

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

**ДОНЕЦКИЙ ФИЛИАЛ**

Кафедра теории управления и государственного администрирования



**ОБЩЕСТВО И ГОСУДАРСТВО:  
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛИЗАЦИИ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

**Материалы**

**VII Республиканской научной студенческой конференции**

**(Донецк, 22 апреля 2026 года)**

Донецк  
2026

**УДК 338.22(063)**  
**ББК У050.11я431**  
**О-28**

Общество и государство: основные направления социализации экономической политики : материалы VII Респ. науч. студ. конф. (Донецк, 22 апреля 2026 года) / Донецкий филиал РАНХиГС, Кафедра теории управления и государственного администрирования. – Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2026. – 185 с.

Настоящее издание представляет итоги VII Республиканской научной студенческой конференции: «Общество и государство: основные направления социализации экономической политики», состоявшейся 22 апреля 2026 года в Донецком филиале РАНХиГС.

В конференции приняли участие обучающиеся по образовательным программам бакалавриата и магистратуры образовательных организаций высшего образования.

УДК 338.22(063)  
ББК У050.11я431

© Авторы, 2026

© Донецкий филиал РАНХиГС, 2026

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Алиева Д.А.</b> ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ.....	8
<b>Асоев И.В.</b> РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ...	10
<b>Балабанова Д.С.</b> ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ .....	14
<b>Белоглазова В.Е.</b> СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ И ЖИТЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ .....	17
<b>Бондарь С.Н.</b> ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ .....	21
<b>Булгакова Е.Ю.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	25
<b>Варнава М.А.</b> АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИХ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ТРУДА .....	28
<b>Волощук М.А.</b> АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРАВЛЕНИЯ.....	32
<b>Горев А.А.</b> ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ К ВЫЗОВАМ НОВОГО ВРЕМЕНИ .....	35
<b>Гулиев Р.З.</b> КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ИМ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	39

<b>Дмитриева О.Н.</b>	
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	43
<b>Кожевникова С.М.</b>	
ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ .....	47
<b>Козлов И.Р.</b>	
РАЗНОВИДНОСТИ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	51
<b>Кукушкина Д.М.</b>	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	54
<b>Ланец Л.А.</b>	
МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЬИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	58
<b>Лапшина Е.В.</b>	
РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ.....	62
<b>Лебедев Д.С.</b>	
ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ.....	66
<b>Лебезнев И.В.</b>	
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ .	69
<b>Литвинчук Е.С.</b>	
ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.....	73
<b>Луценко В.А.</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЕКТОРА .....	77
<b>Лях С.В.</b>	
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	80

<b>Макаренко О.А.</b> К ВОПРОСУ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	83
<b>Медведев Г.Н.</b> РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ .....	86
<b>Мирончик В.В.</b> ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ВЫВОДЫ НА ОСНОВЕ ОПРОСА ОБУЧАЮЩИХСЯ .....	90
<b>Нарыжняк А.А.</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....	93
<b>Немов Е.Ю.</b> СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ .....	97
<b>Омельченко С.В.</b> ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.....	100
<b>Орленко С.С.</b> СУЩНОСТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ .....	105
<b>Павлов К.М.</b> ЗАЩИТА БИОМЕТРИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА.....	109
<b>Падун И.С.</b> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА МАКЕЕВКА (ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА) .....	112
<b>Переверзева К.С.</b> РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	115
<b>Печенежский Е.В.</b> АНАЛИЗ ФАКТОРОВ СРЕДЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ.....	120
<b>Подгорная А.В.</b> ВВЕДЕНИЕ ЭСКРОУ-СЧЕТОВ КАК СПОСОБ ЗАЩИТЫ УЧАСТНИКОВ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА .....	124

