Е.А. Устойчивое развитие в меняющемся мире. Роль государства и бизнеса. – М.: КноРУс, 2022. 318 с
4. Фролова Т.В. Особенности сотрудничества бизнеса и власти в условиях устойчивого развития регионов // Вопросы экономической науки. – 2022. – № 6. – С. 59–66.
5. Васильева Н.С. Государственно-частное партнерство как фактор развития субъектов РФ // Экономика региона. – 2020. – № 8. – С. 50–58.

УДК 332.1:330.34.014.2

ESG-ПОВЕСТКА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ

СЕМИСОТОВ А.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассматривается ESG-повестка — подход, который может стать ключом к развитию территорий. Внедрение её принципов важно в условиях нарастающих проблем: экологических, социальных и экономических. ESG-подход помогает решать задачи развития регионов и повышать качество жизни людей. ESG-повестка - неотъемлемый элемент стратегического планирования развития регионов России.

Ключевые слова: ESG-повестка, устойчивое развитие, регионы, «зелёные» технологии, социальная инфраструктура, качество жизни населения, развитие территорий, модернизация инфраструктуры.

ESG-повестка (Environmental, Social, Governance — экологическое, социальное и корпоративное управление) представляет собой ничто иное, как тщательно продуманный, комплексный и всесторонний системный подход к постепенному улучшению и последовательному совершенствованию территорий (регионов). Этот подход предполагает, что в процессе развития непременно берутся в расчёт разнообразные экологические, социальные и управленческие потребности. Именно такое отношение подразумевает под собой по-настоящему гармоничное и целостное улучшение территорий (регионов) то

есть, когда учитываются не только текущие обстоятельства, но и те жизненно важные интересы, которые важны сейчас и будут важны людям в будущем. Другими словами, ESG-повестка нацелена на то, чтобы создать сбалансированное и устойчивое развитие регионов, которое будет отвечать как современным требованиям, так и долгосрочным ожиданиям общества. При этом именно регионы являются первичным местом получения обратной связи от населения, показывая значимость и работоспособность этих принципов.

Если говорить об основных направлениях ESG-повестки отдельно, то:

экологическое — это создание разнообразных заповедников, установка солнечных панелей, ликвидация свалок, загрязняющих окружающую среду, развитие электротранспорта для снижения выбросов продуктов сгорания.

социальное — развитие предоставляемых социальных услуг, таких как здравоохранение, образование и т.д., улучшение, создание благоустроенной и развитой городской инфраструктуры и инфраструктуры регионов, что в общем поднимает и популяризирует развитие туризма в них, принося дополнительные инвестиции и стимулируя появление рабочих мест.

управленческое — разработка и внедрение ESG-профилей регионов России, создание «зелёных» финансовых активов и инструментов, идущих на проекты, тесно связанные с повесткой, постоянное совершенствование законодательной базы в сфере устойчивого развития и развитие системы оценки определения рейтинга каждого из регионов России по ESG-критериям.

Если говорить о практике внедрения данных принципов, то можно однозначно выделить эксперименты по снижению выбросов парниковых газов, отказ от транспорта, который в свою очередь работает на бензине, дизельном или газовом топливе в угоду развития электротранспорта, что более экологично и не засоряет окружающую среду как его предшественники, или же введение и покупка таких бумаг, как «зелёные» облигаций, которые предназначены для будущей покупки например электробусов.

Внедрение ESG-повестки само по себе выглядит очень перспективно и многообещающе, в числе таких перспектив - увеличение «зелёных» финансовых

инструментов и объёмов всевозможного инвестирования, усиление взаимосвязей в том числе партнёрства между государством и бизнесом в рамках проектов на основе ESG-повестки, развитие системы подсчитывающей по разным критериям устойчивого развития рейтинги регионов, введение разнообразных ESG-принципов в социально-экономические стратегии развития и региональных проектов, кроме всего вышеперечисленного повышение эко культуры и социальной ответственности бизнеса и общества в целом.

Когда дело доходит до реализации ESG-повестки вылезает те или иные загвоздки. Власти в регионах и бизнес не всегда в курсе, как эта повестка может быть полезна, какие у неё перспективы. Ещё куча проблем с бюджетом, а кроме того, ещё и грамотных, знающих свое дело специалистов в сфере устойчивого развития попусту не хватает. К тому же регионы развиваются неравномерно - в каких-то регионах по ESG-показателям всё хорошо, а в каких-то застой. Сверху того каждый по-своему оценивает развитие регионов, а единого подхода нет.

При интеграции ESG-повестки и реализации её инновационных подходов на региональном уровне ожидают многого. В том числе речь идёт об улучшении качества жизни людей, которое возможно посредством активного развития инфраструктуры и заботы об экологии региона. Ожидается уменьшение негативного, а в некоторых особо проблемных случаях даже деструктивного влияния на окружающую среду, кроме того, предполагается достижение надёжного и стабильного экономического роста региона, учитывающего всевозможные экологические и социальные предпочтения жителей. Не менее значимо привлечение и последующее повышение всевозможных инвестиций в регион. Ещё одним ожиданием является содействие значительному росту занятости в так называемых «зелёных» секторах экономики, что станет возможным путём активного создания новых рабочих мест. Немаловажно и укрепление позиций региона не только относительно рейтинга других субъектов Российской Федерации, но и в плане укрепления позиций всей Российской Федерации в глобальном рейтинге устойчивого развития. В конечном счёте ставится задача формирования такой модели регионального развития, которая

будет тщательно рассчитана на долгосрочную перспективу, а не нацелена исключительно на получение кратковременного, сиюминутного результата.

С течением времени ESG-повестка становится ключевым элементом регионального и проектного управления в России. Сама по себе она является «лучиком света» для социума ввиду того, что включает в себя не только получение прибыли, но и учитывает интересы социума, тем самым повышая уровень доверия к власти со стороны людей. Введение ESG-повестки позволяет решать задачи территориального, регионального развития комплексно, так как она включает в себя как экономические и экологические, так и социальные приоритеты общества. Успешное внедрение ESG-принципов позволит достичь баланс в развитии регионов России, повышение качества и что немаловажно уровня жизни населения, устойчивый экономический рост и укрепление позиций России на международной арене. ESG-подход является не просто трендом, он является потребностью, необходимой частью стратегического планирования развития регионов России и Российской Федерации.

Список использованных источников

1. Управление устойчивым развитием и ESG-трансформацией: учеб. пособие / Ж.С. Беляева, Я.А. Лопаткова, Н.В. Стародубец; под общ. ред. Ж.С. Беляевой; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т.- Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2025.- 162 с.: ил.- Библиогр.: с. 159-160.- 30 экз.- ISBN 978-5-7996-3997-6. - Текст: непосредственный.
2. Благов Ю. Е. ESG: трансформация интерпретаций / Ю. Е. Благов. – Текст: электронный // Российский журнал менеджмента. - 2024. - Т. 22 (2). - С 289-301. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/esg-transformatsiya-interpretatsiy> (дата обращения: 10.10.2025)
3. Курганова Е.Б. ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности / Е. Б. Курганова. - Текст: электронный // Ученые записки Новгородского государственного университета. - 2022 - № 4(43). - С. 384-388. -URL: <https://cyberleninka.ru /article/n/esg-povestka->

kak-kommunikatsionnyy-trend-v-rossii-proverka-na-hrupkost-v-usloviyah-neopredelennosti (дата обращения: 10.10.2025).

4. Дегтярева В.В., Мурзинцева Д.А. Исследование и развитие ESG-повестки на российском рынке в условиях геополитической обстановки в мире / Дегтярева В.В., Мурзинцева Д.А. - Текст: электронный // Вестник университета. - 2023 - № 2 - С. 33-40. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-i-razvitie-esg-povestki-na-rossiyskom-rynke-v-usloviyah-geopoliticheskoy-obstanovki-v-mire> (дата обращения: 10.10.2025).

УДК 378:005.8

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

ШУМКОВА Е.А.,

*старший преподаватель кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ФЕДЧЕНКО А.В.,

студент

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Подчеркивается особая значимость проектного менеджмента в контексте современных трансформаций в российской образовательной системе. Подробно описаны проектировочный, реализационный и аналитико-оценочный этапы, что дает практическое представление о ходе проектной деятельности.

Ключевые слова: проект; образование; менеджмент; процессы; фаза; система.

Актуальность исследования проектного менеджмента в сфере образования детерминирована комплексом взаимосвязанных факторов, отражающих современные тенденции развития образовательной политики и управления. В контексте трансформационных процессов, происходящих в российской образовательной системе, выделяются три ключевых аспекта, обуславливающих необходимость внедрения проектных технологий:

Стратегико-прогностический аспект: формирование долгосрочных прогностических моделей развития образования; разработка комплексных стратегий модернизации образовательной инфраструктуры; необходимость в инструментах стратегического планирования и управления изменениями.