<b>Руденко В.Н.</b> ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ.....	128
<b>Саитова К.Р.</b> РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ТОРЕЗ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРЕЗСКОГО ГОРОДСКОГО СОВЕТА).....	130
<b>Стоцян Т.Г.</b> ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДНР В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН С ОГРАНИЧЕННЫМ ФИЗИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ.....	134
<b>Стоцян Т.Г.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН .....	138
<b>Стоцян Т.Г.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН С ОГРАНИЧЕННЫМ ФИЗИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ: ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДНР.....	141
<b>Сметанкина М.О.</b> АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	145
<b>Снитко Р.В.</b> ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО НАДЗОРА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ .....	149
<b>Стрельчук Д.Д.</b> УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ .....	156
<b>Тимофеева Т.Г.</b> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ .....	160

<b>Толмачева Т.В.</b> ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	164
<b>Третяк А.Р.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	168
<b>Холошная А.Э.</b> МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ.....	172
<b>Хорошкова С.Н.</b> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	176
<b>Шаршнёва В.П.</b> ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ГОССЛУЖАЩИХ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	179
<b>Шмаркова Я.В.</b> ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ .....	181

## ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

*Алиева Д.А.*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Заярин А.Г.*

*старший преподаватель кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Муниципальная служба представляет собой профессиональную деятельность граждан, занимающих невыборные должности в органах местного самоуправления. Главными задачами муниципальной службы выступают: обеспечение прав и свобод граждан на территории муниципального образования, защита законных интересов муниципалитета, организация полного цикла управленческой деятельности (от разработки решений до контроля их исполнения), а также поддержка самостоятельности населения в решении вопросов местного значения. Несмотря на тесную связь с государственной службой, муниципальная служба опирается на собственный фундамент: верховенство Конституции и законов, приоритет прав человека, самостоятельность местного самоуправления, политический нейтралитет, равный доступ к службе и гарантированную правовую и социальную защиту служащих.

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую зависит от уровня профессионализма муниципальных служащих.

Именно компетентность специалиста определяет его способность адаптироваться к требованиям должности, принимать обоснованные решения и качественно выполнять возложенные функции. В соответствии с Федеральным законом № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», должности подразделяются на пять групп: высшие, главные, ведущие, старшие и младшие [1]. Для занятия любой из них установлены единые квалификационные требования [2]:

- наличие профильного образования;
- соответствующий стаж службы;
- знание государственного языка, основ Конституции РФ, законодательства о противодействии коррупции, а также уверенное владение информационно-коммуникационными технологиями (электронный документооборот, информационная безопасность, работа с персональными данными).

Дополнительно ко всем служащим предъявляются требования к общим и управленческим компетенциям: системное мышление, навыки планирования, тайм-менеджмент, коммуникативная гибкость и умение управлять изменениями. Для высших и главных должностей обязательными становятся управленческие навыки: руководство коллективом, организация рабочих процессов, контроль исполнения и оперативное принятие решений.

Профессиональное развитие муниципального служащего рассматривается как поэтапный процесс, включающий два качественных уровня: «задачный» и «проблемный» [3].

«Задачный» уровень отражает переход от реактивного исполнения поручений к осознанному управлению рабочими процессами. Данный уровень включает в себя четыре стадии: выполнение заданий по известным алгоритмам, эффективное решение типовых задач на основе стандартных процедур, внедрение системы самопроверки и анализа для своевременного снесения корректировок, а также тактическую адаптацию алгоритмов под конкретные условия при сохранении главных целей. На последнем этапе формируется ответственность, самоорганизация и гибкость мышления.

«Проблемный» уровень активизируется в условиях неопределенности, когда готовые решения отсутствуют или устарели. Уровень состоит из трех этапов: адаптации к изменениям и трансформации собственной деятельности (с риском применения неэффективных устаревших методов), критической переоценки процессов, при которой изменения воспринимаются как ресурс развития (с риском необоснованных экспериментов), и стратегической гибкости, позволяющей свободно переключаться между решением текущих задач и самостоятельной постановкой новых проблем, выбирая оптимальную стратегию в зависимости от контекста. Данный уровень требует от специалиста развитого критического мышления и аналитической осмотрительности.