Профессионально-управленческий аспект [3]:

Институционализация проектного менеджмента как отдельной профессиональной области.

Формирование системы профессиональных компетенций для проектных управленцев.

Оптимизация организационных структур через внедрение проектных подходов.

Инновационно-методологический аспект: повышение исследовательского интереса к проектным методам управления. Развитие инновационной инфраструктуры образовательных организаций. Интеграция проектных технологий в образовательный процесс. Теоретико-концептуальные основания проектного подхода.

Анализ научных источников позволяет сформулировать следующие концептуальные положения:

Дуальная природа образовательного проекта: нормативно-плановый компонент (проект как документ); процессуально-деятельностный компонент (проект как управленческая практика).

Фазовый характер проектного цикла: проектировочная фаза (концептуализация, моделирование); технологическая фаза (реализация, адаптация); рефлексивная фаза (анализ, оценка, коррекция).

Системные характеристики управления: интеграция управленческих функций; баланс нормативности и гибкости; ориентация на достижение уникальных результатов; учет ресурсных и временных ограничений; структурно-функциональная организация проектной деятельности.

Проектировочный этап: диагностика проблемного поля; формулирование концептуальных оснований; разработка нормативных моделей; конструирование программы реализации.

Реализационный этап: адаптация к специфике образовательного процесса; учет контекстуальных факторов; гибкое управление изменениями.

Аналитико-оценочный этап: мониторинг промежуточных результатов; комплексная оценка эффективности; формирование обратной связи; коррекция проектных решений.

Командное управление в образовательных проектах: ключевые аспекты

Принципы формирования проектных команд [1]:

Принцип профессионального плюрализма - это подход, предполагающий признание и уважение разнообразия мнений, методов, школ и концепций внутри профессионального сообщества. Он основан на идее, что множественность точек зрения и конкуренция идей способствуют развитию науки, практики и принятию более обоснованных решений.

Принцип компетентностного дополнения - это подход, основанный на объединении специалистов с взаимодополняющими знаниями, навыками и опытом для достижения более эффективных результатов в совместной деятельности.

Принцип адаптивной гибкости - это способность системы (организации, процесса, команды или отдельного специалиста) оперативно корректировать стратегии, методы и ресурсы в ответ на изменения внешней или внутренней среды для сохранения эффективности и достижения целей.

Принцип функциональной синергии - это концепция, основанная на том, что совместное взаимодействие элементов системы (команд, процессов, технологий или ресурсов) приводит к результату, превосходящему простую сумму их

отдельных действий. Другими словами, эффект от кооперации превышает потенциал каждого участника в отдельности.

Структурно-функциональная модель [2]:

- Многоуровневая система координации – это организационный механизм, обеспечивающий согласованное взаимодействие между различными уровнями управления (стратегическим, тактическим, операционным) и структурными элементами системы (подразделениями, командами, процессами) для достижения общих целей.

- Дифференциация ролевых функций – это это разделение обязанностей, полномочий и зон ответственности между участниками системы (команды, организации, проекта) на основе их специализации, компетенций и целей деятельности. Такой подход обеспечивает эффективное распределение задач, минимизирует дублирование и конфликты, а также повышает общую продуктивность.

Оптимизация коммуникационных потоков - это процесс совершенствования передачи информации между участниками системы (сотрудниками, отделами, внешними stakeholders) для повышения скорости, точности и эффективности взаимодействия. Цель — минимизировать потери данных, избежать информационных перегрузок и снизить риски ошибок.

Баланс централизации и автономии – это это управленческий принцип, предполагающий оптимальное сочетание единого стратегического контроля (централизация) и свободы принятия решений на местах (автономия). Его цель - сохранить согласованность системы, не подавляя инициативу и адаптивность отдельных элементов.

Критерии эффективности командной работы:

- Психологический климат и групповая динамика;
- Четкость целевых ориентиров и показателей;
- Качество профессионального взаимодействия;
- Инновационный потенциал принимаемых решений;
- Перспективы развития проектного менеджмента в образовании.

Интеграция международного опыта: адаптация лучших мировых практик; разработка национальных стандартов; формирование межкультурных компетенций.

Методологическое развитие:

- Совершенствование оценочного инструментария – это процесс модернизации методов, критериев и инструментов, используемых для анализа и измерения эффективности, качества или соответствия определённым стандартам в различных сферах (управление, наука, образование, производство и др.).

- Развитие адаптивных моделей управления – это эволюция управленческих подходов, направленных на создание гибких, динамичных систем, способных быстро реагировать на изменения внешней среды, технологические инновации и внутренние вызовы. Такие модели сочетают в себе структурированность традиционных методов с возможностью мгновенной корректировки стратегий.

- Оптимизация ресурсного обеспечения – это системный процесс повышения эффективности использования материальных, финансовых, трудовых, информационных и иных ресурсов для достижения максимального результата при минимальных затратах.

Институциональные преобразования:

- Создание проектно-ориентированной инфраструктуры;
- Развитие системы профессиональной подготовки;
- Формирование исследовательских центров.

Таким образом, внедрение проектного менеджмента в образовательную систему представляет собой комплексный процесс организационно-управленческих преобразований, требующий системного подхода и научно обоснованной методологии. Перспективы развития данного направления связаны с интеграцией теоретических разработок и практического опыта, что позволит существенно повысить эффективность управления образовательными системами и процессами.

Список использованных источников

1. Лащук А. М. Формирование и управление портфелем проектов / А. М. Лащук // Глобализация и управления проектами в XXI веке: материалы науч.-практ. конф. - Л.: ЛРИДУ НАГУ, 2018. - С. 100 - 109.
2. Тимонина, Г. В. Управление качеством образовательного процесса по развитию проектно- исследовательской деятельности обучающихся как основы самореализации // Все для администратора школы. – 2019. - № 1. – С. 18-30
3. Чикаренко И. А. Кластерный подход в управлении экономическим развитием муниципального образования // Гос. упр. и местн. самоуправления. - Д.: ДРИГУ НАГУ, 2019. - Вып. 4 (7). - С. 241 - 255.

УДК 69.001.5:504:332.1

ВІМ-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РОЗВИТТЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ДНР В КОНТЕКСТЕ ESG- ТРАНСФОРМАЦІЇ

ЦИМБАЛОВА А.І.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Для достижения целей устойчивого развития промышленных площадок, необходимо учитывать ESG-принципы, основанных на использовании современных технологий. Технологии ВІМ играют ключевую

роль в развитии устойчивой промышленной отрасли, помогает компаниям улучшать свою репутацию и привлекать инвестиции, вносить значительный вклад в сохранение окружающей среды и улучшение качества жизни.

Ключевые слова: инфраструктура, устойчивое развитие, индустриальный парк, ESG-повестка, технологии BIM, оптимизация, улучшение качества жизни.

Команда Донецкой Народной Республики приняла участие в III Международном форуме-выставке InRussia-2025 в Минеральных Водах. В ходе пленарной сессии обсуждался вклад индустриальных парков в реализацию национальных проектов России и меры их государственной поддержки. В рамках деловой программы управленческая команда ДНР представила проект первого в регионе индустриального парка «Куйбышевский» площадью 14,79 га для предприятий стройматериалов. Планируется создание 98 000 м² помещений, размещение 30 резидентов и привлечение 6,9 млрд рублей инвестиций в период 2025-2031 гг.

Проект, реализуемый по поручению Президента России, направлен на возрождение простаивающих предприятий и укрепление экономики региона. Ожидается сотрудничество с машиностроительным кластером ДНР для усиления импортозамещения. До 2030 года планируется создать около пяти таких парков, что будет способствовать интеграции промышленности новых регионов в общероссийскую экономику и созданию новых рабочих мест.

Для достижения целей устойчивого развития необходим сбалансированный учет ESG-принципов: экономического роста, социального прогресса и сохранения природной среды. Ключевую роль в этом играют современные технологии, особенно Building Information Modeling (BIM). При реализации индустриальных парков BIM не только повышает эффективность управления проектами, но и способствует созданию экологичных и безопасных производств.

Внедрение ESG-стандартов и BIM-технологий помогает компаниям улучшать репутацию, привлекать инвестиции, а также вносить вклад в охрану окружающей среды и повышение качества жизни (рис. 1).



Рис. 1. BIM-технологии и их применение в устойчивом развитии промышленности

В первую очередь, технология BIM позволяет создавать цифровые прототипы промсооружений и прилегающей инфраструктуры, что помогает принимать взвешенные и оптимизированные решения на протяжении всего жизненного цикла промышленного объекта. С помощью цифровых моделей еще на этапе проектирования будущего или реконструируемого объекта можно оценить его энергопотребление, сравнить разные решения и выбрать подходящий вариант. Например, комплексный анализ энергоэффективности зданий дает возможность увидеть возможные тепловые потери, найти оптимальное решение и минимизировать энергозатраты на будущем производстве, тем самым снизив потенциальный уровень загрязнения окружающей среды.

BIM-технологии создают единое цифровое информационное пространство, где все участники строительно-инвестиционного процесса (заказчик, проектировщик, строитель, подрядные организации, поставщики, эксплуатирующие организации) вовлечены в скоординированный процесс и работают с актуальной информацией. Благодаря этому многие коллизии и

пересечения (не только геометрические, но и технологические, а также пространственно-временные) разных дисциплин и подразделений обнаруживаются на ранней стадии. Это помогает снизить количество брака и переделок на последующих этапах, оптимизировать логистику и графики производства работ, минимизировать отклонения от запланированных сроков реализации объекта. Вследствие этого, компаниям удастся сократить объем строительных отходов, лучше адаптироваться под меняющиеся обстоятельства, в том числе прогнозировать риски безопасности труда и управлять ими.

Нельзя не отметить и возможность моделирования наводнений, анализ водосборов, управление дождевыми стоками, использование ГИС данных по экологии для контекстного моделирования — все это играет важную роль в создании устойчивой инфраструктуры, которая необходима для достижения многих целей устойчивого развития. Примерами успешного применения BIM-технологии промышленных объектов: ООО «Мосэнергопроект», АО «Институт Гидропроект», АК «АЛРОСА» (ПАО), ООО «Риджигрупп», ПИ «Союзхимпромпроект», ООО «Институт Гипроникель», ООО «СПб-Гипрошахт» и другие.

Создание индустриальных парков, в частности проекта «Куйбышевский», является стратегически важным для экономического восстановления и интеграции ДНР. Реализация таких проектов требует применения самых современных и эффективных подходов. Технология информационного моделирования (BIM) представляет собой не просто инструмент проектирования, а комплексную систему управления жизненным циклом промышленного объекта. Она позволяет достичь значительной оптимизации ресурсов, сроков и затрат. Внедрение технологии BIM напрямую способствует выполнению принципов ESG: повышает энергоэффективность и снижает воздействие на окружающую среду (E), улучшает безопасность и координацию труда (S), а также повышает прозрачность и управляемость проектом (G).

Для ДНР использование BIM является критически важным для минимизации рисков, сопутствующих масштабному строительству в новых экономических условиях, и для создания конкурентоспособной, современной и устойчивой промышленной инфраструктуры. Успешная реализация пилотного проекта «Куйбышевский» с применением BIM-технологий может стать эталоном для создания последующих промышленных парков в регионе и тиражирования данного опыта.

Список использованных источников

1. На пути к созданию в ДНР индустриального парка «Куйбышевский». - Текст : электронный // Фонд развития промышленности ДНР. – URL: <https://frp-dnr.ru/1814-na-puti-k-sozdaniyu-v-dnr-industrialnogo-parka-«kuybyshevskiy».html> (дата обращения: 19.10.2025).
2. Донецкая Народная Республика приняла участие в III Международном форуме-выставке InRussia-2025. - Текст : электронный // Правительство ДНР: официальный сайт. – URL: <https://pravdnr.ru/news/doneczkaya-narodnaya-respublika-prinyala-uchastie-v-iii-mezhdunarodnom-forume-vystavke-inrussia-2025/> (дата обращения: 19.10.2025).
3. Представители 12 управляющих компаний из 7 регионов России стали экспертами в области ESG. - Текст : электронный // АССЦИАЦИЯ КЛАСТЕРОВ, ТЕХНОПАРКОВ И ОЭЗ РОССИИ. – URL: <https://akitrf.ru/news/predstaviteli-12-upravlyayushchikh-kompaniy-iz-7-regionov-rossii-stali-ekspertami-v-oblasti-esg/> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Концепция устойчивого развития. - Текст : электронный // PROTИМ. – URL: <https://pro-tim.ru/blog/esg-povestka/> (дата обращения: 20.10.2025).
5. Примеры успешного применения технологии информационного моделирования промышленных объектов. - Текст : электронный // Цифровизация промышленности. – URL: <https://prombim.csd.ru> (дата обращения: 20.10.2025).

УДК 005.591:621.39

**ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БЕЗБУМАЖНОЙ И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ
ЭКОСИСТЕМЫ УСЛУГ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ**

ЧЕРКОВ С.Г.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ПОНОМАРЕНКО Е.В.,

Научный руководитель

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Исследование адаптирует инструменты бережливого управления (VSM, 5S) для цифровой трансформации сервисной экосистемы оператора связи. Разработана модель внедрения, позволяющая устранить операционные потери (муда) и перейти к безбумажной, клиентоцентричной экосистеме. Научная новизна заключается в достижении синергетического эффекта: рост клиентоориентированности, прозрачности и экологической устойчивости за счет цифровизации и реинжиниринга процессов.

Ключевые слова: бережливое управление, Lean, оператор связи, клиентоцентричность, безбумажная экосистема, цифровая трансформация.

ВТрансформация сервисной модели оператора связи в условиях цифровой экономики требует перехода от традиционной, процессо-центрированной парадигмы к клиентоцентричной экосистеме. Ключевыми драйверами являются необходимость снижения операционных издержек, исключения избыточного документооборота и повышения лояльности клиентов. Инструменты бережливого управления предлагают системный подход для решения этих задач,

фокусируясь на устранении потерь и создании ценности для конечного потребителя [1].

Цель исследования – разработка модели построения безбумажной и клиентоцентричной экосистемы услуг оператора связи на основе последовательного внедрения инструментов бережливого управления.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1. Выявить ключевые виды потерь (муда) в процессах клиентского обслуживания оператора связи.
2. Адаптировать инструменты бережливого управления (VSM, 5S, канбан) для задач цифровой трансформации сервисной экосистемы.
3. Спроектировать архитектуру безбумажного взаимодействия с клиентом на всех этапах жизненного цикла услуги.
4. Оценить синергетический эффект от внедрения Lean-подхода с точки зрения клиентоцентричности и операционной эффективности.

Методы исследования включали системный анализ, метод картирования потоков создания ценности (VSM) [2], сравнительный анализ «как есть» и «как должно быть», статистические методы контроля качества процессов, а также экспертные опросы сотрудников и менеджмента оператора связи.

Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня операторы связи сталкиваются с рядом системных проблем и потерь. Ключевыми из них являются высокие операционные издержки, вызванные избыточным бумажным документооборотом и его дублированием. Фрагментированность и разобщенность процессов между подразделениями (продажи, сервис, биллинг) приводят к задержкам в обслуживании, ожиданию и ошибкам (дефектам) в данных. Это напрямую снижает удовлетворенность и лояльность клиентов. Дополнительные потери создают лишние движения сотрудников при поиске информации и физическая транспортировка бумажных носителей. Технологической основой этих проблем служат неинтегрированные унаследованные системы, что препятствует формированию целостной клиентоцентричной экосистемы.

Проведенный анализ текущего состояния процессов («как есть») с помощью метода картирование потоков создания ценности VSM услуг ГУП ДНР

«Республиканский оператор связи» выявил значительные потери, среди которых:

Перепроизводство: избыточная печать договоров, актов и отчетов.
Ожидание: задержки в согласовании документов между подразделениями.
Лишняя транспортировка: физическое перемещение бумажных носителей.
Лишние движения: поиск документов и информации сотрудниками.

Дефекты: ошибки в заполнении бумажных форм, ведущие к переделке.

На основе диагностики была разработана целевая модель («как должно быть»), интегрирующая Lean-инструменты и цифровые платформы (табл. 1). Методологической основой предлагаемых изменений являются принципы формирования «Бережливого предприятия» (The Lean Company) [3].

Таблица 1

Сравнительный анализ эволюции сервисной модели оператора связи

Традиционная модель	Инновационная Lean-модель
Процессы: разрозненные, ориентированные на внутренние регламенты;	Процессы: сквозные, выстроенные вокруг жизненных ситуаций клиента;
Документооборот: преобладание бумажных носителей, дублирование данных;	Документооборот: полная цифровизация, электронный архив, ЭЦП [4];
Организационная структура: функциональная разобщенность (отдел продаж, сервиса, биллинга);	Организационная структура: кросс-функциональные команды по ценностным потокам;
Система оценки: объемные показатели (количество подключений);	Система оценки: метрики ценности (NPS, Time-to-Resolution, уровень цифровизации);
Технологическая платформа: фрагментированные, неинтегрированные системы;	Технологическая платформа: единая CRM-экосистема с клиентским порталом и мобильным приложением;

Внедрение модели предусматривает последовательные шаги:

1. 5S: Организация рабочего пространства и цифрового окружения сотрудника.
2. Стандартизированная работа: Разработка единых цифровых скриптов и регламентов для типовых сценариев.
3. Канбан: Визуализация потоков заявок и устранение «узких мест» в

обслуживании.