Интегративными качествами, объединяющими оба уровня профессионализма, являются проактивность, способность к самоорганизации и принятию взвешенных управленческих решений в динамичной среде [4]. Муниципальный служащий должен демонстрировать как неукоснительное соблюдение установленных правил и процедур, так и способность к творческому решению проблем в нестандартных обстоятельствах. Основой его работы являются глубокие знания законодательства, нейтральная позиция в политических вопросах, объективность и высокая степень ответственности за результат и сроки выполнения поручений. Эти качества в совокупности способствуют укреплению доверия граждан к местным органам власти.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/1428a9c99a37af1274d7c21bf0b288035a7019a4/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/1428a9c99a37af1274d7c21bf0b288035a7019a4/) (дата обращения: 06.04.2026).

2. Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. – URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/b35b18044d02717aa97b0921e6d9427a/spravochnik.pdf> (дата обращения: 06.04.2026).

3. Система государственного управления : учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего проф. образования / [Наумов Сергей Юрьевич и др.]. - Москва : Форум, 2009 (Смоленск : Смоленская обл. тип. им. В.И. Смирнова). - 300, [2] с.; 22 см. - ISBN 978-5-91134-279-1.- Текст : непосредственный.

4. Рой О. М. Теория управления: Учебное пособие. / О.М. Рой. - Санкт-Петербург : Питер, 2008. - 256 с. - ISBN 978-5-388-00067-5. - Текст: электронный. - Текст : электронный. URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377730/reading> (дата обращения: 07.04.2026).

## РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Асоев И.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Иванина Е.А.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

В современных условиях информация стала главным стратегическим ресурсом, от которого зависит не только экономика, но и самостоятельность государства на международной арене [2]. Информационная среда превратилась в важнейшую инфраструктуру: её устойчивость напрямую связана с безопасностью каждого человека, всего общества и страны в целом [1].

Цель данной работы – выработать научно обоснованные практические советы по улучшению механизма государственной информационной политики в России.

Почему эта тема важна? Потому что информационные угрозы (кибератаки, психологические операции через интернет и СМИ) становятся всё более серьёзными. Требуется обеспечить цифровой суверенитет и найти разумный баланс между открытостью информационной среды и защитой интересов страны [6].

Если посмотреть на то, как изучена проблема, то видно: есть много работ по отдельным вопросам информационного общества и безопасности в этой сфере, но целостного механизма управления, который объединял бы право, организационные меры и технологии, пока по-настоящему не создано [5]. В существующих исследованиях обычно рассматривают либо техническую сторону кибербезопасности, либо общие юридические принципы. А вот системный анализ государственного управления в условиях цифровой трансформации и гибридных угроз – это большая редкость [6]. Именно этот пробел и определяет новизну нашего подхода, а также его актуальность.

Чтобы разобраться в теме, нужно уточнить основные понятия. Информационную безопасность в широком смысле можно понимать, как такое состояние, при котором жизненно важные интересы человека, общества и страны защищены от угроз, возникающих из-за целенаправленного или случайного воздействия информационных потоков [1]. Результатом такого воздействия могут быть искажения общественного и личного сознания, обострение социальных и политических противоречий, ослабление суверенитета [6]. Обеспечивать информационную безопасность нужно комплексно и на разных уровнях – в органах власти, в гражданском обществе и у каждого человека [1].

Что касается понятия «государственная информационная политика», тут существует много разных мнений. Например, В.Д. Попов говорит, что это способность политических субъектов влиять на сознание и поведение людей через информацию [3]. Но здесь есть минус: такой взгляд подразумевает одностороннее управление и может привести к тому, что диалог между властью и обществом свернётся. Более удачной нам кажется позиция Е.П. Тавокина: он считает информационную политику отдельным направлением государственной деятельности, которое включает регулирование информационных ресурсов, работу со СМИ и информационное обеспечение власти [7]. Такое определение позволяет видеть в информационной политике и стратегию, и повседневную практику, построенную на диалоге. В нынешних геополитических условиях информационная политика России должна соединять интересы государства и

гражданского общества, защищать культурные и исторические традиции, а также добиваться цифрового суверенитета [2; 5].

Государственная политика нашей страны в области информационной безопасности – это стратегическое направление, от которого зависит стабильность национального развития [1]. Если проанализировать нормативные документы (Доктрину информационной безопасности, Стратегию национальной безопасности, Стратегию развития информационного общества), то можно установить, как соотносятся ключевые термины [1; 2]. Государственная политика в сфере информационной безопасности – это неотъемлемая часть более широкой информационной политики государства, а также одно из главных направлений национальной безопасности в целом [1; 5]. При этом здесь проявляется фундаментальное противоречие цифровой эпохи: как совместить необходимость свободного доступа к информации (конституционное право граждан) с обязанностью государства защищать от информационных угроз? [6]. Ответить на этот вопрос можно только через разумный баланс, который достигим лишь в рамках целостной государственной информационной политики [5].

Основные принципы, на которых должна строиться государственная информационная политика в части безопасности, таковы: приоритет национальных интересов; системность и комплексность; равновесие между защитными мерами и соблюдением конституционных прав; международное сотрудничество на началах равенства и уважения суверенитета; опережающее развитие собственных технологий и подготовка кадров [1; 2]. Чтобы эти принципы заработали, нужен единый механизм, объединяющий правовое регулирование, организационное управление, технологическое развитие и взаимодействие с другими странами [4]. Ключевая роль здесь отводится органам исполнительной власти – именно они на практике противостоят киберугрозам и ведут информационную борьбу [4; 6].

В итоге проведённого исследования можно сделать следующие выводы. Государственная информационная политика России – это и стратегическая, и каждодневная деятельность государства и общественных институтов в информационной сфере, направленная на согласование интересов власти и общества [5; 7]. Её стратегическая цель – комплексно защищать национальные интересы, включая суверенитет, устойчивое развитие, права и свободы граждан, а также технологическую независимость [1]. Главная проблема, которую ещё предстоит решить, – это нехватка гибкого механизма, способного быстро реагировать на постоянно меняющиеся вызовы (от крупных кибератак до точечных информационно-психологических операций) [6]. Какие направления здесь наиболее перспективны? Это развитие систем мониторинга и раннего

предупреждения информационных угроз; приведение законодательства в соответствие с задачами цифрового суверенитета; внедрение в работу органов власти принципов управления на основе данных (data-driven governance); укрепление международных контактов в рамках БРИКС и ШОС по вопросам информационной безопасности [2; 4]. Если эти меры будут реализованы, то цифровой суверенитет России укрепитя, а государство сможет устойчиво развиваться в условиях глобальной информационной конкуренции.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Об утверждении Доктрины информационной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 05.12.2016 № 646 // Собрание законодательства РФ. – 2016. – № 50. – Ст. 7074.
2. Об утверждении Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 20. – Ст. 2901.
3. Концепция государственной информационной политики Российской Федерации : одобрена Комитетом ГД по информационной политике и связи 15.10.1998. – URL: <http://www.mediasprut.ru/jurist/concept.shtml> (дата обращения: 10.04.2026).
4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : учебник для вузов / Г. В. Атаманчук. – Москва : Омега-Л, 2019. – 525 с. – ISBN 978-5-370-04217-3.
5. Нисневич Ю. А. Государственная информационная политика России: проблемы и перспективы / Ю. А. Нисневич // Власть. – 2019. – № 1. – С. 14–21. – ISSN 2071-5358.
6. Стрельцов А. А. Обеспечение информационной безопасности в условиях гибридных угроз / А. А. Стрельцов // Национальная безопасность / nota bene. – 2023. – № 1. – С. 1–15. – DOI 10.7256/2454-0668.2023.1.39876.
7. Тавокин Е. П. Информационная политика: курс лекций / Е. П. Тавокин. – Москва : Альфа-М, 2015. – 192 с. – ISBN 978-5-98281-393-4.