4. VSM: Сквозное проектирование и оптимизация потока создания ценности от заявки клиента до оказания услуги.

Эмпирическая проверка ключевых элементов модели на примере процесса подключения новой услуги показала снижение времени обработки заявки на 40%, сокращение использования бумаги на 95% и рост индекса NPS на 15 пунктов за счет повышения прозрачности и скорости сервиса. [5]

Таким образом, комплексное применение инструментов бережливого управления не только подтверждает свою операционную эффективность, но и оказывает прямое влияние на ключевые бизнес-показатели, формируя прочную основу для устойчивого развития клиентоцентричной сервисной модели.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Инструменты бережливого управления являются эффективным методологическим базисом для построения клиентоцентричной и безбумажной экосистемы в сервисно-ориентированных компаниях, таких как операторы связи.

2. Цифровизация, не подкрепленная реинжинирингом процессов по принципам Lean, приводит к «автоматизации хаоса» — переносу неэффективных процедур в цифровую среду.

3. Ключевым результатом внедрения является синергетический эффект: рост операционной эффективности напрямую коррелирует с повышением клиентоориентированности и экологической устойчивости за счет отказа от бумаги.

4. Приоритетами дальнейшего развития являются глубокая интеграция AI- алгоритмов для прогнозирования спроса и предикативного обслуживания, а также развитие культуры непрерывных улучшений (Kaizen) среди сотрудников.

Список использованных источников

1. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Паблишер, 2022.

472 с.

2. Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. – McGraw-Hill, 2004. 352 p.
3. Pother M. The Lean Company: Making the Right Things in the Right Places at the Right Time. – The Lean Enterprise Institute, 2010. 215 p.
4. Об электронной подписи: Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/12184522/>
5. Иванов А.С. Бережливое производство в телекоммуникационной отрасли: практики и результаты // Экономика и управление. 2023. № 2. С. 45-59.

УДК 005.9:351:004

ТРАНСФОРМАЦИЯ СЕТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ: СИНТЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ ESG

ЧЕРКОВА Е.Д.,

аспирант,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: Исследование направлено на трансформацию сети МФЦ через интеграцию организационных и цифровых решений в соответствии с принципами ESG. Ключевые проблемы — существенные региональные дисбалансы, фрагментарность внедряемых решений, неоднородность качества услуг, кадровый дефицит и слабая интеграция информационных систем. Предложены меры по оптимизации организационного дизайна и внедрению целевых цифровых инструментов. Научная новизна заключается в рассмотрении

сети МФЦ как комплексного механизма достижения целей устойчивого развития (ESG), что обеспечивает синергию социальных и управленческих эффектов.

Ключевые слова: МФЦ, организационный дизайн, цифровая трансформация, ESG, устойчивое развитие.

Трансформация сети МФЦ в рамках ESG- трансформации требует синтеза организационных и цифровых инноваций. Социальный аспект (S) ориентирован на обеспечение равной доступности услуг, управленческий (G) – на оптимизацию организационных структур, экологический (E) – на создание устойчивой инфраструктуры. *Цель исследования* – разработка интегральной модели трансформации МФЦ, сочетающей организационный дизайн с цифровыми решениями для достижения целей ESG. Проблема исследования заключается в отсутствии комплексного подхода к трансформации сети МФЦ, учитывающего взаимосвязь организационных изменений и цифровизации в рамках ESG- повестки, что приводит к сохранению региональных диспропорций и ограничивает потенциал МФЦ как инструмента устойчивого развития.

Результаты исследования и их обсуждение.

Проведенный анализ деятельности сети МФЦ РФ позволил выявить устойчивую корреляцию между уровнем цифровизации услуг, качеством организационного дизайна и достижением целевых показателей ESG в регионах России.

Ключевыми проблемными зонами, препятствующими достижению целей ESG, являются: 1) Организационно-управленческие: фрагментарность процессов межведомственного взаимодействия и отсутствие единых стандартов кросс-функционального сотрудничества; 2) Технологические: цифровые разрывы между регионами и низкий уровень интеграции информационных

систем различных ведомств; 3) Кадрово-мотивационные: дефицит компетенций ESG-трансформации и отсутствие системы мотивации, ориентированной на качество сервиса и устойчивое развитие.

Согласно отчету Минэкономразвития России, за 2023 год [1], сохраняется значительная региональная дифференциация по количественным показателям эффективности (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели деятельности МФЦ в федеральных округах РФ по итогам 2023 года [1]

Федеральный округ	Кол-во МФЦ	Доля услуг в электронной форме, %	Удовлетворенность качеством услуг, %	Среднее время ожидания в очереди, минут
Центральный	1287	85,2	95,1	6,8
Северо-Западный	601	82,7	94,3	7,5
Южный	689	79,4	92,8	8,9
Северо-Кавказский	445	73,6	90,1	10,2
Приволжский	1125	83,9	94,7	7,1
Уральский	534	81,3	93,9	7,8
Сибирский	815	77,5	91,5	9,3
Дальневосточный	358	75,8	89,4	11,1

Полученные данные подчеркивают важность комплексного подхода, предполагающего синхронную модернизацию организационной архитектуры и технологической инфраструктуры МФЦ. Особую остроту данная проблема приобретает в новых субъектах Российской Федерации — ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях, где сохраняется дефицит сервисного покрытия: свыше 100 государственных услуг остаются недоступными в полном объеме, что актуализирует необходимость ускоренной интеграции этих территорий в единую экосистему государственных услуг.

В рамках исследования была разработана концепция организационного дизайна МФЦ основана на интеграции трех ключевых элементов ESG (рис 1 - 3).

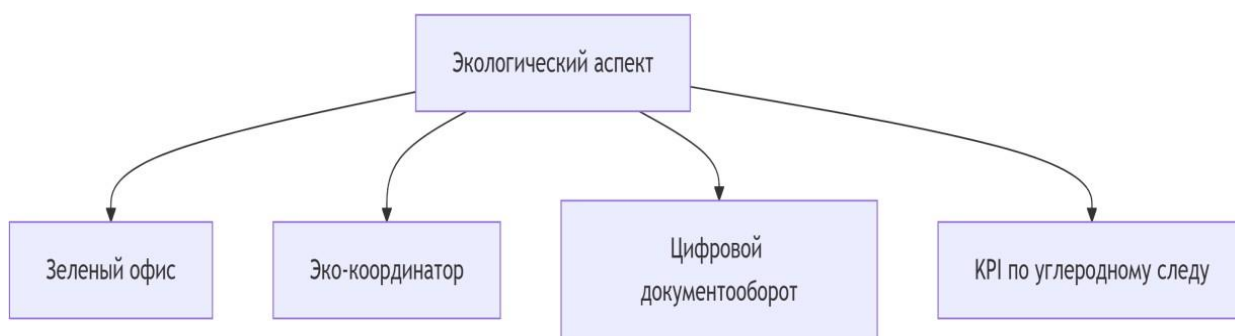


Рис. 1. Экологический аспект (Environmental)

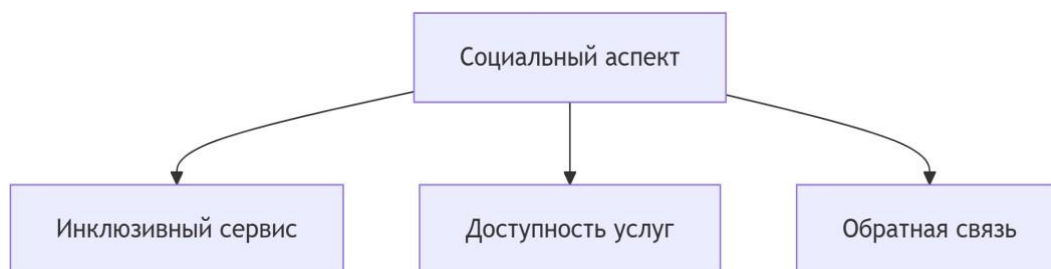


Рис. 2. Социальный аспект (Social)

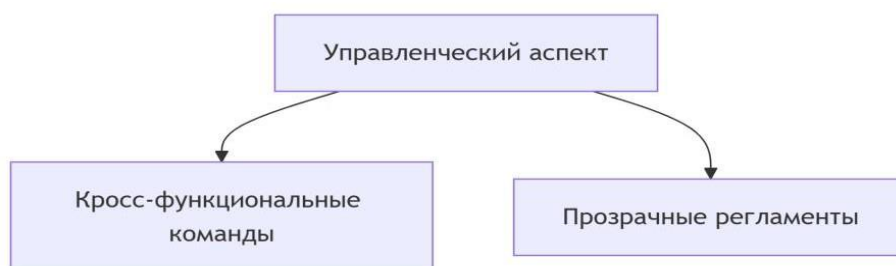


Рис. 3. Управленческий аспект (Governance)

Эмпирическая проверка ключевых элементов модели продемонстрировала синергетический эффект. Исследование выявило, что изолированная цифровизация без преобразования бизнес-процессов приводит к «автоматизации хаоса» - механическому переносу неэффективных процедур в цифровую среду. Одновременно организационные изменения без соответствующей технологической поддержки не позволяют тиражировать успешные практики в масштабах региональной сети. Методологическую основу разработанной модели составляют положения приказа Минэкономразвития России № 758[2] и требования Федерального закона № 210-ФЗ [3]. Предлагаемые цифровые

решения полностью соответствуют задачам государственной программы «Информационное общество» [4].

Представленная модель формирует концептуальный базис для практического преобразования организационной структуры МФЦ и предусматривает последовательную эволюцию от устаревшей функционально-разобщенной системы к интегрированной клиентоориентированной экосистеме. Внедрение ESG-стандартов инициирует структурные изменения в сети МФЦ, что наглядно демонстрирует сравнительный анализ эволюции организационной модели (таблица 2).

Таблица 2

Сравнительный анализ эволюции организационной модели МФЦ

Аспекты	Традиционная модель "КАК БЫЛО"	Инновационная модель "КАК СТАЛО"
Организационная структура	– Вертикальная иерархия ведомственной разобщенностью	– Сетецентричная архитектура с кросс-функциональными командами
Бизнес-процессы	– Заявитель самостоятельно формирует пакет услуг через различные "окна"	– Сквозное обслуживание по принципу "одного окна" на основе жизненных ситуаций
Система оценки	– Количественные метрики (объем услуг, скорость обработки)	– Сбалансированы KPI, включающие NPS, прозрачность и качество сервиса
Технологическая платформа	– Фрагментированные цифровые решения как копии бумажных процедур	– Интегрированная экосистема с AI-алгоритмами и единым интерфейсом

Таким образом, данная трансформация позволяет создать целостную сервисную экосистему, где организационные, технологические и управленческие компоненты синхронизированы для достижения целей устойчивого развития.

1. Сеть МФЦ служит стратегическим инструментом реализации ESG-принципов в регионах.

2. Социальные цели достигаются через совершенствование управленческих механизмов и стандартизацию организационного дизайна.

3. Эффективность цифровой трансформации МФЦ зависит от

параллельного реинжиниринга организационных процессов.

4. Приоритеты развития: гибкие KPI, стандартизированные регламенты, развитие компетенций сотрудников и сервисной культуры.

Проведенное исследование демонстрирует, что синхронная трансформация организационного дизайна и цифровизации МФЦ эмпирически доказала свою эффективность как инструмента преодоления региональной асимметрии и формирования масштабируемой сервисной экосистемы, соответствующей национальным приоритетам РФ и целям ESG.

Список использованных источников

1. Анализ региональных практик организации деятельности МФЦ / Аналитический центр при Правительстве РФ. – М., 2024.

2. Об утверждении Методических рекомендаций по организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг: Приказ Минэкономразвития России от 23.10.2015 № 758 // Гарант. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71489202/>.

3. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ. Ст. 4179. (ред. от 14.07.2022) // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/12177515/>

4. Государственная программа Российской Федерации "Информационное общество": утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 // Гарант. – URL: <https://base.garant.ru/70644220/> (дата обращения: 15.10.2025).

5. Смирнова Т.К. Цифровая трансформация МФЦ: новые вызовы и решения // Вопросы государственного управления. 2023. № 4. С. 23-41.

УДК 366.636:070

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕДИАПРОСТРАНСТВА

ШУМКОВА Е.А.,

*старший преподаватель кафедры инновационного менеджмента и
управления проектами*

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ШАТОХИНА Е.С.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

Аннотация: В статье рассматривается трансформация понятий времени и пространства под влиянием современных информационных процессов и анализируется концептуальное осмысление терминов «информационное пространство» и «медиапространство». Выделяются ключевые подходы к изучению медиапространства: технологический, рыночный, структурный и экологический. Отмечается коммуникативная природа медиапространства и его роль в моделировании социальной реальности через цифровые технологии, в частности, интернет.

Ключевые слова: медиапространство; информация; проект; этап; коммуникация; процесс.

В современном научном дискурсе отмечается значительное влияние информационных процессов на трансформацию базовых категорий времени и пространства, а также на глобальные изменения в структуре мироустройства.

Термины «информационное пространство» и «медиапространство» вошли в научный оборот в конце XX века, однако их концептуальное осмысление продолжается до настоящего времени. Как отмечает Монастырева О.В., если

понятие «информационное пространство» обладает четкой дефиницией, то термин «медиапространство» остается продуктом «терминологической стихийности». Это подтверждается отсутствием его фиксации в специализированных словарях по социологии, культурологии и философии, несмотря на широкое употребление в интернет-дискурсе. В наиболее общем смысле под медиапространством понимается совокупность информационных потоков, включая традиционные СМИ (газеты, радио, телевидение) и цифровые платформы [1].

Проведя анализ контекстуального использования данного термина, Монастырева О.В. приходит к следующим выводам:

Междисциплинарный статус понятия – медиапространство изучается в рамках различных научных направлений, что обусловлено его комплексной природой.

Недостаточная терминологическая определенность – в большинстве случаев термин используется как самоочевидный, без попыток его концептуализации.

Синонимическая вариативность – в научных работах встречаются близкие по значению термины, такие как «медиафера», «информационно-коммуникативное пространство», «масс-медийное пространство», «медиасистема» и др., что свидетельствует о незавершенности процесса терминологической унификации [2].

В российской научной традиции понятия «медиасреда», «медиапространство» и «медиаполе» появились сравнительно недавно и пока не получили четкого терминологического разграничения, что приводит к их синонимическому употреблению.

Доктор филологических наук Дзялошинский И.М. определяет медиапространство как совокупность источников информации, формирующих смысловое поле. В структурном плане оно включает традиционные (печатные и электронные) медиа, а также цифровые платформы, функционирующие в интернет-среде [3].

Теоретическое осмысление медиапространства находится на начальном этапе, и в научной литературе преобладает его интуитивное понимание без детализированных дефиниций. В настоящее время можно выделить несколько ключевых подходов к его изучению:

Текстоцентрический – анализ медиапространства как совокупности медийных текстов и дискурсивных практик;

Технологический – рассмотрение его в контексте виртуальной реальности, поддерживаемой материально-технической инфраструктурой;

Рыночный – интерпретация как части информационного рынка региона или страны;

Структурный – понимание в качестве системы массовых коммуникаций и социального поля;

Экологический – трактовка как глобальной среды, охватывающей различные сферы человеческой деятельности.

Важным аспектом медиапространства является его коммуникативная природа – оно функционирует как связующее звено между различными временными и пространственными координатами, одновременно выступая инструментом дистанцирования (например, мобильная коммуникация в публичном пространстве).

Будучи частью социального пространства, медиапространство репрезентирует себя через цифровые технологии, среди которых ключевую роль играет интернет. Виртуальная среда обладает собственными характеристиками и способна моделировать как объективные, так и субъективные аспекты социальной реальности [2].

В современной научной парадигме медиапространство XXI века концептуализируется как сложноорганизованная динамическая система, обладающая способностью к постоянной адаптации в условиях стремительной трансформации социокультурной реальности. Важнейшей характеристикой данной системы является её способность оперативно реагировать на рыночные

запросы при сохранении структурной целостности, что позволяет рассматривать её как единую сетевую структуру.

Интернет как ключевой репрезентант современного медиапространства демонстрирует оптимальное соответствие информационным потребностям общества. Анализ текущих тенденций развития медиапространства позволяет выделить несколько стратегических векторов его эволюции:

Системная интеграция медийных институтов

Современное медиапространство представляет собой иерархически организованную систему, включающую федеральные и региональные СМИ. Федеральные медиа, обладая наибольшим информационным охватом, вынуждены осуществлять постоянное взаимодействие с региональными структурами. Данный симбиоз обусловлен, с одной стороны, необходимостью поддержания конкурентноспособности, с другой - потребностью в эффективном управлении информационными потоками, формирующими картину мира у реципиентов [1].

Дуальная структура медиапространства

Основу структурной организации медиапространства составляют телевидение и интернет-коммуникации. Несмотря на сохраняющееся доминирование телевидения по показателям массовости аудитории (обусловленное меньшими требованиями к медиакомпетенциям потребителей), интернет-журналистика демонстрирует устойчивый рост благодаря таким конкурентным преимуществам, как оперативность, мультимедийность и интерактивность подачи информации.

Наблюдающийся кризис традиционных печатных медиа имеет выраженную региональную специфику. В периферийных регионах печатные издания сохраняют свою значимость, оставаясь основным источником информации для старших возрастных групп, демонстрирующих низкий уровень адаптации к цифровым технологиям [3].

Проведенный анализ позволяет констатировать, что эволюция медиапространства находится в прямой корреляции с социально-экономическим

развитием общества. Появление инновационных информационных технологий и стремительная медиатизация социальных сетей, доступных всем возрастным группам, включая детскую аудиторию, обусловили возникновение нового направления в педагогике – медиаобразования. Данная образовательная парадигма призвана сформировать у субъектов обучения критическое мышление и необходимые компетенции для эффективного функционирования в условиях медиатизированного общества.