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

*Балабанова Д.С.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Рожнятовская А.А.,  
преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

**Актуальность.** В современных условиях управление представляет собой сложную и многослойную деятельность, в которой накопленный опыт становится определяющим фактором качества принимаемых решений и устойчивости внутренних процессов объекта, над которым реализуется управление. В отличие от формальных знаний, управленческий опыт формируется в результате практического взаимодействия с реальными ситуациями, отражает способность к адаптации, прогнозированию и выстраиванию эффективных коммуникаций внутри организационной структуры. В последние десятилетия наблюдается существенное изменение характера управленческой деятельности: от иерархических моделей к гибким форматам, от административного контроля к стратегическому сопровождению. В этих условиях опыт управления перестаёт быть индивидуальным багажом и превращается в системный ресурс, влияющий на корпоративную культуру, устойчивость процессов и способность к самообновлению, что требует внимания со стороны исследователей данного явления.

**Цель.** Исследовать взаимосвязь управленческого опыта и эффективности организации экономических процессов.

**Результаты исследования.** Управление возникло из объективной потребности согласовывать коллективные действия людей. Оно не сводится к администрированию отдельных операций, а предполагает системное воздействие на поведение участников процесса. Коллективные действия неразрывно связаны с социализацией людей, которые совместно их выполняют. В процессе управленческой деятельности у руководителя вырабатываются новые волевые качества и углубляется понимание ответственности. Например, П. Друкер подчёркивал, что ранг не даёт привилегий и не наделяет властью, а налагает ответственность [2, с. 9]. Также П. Друкер настаивал, что предприятие управляется на основе поставленных целей, а целевые показатели в ключевых областях служат для руководителя «приборной панелью», позволяющей упорядочивать деятельность, проверять формулировки на практике,

прогнозировать поведение, оценивать решения до их реализации и анализировать собственный опыт для повышения эффективности. Он подчёркивал необходимость иерархии целей внутри организации: каждый руководитель от высшего до низшего уровня должен иметь чёткие задачи, обеспечивающие поддержку целей вышестоящих начальников. Управленческий опыт в этой логике приобретает ценность не как статичный багаж, а как материал для постоянного анализа и корректировки действий в соответствии с выбранными целями, что превращает управление из административного контроля в движение к общественно значимому результату. Это означает, что управленческий опыт формирует не только профессиональные компетенции, но и личностные качества, необходимые для эффективного руководства [1]. И данный принцип может быть применён не только к частному примеру управления конкретной организацией.

Другой практик управления В. Зигерт подчёркивал, что «управлять – значит приводить других к успеху» [2, с. 9]. А М. Мескон определял управление как «процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для достижения целей через других людей» [2, с. 9]. Краткое описание основных идей деятелей менеджмента показывают, что процесс управления может быть воспринят и воспринимался ранее как сочетание научных методов и искусства взаимодействия с людьми. В продолжение следует указать, что управленческий опыт выступает в таком свете совокупностью всех знаний, умений, способов и приёмов по практической работе с людьми и процессами. Ключевые умения, на котором он базируется, – это умения принимать решения, организовывать коллективную работу, отслеживать выполнение задач, работа с информацией. А ключевой результат – это способность эффективно справляться с возникающими проблемами, вырабатывая оптимальные решения. Особенно необходим этот результат в процессах распределения и потребления общественных благ, воспроизводства базовых социальных ресурсов, что обуславливается общественным характером труда. В той же степени, в которой нуждается рабочей коллектив в упорядоченности, в той же она необходима и для формирования общественного уклада жизнедеятельности.

Нередки случаи, когда люди, находящиеся длительное время в управлении организацией, переходят в сферу государственного и муниципального управления. Если переход оказывается результативным, то тогда происходит наращивание управленческого потенциала, и человек организует и регулирует уже процессы не одной обособленной организации, а конкретной территории, региона или всего государства.