Список использованных источников

1. Ермоленко И. Специфика осуществления PR–деятельности в сфере образования / И. Ермоленко // PR в образовании. – 2010 – № 4 – С. 4-15.
2. Лукашенко, М. Маркетинг и PR в учебном заведении / М. Лукашенко // Образование в России. – 2012 – № 4 – С. 32-40.
3. Миляева, Л. Г. Маркетинговый инструментарий для оценки соответствия содержания и качества образовательных услуг потребностям обучающихся / Л. Г. Миляева, Н. В. Волкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014 – № 1 – С. 90

УДК 332.146

ПРОЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

ШИШКОВ Р.Ю.,

студент,

Донецкий институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС»

ЯРЕМБАШ А.И.,

Научный руководитель

Аннотация. В статье анализируется система управления проектами устойчивого развития регионов России. Целью исследования является разработка комплексного подхода к управлению и оценке эффективности таких проектов. В работе представлена классификация проектов, выявлены ключевые проблемы реализации и предложены практические рекомендации. Результаты могут быть использованы органами государственной власти при планировании регионального развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, регионы России, управление проектами, оценка.

В современных условиях проекты устойчивого развития (УР) становятся ключевым инструментом решения социально-экономических и экологических проблем регионов РФ. Они направлены на достижение баланса между экономическим ростом, социальным благополучием и сохранением окружающей среды. Однако практическая реализация таких проектов сталкивается с проблемами недостаточного финансирования, слабой проработанностью механизмов управления и отсутствием единой системы оценки эффективности.

Цель работы — разработка комплексного подхода к управлению проектами УР в регионах России. Для достижения цели поставлены задачи:

- классифицировать проекты УР;
- проанализировать существующие механизмы управления;
- предложить систему показателей для оценки эффективности.

Проекты УР в регионах России можно систематизировать по нескольким критериям. Наиболее значимой является классификация по направленности деятельности, которая позволяет выделить основные типы проектов (табл. 1).

Таблица 1

Классификация проектов устойчивого развития в регионах РФ

Тип проекта	Основные цели	Примеры реализации
Экономические	Диверсификация экономики, развитие инноваций	Создание промышленных парков, технопарков
Социальные	Повышение качества жизни, развитие человеческого капитала	Строительство социальных объектов, программы переобучения
Экологические	Снижение негативного воздействия на окружающую среду	Внедрение систем очистки воды и воздуха, рекультивация земель
Инфраструктурные	Развитие транспортной, энергетической, инфраструктуры	Строительство дорог, модернизация ЖКХ, развитие ВИЭ

Как отмечают эксперты в области региональной экономики Синцова Е.А., Смешко О.Г.: «Эффективность проектов устойчивого развития напрямую зависит от их комплексного характера и учета региональной специфики» [1, с. 56]. Например, для промышленно развитых регионов Урала приоритетными являются экологические проекты, в то время как для депрессивных районов Северного Кавказа — социальные и экономические.

Управление проектами устойчивого развития требует особого подхода, учитывающего их специфику. Основная сложность связана с необходимостью согласования интересов и действий множества участников: от органов власти и бизнеса до научных организаций и местных жителей.

Основу управления составляет многоуровневая система, включающая стратегический, тактический и оперативный уровни. Стратегический уровень определяет общие направления развития, тактический — обеспечивает координацию, а оперативный — непосредственную реализацию проектов. Особое значение имеют финансовое управление и риск-менеджмент, поскольку проекты УР характеризуются высокой капиталоемкостью и длительной сроками окупаемости.

Оценка эффективности проектов. Для оценки успешности проектов устойчивому развитию нельзя ограничиваться одним критерием. Необходима комплексная система оценки, включающая экономические, социальные и

экологические показатели. Только так можно получить полную и объективную картину их воздействия на регион (Таблица 2).

Таблица 2

Система показателей оценки эффективности проектов УР

Критерий оценки	Показатели	Методика расчета
Экономическая эффективность	Срок окупаемости, рост налоговых поступлений	Стандартные финансовые расчеты
Социальная эффективность	Создание новых рабочих мест, доступность социальных услуг	Социологические опросы, статистический анализ
Экологическая эффективность	Снижение выбросов, улучшение качества природной среды	Экологический мониторинг

Как справедливо отмечает исследователь **Коршунов И.В.**: «При оценке проектов устойчивого развития необходимо учитывать не только прямые экономические эффекты, но и вклад в достижение стратегических целей развития территории» [2, с. 34]. Это особенно важно для социальных и экологических проектов, прямые экономические результаты которых могут быть не столь значительными.

Проблемы и перспективы развития. Среди основных проблем реализации проектов устойчивых развитий в регионах России можно выделить:

1. Недостаточное финансирование и зависимость от федерального бюджета
2. Слабое развитие механизмов государственно-частного партнерства
3. Нехватку квалифицированных кадров в области управления проектами
4. Отсутствие единой методической базы и стандартов оценки

Перспективы развития связаны с совершенствованием нормативно-правовой базы, развитием институтов развития, внедрением лучших практик управления. Особое значение имеет тиражирование успешных региональных проектов на другие территории.

Проекты устойчивого развития являются эффективным инструментом решения комплексных проблем регионов России, требующим особых подходов к управлению и оценке эффективности.

Предложенная классификация проектов УР и модель управления позволяют систематизировать работу по их реализации и повысить координацию между участниками.

Разработанная система показателей оценки эффективности учитывает многокритериальный характер проектов УР и может быть адаптирована к специфике конкретных регионов.

Список использованных источников

1. Бахматова А.К., Саришвили М. Г. (2021) Механизм достижения целей устойчивого развития в России: проблемы и пути их решения.
2. Коршунов И.В. (2023) Устойчивое развитие в стратегиях регионов: выбираем подходы и решения. Экономика региона, 19(1). С.15-28.
3. Синцова Е.А., Смешко О.Г. Цели устойчивого развития в российских регионах: процессы их формирования и внедрения// Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 8. С. 871-881.

СОДЕРЖАНИЕ

Секция 1. Механизмы и принципы государственного управления социально-экономическим развитием

Балухин Д.С., Садекова А.М.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ..... 3

Бойко Т.В.

РОЛЬ ВЕРХОВНОГО СУДА РФ В ЗАЩИТЕ ПРИНЦИПОВ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ПРИНЦИПА
СПРАВЕДЛИВОСТИ)..... 7

Болотских Т.В., Панасенко А.А.

БЕНЧМАРКИНГ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНОГО СЕКТОРА:
ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРАКТИКИ И АДАПТАЦИЯ В РОССИИ..... 11

Болотских Т.В.

ВНЕДРЕНИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ ПОМОЩНИКОВ НА БАЗЕ
ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ..... 14

Болотских Т.В., Белицкая А.Р.

ИНСТРУМЕНТЫ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ..... 19

Болотских Т.В., Воропаев С.А.

РОЛЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ
КУЛЬТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА НОВЫХ РЕГИОНОВ РФ..... 23

Болотских Т.В., Елкин А.Д.

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ К
ГЛОБАЛЬНЫМ ВЫЗОВАМ..... 27

Болотских Т.В., Зайцева О.А.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ..... 30

Болотских Т.В., Зубарев А.С.

РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ПОЗИТИВНОЙ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ..... 33

Болотских Т.В., Рожкова А.В.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	37
<i>Болотских Т.В., Ступак А.В.</i>	
ВЛИЯНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЛИДЕРОВ В КОЛЛЕКТИВАХ ПРИ СТИМУЛИРОВАНИИ МОТИВАЦИИ ГОССЛУЖАЩИХ.....	43
<i>Болотских Т.В., Чугайнова С.А.</i>	
РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	49
<i>Болотских Т.В., Шашикян Н.С.</i>	
МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ В РОССИИ. АКЦЕНТЫ НА ИСТОРИЮ ГОСУДАРСТВА.....	55
<i>Быкадоров И.А., Моисеенко А.А., Рожнятовская А.А.</i>	
КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В 2025 ГОДУ....	60
<i>Варнава М.А., Губерная Г.К.</i>	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ТРУДОВОЙ СФЕРЕ.....	64
<i>Василенко Д.В., Кучерак О.В.</i>	
ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ДНР.....	68
<i>Вишневская Н.П., Воляник Е.С.</i>	
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	73
<i>Вишневская Н.П., Ёрж В.В.</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ.....	77
<i>Вишневская Н.П., Яковенко В.Е.</i>	
НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	82
<i>Вовк В.В., Садекова А.М.</i>	
АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ.....	86

Гладкая С.С., Иванова П.С., Фоменко Е.И.

РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНСТИТУТОВ И ГРАЖДАНСКОГО
УЧАСТИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИЙ..... 88

Годя Э.С., Садекова А.М.

НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ..... 93

Горев А.А., Фоменко Е.И.

СУЩЕСТВУЮЩИЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В
РОССИИ..... 95

Горлова К.О., Вишневская Н.П.

РАЗВИТИЕ ФОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ
ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ..... 99

Емельянова В.Ю., Иванина Е.А.

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ
НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ..... 102

Еремченко В.А., Вишневская Н.П.

РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ
ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА..... 104

Загорнюк А.В., Шемяков А.Д.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОСНОВНОГО ОБЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ..... 107

Иванина Е.А.

ИНДИКАТОРЫ СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ
ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ..... 111

Иванина Е.А., Лобанова В.Е.

МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ЖИЗНИ: СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ..... 116

Карякина С.Н., Балабанова Д.С., Рожнятовская А.А.

СТАНОВЛЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В СИСТЕМЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КАДРОВЫЕ ОРИЕНТИРЫ И
МЕХАНИЗМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ..... 121

Кинаш О.Е., Иванина Е.А.

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ РАБОТЫ НА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ..... 125

Колесников Д.В.

К ВОПРОСУ О НЕОБХОДИМОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

МЕЖМУНИЦИПАЛЬНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА.....	128
<i>Константинова М.А.</i>	
АСИММЕТРИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ И ПУТИ ЕЕ НИВЕЛИРОВАНИЯ.....	132
<i>Котов Е.В.</i>	
СОЦИАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	137
<i>Котова Н.И.</i>	
СУДЕБНАЯ СИСТЕМА КАК МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....	141
<i>Круглов В.Н.</i>	
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИОРИТЕТНОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	146
<i>Кузьмина А.Э., Фоменко Е.И.</i>	
СФЕРА ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОБЪЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И СПЕЦИФИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ.....	151
<i>Костенок И.В., Лобадюк Н.Б.</i>	
ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И НАСЕЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ ОБЛАСТИ.....	156
<i>Макаревич Ю.О., Вишневская Н.П.</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СФЕРЫ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	160
<i>Макаренко А.А., Фоменко Е.И.</i>	
ЭЛЕМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ.....	163
<i>Матиско М.А., Болотских Т.В.</i>	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ: ПОНЯТИЕ, ПОДХОДЫ, НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ.....	166
<i>Моспаненко Д.Д., Садекова А.М.</i>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЕМ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ.....	169

Нарыжняк А.А., Качан С.М.

ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ: АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ..... 172

Никифорова С.Э., Шемяков А.Д.

ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В
СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ..... 177

Панюхно В.А., Шемяков А.Д.

К ВОПРОСУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
НАСЕЛЕНИЯ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ..... 182

Поляк Е.О., Алещина Н.В.

УЧАСТИЕ ГРАЖДАН В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА
УРОВНЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: КАК МЕХАНИЗМЫ
ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ ВЛИЯЮТ НА СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ..... 187

Рамус П.Е., Качан С.М.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ОБУЧЕНИЕМ
КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ И
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ..... 190

Роменская В.С., Качан С.М.

К ВОПРОСУ ОБ ОСОБЕННОСТЯХ МОТИВАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ..... 196

Рощина Ю.О., Лазаренко В.С.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 201

Рощина Ю.О., Левицкая Е.А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В
СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ
РЕСПУБЛИКИ..... 204

Рощина Ю.О., Литвиненко В.С.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ В
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 209

Рощина Ю.О., Слепова Т.Н.

ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕХАНИЗМ
РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ..... 212

Самойлова Ю.Н., Фоменко Е.И.

СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ КАК МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ
СЛУЖАЩИХ..... 219

Стрельчук Д.Д., Шемяков А.Д.

ОСОБЕННОСТИ СТАНОВЛЕНИЯ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ
ОРГАНОВ ВЛАСТИ..... 224

Тимченко А.А., Вишневская Н.П.

СОЦИАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ
РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ ГОСУДАРСТВА..... 229

Тинянский Е.А., Фоменко Е.И.

ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕДИА НА ВОСПРИЯТИЕ
ПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОБЩЕСТВЕ..... 234

Толмачева Т.В., Костенок И.В.

МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ..... 239

Трунова А.С., Иванина Е.А.

СУЩНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В СФЕРЕ
ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 242

Федорова Д.Г., Рощина Ю.О.

ТЕХНОЛОГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И
МЕСТНОГО НАСЕЛЕНИЯ..... 245

Хасанова Е.В., Беленкова В.В.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ..... 247

Хасанова Е.В., Лебезнев И.В.

АДАПТАЦИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МОТИВАЦИОННОГО
УПРАВЛЕНИЯ К ПРАКТИКЕ РАБОТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ..... 251

Хасанова Е.В., Подгорная А.В.

ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ
ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА НА ТЕРРИТОРИИ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ..... 255

Хасанова Е.В., Рымарь М.А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНОВ..... 260

Щербак Е.В., Квасников А.А.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ И ПРИНЦИПЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	265

Юровская Т.А., Шемяков А.Д.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ.....	270

Яковенко И.И., Фоменко Е.И.

О РАЗВИТИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....	276

Секция 2. Механизмы управления государственными проектами и программами на макро-, мезо-, и микроуровне

Ярембаш А.И.

АНАЛИЗ МЕТОДИК ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ	281

Гладченко Т.Н.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ И ЛИДЕРСКИЕ МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ ЭТОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА	285

Гладченко Т.Н., Середа А.О.

ПРИМЕНЕНИЕ SMM-ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	290

Гладкая С.С., Иванова П.С., Романинец Р.Н.

РОЛЬ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СИНЕРГИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ	295

Буткова Т.С.

СИСТЕМНЫЕ БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	298

Шумкова Е.А., Мокшанская А.А.

МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ БЮДЖЕТНЫХ РЕСУРСОВ	302

Тарасов А.С.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРНОГО ПОТЕНЦИАЛА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЙ РФ: СИСТЕМНАЯ РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ	305

Бакалкин М.В., Морозов Е. Л.

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ СЕТИ СПОРТИВНЫХ СЕКЦИЙ ДРОН-РЕЙСИНГА ДЛЯ МОЛОДЁЖИ КАК ИНСТИТУТА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ 309

Бакалкин М.В., Морозов Е.Л.

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ В УЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ ПРОГРАММЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ЭКСПЛУАТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БЕСПИЛОТНЫМИ АВИАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ» ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕРЕСА МОЛОДЕЖИ К КАРЬЕРЕ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ 314

Бодряга В.В.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ 319

Майборода С.И.

МОНИТОРИНГ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ 322

Пономаренко Е.В., Семисотов А.С.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК ОДИН ИЗ «МЯГКИХ» ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГОРОДА 326

Кожевникова С.М., Сарана В.Р., Романинец Р.Н.

ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ НА МАКРОУРОВНЕ НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ 331

Николаенко В.В.

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РЕГИОНА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ 335

Шишков Р.Ю., Ярембаш А.И.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ 339

Секция 3. Роль человеческих ресурсов в развитии социально-экономических систем

Арчикова П.М., Петенко А.В.

КОМАНДНАЯ РАБОТА И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ..... 344

Арчикова П.М., Никольская А.С.

ТАКТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ..... 349

Беспалова Ю.А., Петенко А.В.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ПОВЕДЕНИЯ – МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ПОДХОД К
ПОНИМАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ
ФАКТОРОМ..... 353

Васильев А.С.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
РОСТА НЕСТАНДАРТНЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ: ТЕОРЕТИКО-
АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ..... 358

Залавская А.В.

РОЛЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА И ЕГО ОТРАСЛЕЙ..... 363

Затравина С.В., Алибекова Б.А.

РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
В ОБЕСПЕЧЕНИИ КАДРОВОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 370

Казанцева Л.С., Киселева А.А.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ СРЕДИ СТУДЕНЧЕСКОЙ
МОЛОДЕЖИ..... 374

Казанцева Л.С., Стадник М.А.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В
УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ..... 379

Казанцева Л.С., Романенко Д.М.

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА..... 384

Казанцева Л.С., Шепелевич А.А.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЕЙ..... 388

Казенина Т.В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К
ОПРЕДЕЛЕНИЮ СЕВЕРНОГО ПРИАЗОВЬЯ КАК
ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ОБЩЕСТВЕННОЙ
СИСТЕМЫ..... 391

Киселева А.А., Казанцева Л.С.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ
НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА..... 397

Козак Л.Я., Митянин Д.Ю.

AI-АССИСТЕНТ: РАЗРЫВ МЕЖДУ МЕЧТОЙ И РЕАЛЬНОСТЬЮ..... 402

Концедал И.Н.

ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТНОГО И КАРЬЕРНОГО РОСТА
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТАМОЖЕННЫХ СЛУЖБ..... 407

Коробко А.А., Никольская А.С.

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК
МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ..... 411

Коробко А.А., Петенко А.В.

РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ..... 414

Литвин А.А., Волочко А.С.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД..... 419

Марущак А.С., Макущенко М.П.

ПСИХОЛОГИЯ УСПЕХА РУКОВОДИТЕЛЯ: КАК МЫШЛЕНИЕ
ВЛИЯЕТ НА УПРАВЛЕНИЕ..... 422

Петенко А.В.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНИЕ
КАЧЕСТВОМ..... 426

Рукомойников В.А., Петенко А.В.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА..... 431

Стадник А.М.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА..... 435

Стадник М.А., Смирнов С.Н.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ..... 439

Тарасюк М.А., Смирнов С.Н.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРИНЦИПОВ СОЦИАЛЬНОЙ
СПРАВЕДЛИВОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ..... 442

Ткаля И.О., Гергель Р.М.

РОЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЫНКЕ
СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ..... 446

Холодова Т.В.

ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В ПРОЦЕССЕ
ИНТЕГРАЦИИ..... 450

Холодная А.Э., Квасников А.А.

СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ
СЛУЖБЫ..... 454

Шепелевич А.А., Петенко А.В.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В IT-КОМПАНИИ: ОСОБЕННОСТИ,
ПОДХОДЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ..... 459

Шеремет О.О., Алексеева Е.А.

ДИНАМИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ
ЦИФРОВИЗАЦИИ..... 464

Щербак Е.В., Квасников А.А.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ
РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ..... 469

Секция 4. Историко-культурные аспекты развития социально- экономических систем

Балко М.В.

И. А. ГОНЧАРОВ – ПИСАТЕЛЬ И ЧИНОВНИК..... 473

Загорнюк А.В.

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОСНОВНОГО ОБЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ..... 477

Осипова А.Н., Кочина Л.В.

ВЛИЯНИЕ СМИ НА ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНО-ЦЕННОСТНЫХ
ОРИЕНТИРОВ В ОБЩЕСТВЕ 481

Приходько Д.С., Купин А.А.

РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА В РАЗВИТИИ СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СРЕДНЕВЕКОВОЙ ЕВРОПЕ.... 485

Светличная В.Ю., Щур Е.А.

СОСТОЯНИЕ ЯЗЫКОВОЙ НОРМЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И
ЦИФРОВИЗАЦИИ..... 489

Тиханова К.Г.

ЭПИДЕМИИ КАК КАТАЛИЗАТОРЫ СОЦИАЛЬНЫХ И
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ: УРОКИ ПРОШЛОГО ДЛЯ
СОВРЕМЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ..... 495

Янакаева С.Ш.

ЭКОНОМИКА РОССИИ В 1903-1928 ГГ.: ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНЫЙ
АНАЛИЗ..... 501

Материалы круглого стола.

Бережливое управление и клиентоцентричность.

Атреньев Д.В., Морозов Е.Л.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО КАК ДРАЙВЕР РОСТА:
АДАПТАЦИЯ ОПЫТА ЗАВОДА ОКС (КУЗБАСС) ДЛЯ 505

КОКСОХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЮГМК ДОНЕЦК»
ФИЛИЛАЛ №4 «МАКЕЕВКОКС» В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОГО
ПРОЕКТА «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА»

Буткова Т.С., Пономаренко Е.В.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЮ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ 508

Гладких П.А., Пономаренко Е.В.

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЕ LEAN EDUCATION В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ 513

Гладченко Т.Н.

КОНЦЕПЦИИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ И
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В РАМКАХ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ
ДИНАМИКИ 521

Дадашова Ю.В.

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ
РОССИИ 528

Иванина Е.А.

ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И
НАСЕЛЕНИЯ В НОВЫХ СУБЪЕКТАХ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ..... 531

Квашенко Д.Д., Гладченко Т.Н.

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ
(KEIZEN) В ОРГАНИЗАЦИИ «СОЮЗ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДНР»... 540

Клюева Я.Н., Ярембаш А.И.

ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В
РОССИИ: ИНСТРУМЕНТЫ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ..... 544

Мастеровенко Н.Д.

РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В СФЕРЕ ЖКХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
МЕХАНИЗМА СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА 549

Меньшикова А.А.

ИННОВАЦИОННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РАЗВИТИЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ..... 555

Савельева А.А., Пономаренко Е.В.

МЕТОДЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ В СФЕРЕ
ЧАСТНОЙ ОХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ..... 558

Спивак А.С., Гладченко Т.Н.

ИНТЕГРАЦИЯ CRM-ПОДХОДОВ В СИСТЕМУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ
МЕЖДУ ПАРЛАМЕНТСКИМИ СТРУКТУРАМИ И НАСЕЛЕНИЕМ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ..... 565

Андреева К.В., Устюжанцева А.Н.

ВАЖНОСТЬ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ
УЛУЧШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ СОЗДАНИЯ БАНКА ИДЕЙ В
КОМПАНИЯХ..... 569

Цимбалова А.И., Пономаренко Е.В.

ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК МЕТОД
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА..... 576

Чистяков А.В.

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И CRM-СИСТЕМ В
ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ..... 584

Ларионов А.В.

БЕЗНАЛИЧНЫЕ РАСЧЕТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО
МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ..... 588

Соловьев А.К.

ДОКЛАД ПОДГОТОВЛЕН ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЙ,
ВЫПОЛНЕННЫХ ЗА СЧЕТ ГРАНТА РНФ..... 591

Шеванова В.С., Шумкова Е.А.

МОЛОДЕЖНАЯ ПОЛИТИКА: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ОПЫТ..... 594

Семисотов А.С., Пономаренко Е.В.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И
БИЗНЕСА В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 597

Материалы круглого стола. Проекты устойчивого развития территорий Российской Федерации

Анохина Т.В., Пономаренко Е.В.

УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КАК ФАКТОР УСПЕХА
РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ..... 602

Афанасьева М.Г., Пономаренко Е.В.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И
БИЗНЕСА В ПРОЕКТАХ И ПРОГРАММАХ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 606

Бражник Т.В.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДДЕРЖКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)..... 611

Герасимова Д.А., Пономаренко Е.В.

МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ..... 617

Гроздов А.В., Романинец Р.Н.

РАЗВИТИЕ «ЗЕЛЁНОЙ» ЭНЕРГЕТИКИ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: ПЕРСПЕКТИВЫ СОЛНЕЧНОЙ ЭНЕРГИИ..... 621

Дадашова Ю.В.

СОЦИАЛЬНЫЙ ЗАКАЗ И ESG-ПОВЕСТКА: ИНТЕГРАЦИЯ ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ КАК МЕХАНИЗМ МАСШТАБИРОВАНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА ГОСУДАРСТВА, КОРПОРАЦИЙ И СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ..... 625

Карякина С.Н., Балабанова Д.С., Романинец Р.Н.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 630

Клюева Я.Н., Ярембаш А.И.

РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ОСНОВЕ МЕСТНЫХ БРЕНДОВ: ОТ СОХРАНЕНИЯ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РОСТУ В РОССИИ..... 635

Пономаренко Е.В., Коваленко Н.С.

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД В РЕАЛИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ПРОЕКТОВ НА ТЕРРИТОРИЯХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ..... 640

Коренев Р.Ю., Пономаренко Е.В.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СОЗДАНИИ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ..... 645

Морозов Е.Л.

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ ДНР: СПЕЦИФИКА И АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ..... 650

Ярембаш А.И.

ПОВЫШЕНИЕ РЕАЛИЗУЕМОСТИ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ..... 656

Майборода С.И.

РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ,
ВЫЗВАННЫХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЕЙ УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ..... 660

Бодряга В.В.

ОРГАНЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ОБЩЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ..... 665

Поляк Е.О., Романинец Р.Н.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ:
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РОССИЙСКИХ
РЕГИОНАХ..... 671

Рукомойников В.А.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИНЦИПАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ..... 674

Седов Г.П.

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕАЛИЗАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ..... 679

Семененко А.Д.

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В
РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ
РОССИИ..... 683

Семисотов А.С., Пономаренко Е.В.

ESG-ПОВЕСТКА КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РАЗВИТИЯ
РЕГИОНОВ РФ..... 687

Шумкова Е.А., Федченко А.В.

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ..... 691

Цимбалова А.И., Пономаренко Е.В.

ВИМ-ТЕХНОЛОГИЯ КАК ДРАЙВЕР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ПАРКОВ ДНР В КОНТЕКСТЕ ESG-
ТРАНСФОРМАЦИИ..... 696

Черков С.Г., Пономаренко Е.В.

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ БЕЗБУМАЖНОЙ И КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ
ЭКОСИСТЕМЫ УСЛУГ ОПЕРАТОРА СВЯЗИ..... 701

Черкова Е.Д.

ТРАНСФОРМАЦИЯ СЕТИ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ: СИНТЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ЦИФРОВЫХ ИННОВАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ ESG.....	705

Шумкова Е.А., Шатохина Е.С.

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕДИАПРОСТРАНСТВА.....	711

Шишков Р.Ю., Ярембаш А.И.

ПРОЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	715