Далее следует отметить, что управленческий опыт обеспечивает способность преобразовывать разрозненные усилия индивидов в

организованную и результативную деятельность. Он становится не только фактором карьерного роста, но и условием устойчивости. Качество управленческих решений, принимаемых на основе практического опыта, определяет устойчивость развития объекта, к которому применяется управление, и его способность преодолевать кризисы. В условиях хозяйственной нестабильности опытный руководитель своевременно выявляет угрозы, перераспределяет ресурсы и перестраивает процессы, сводя к минимуму негативные последствия.

При этом, продолжая выявлять отличия управления обычной организацией и публичное управление, целесообразно озвучить, что общество всегда тщательнее оценивает действия лиц, наделённых властными полномочиями. На основе наблюдений за принимаемыми решениями людей, наделённых властью, граждане формируют доверие, что напрямую влияет на их готовность к участию в социально-экономических начинаниях. Высокое качество решений способствует вовлечённости населения, тогда как ошибочные или непоследовательные действия ведут к пассивности и отторжению.

**Выводы.** Особенности организации социально-экономических процессов определяются взаимодействием институциональных условий, характеристик внешней среды, организационных практик и личностных качеств управленца. На макроуровне к основным факторам, влияющим на приобретение рассматриваемого управленческого опыта, относятся: понимание особенностей реализации государственной политики, готовность и способность воплощать национальные приоритеты экономической политики, степень осведомлённости о работе разных отраслей общественной жизнедеятельности. Именно они формируют базовый набор знаний и стимулы для востребованности тех или иных компетенций представителя государственного и муниципального управления. На региональном уровне большее влияние оказывается практическая среда столкновения интересов отдельных представителей общественности, где управленцы приобретают навык адаптации и выстраивания взаимодействия с локальными институтами и социальными партнёрами. На организационном же уровне источниками управленческого опыта служат успешность реализации миссии организации, формирование организационной культуры, кадровая политика и т.д. Исходя из этого можно заключить, что опыт управления на любом из уровней накапливается через решение конкретных задач, применение управленческих методик, участие в решении проблем и поиске новых возможностей для улучшения состояния управляемого объекта. Такой опыт представляет собой не просто совокупность формальных знаний, а интегральное образование, включающее практические навыки принятия решений, организацию коллективной работы, планирование и контроль, что

имеет весомое значение при регулировании социально-экономических процессов.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Овчинников, С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей). – Текст : электронный. // Вестник РГГУ. – Серия «Экономика. Управление. Право». – № 6 (107). – 2013. – 30-41. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-tselyam-kak-paradigma-sovremennogo-menedzhmenta-piter-druker-i-razvitie-ego-idey-1> (дата обращения: 13.04.2026).

2. Социология управления / И. Д. Афонин, Т. И. Бузмакова, Т. Ю. Кирилина [и др.]. – Москва : «Русайнс», 2016. – 312 с. – ISBN 978-5-4365-0938-9.

### **СИСТЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕСТНОЙ ВЛАСТИ И ЖИТЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ**

*Белоглазова В.Е.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Губерная Г.К.,  
д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

В современных условиях развития демократического общества особую актуальность приобретает вопрос эффективного взаимодействия органов местного самоуправления с населением. Система взаимодействия власти и жителей становится ключевым фактором успешного развития территорий и повышения качества жизни граждан.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях реформирования местного самоуправления особую значимость приобретает поиск оптимальных механизмов диалога между муниципальной властью и населением. Эффективное взаимодействие позволяет не только решать насущные проблемы территории, но и формировать активную гражданскую позицию жителей, развивать институты местного самоуправления.

Муниципальная власть сегодня стоит перед необходимостью совершенствования форм и методов работы с населением, поиска новых

подходов к организации диалога с жителями. При этом важно учитывать, как накопленный позитивный опыт, так и существующие проблемы в данной сфере.

Теоретические основы взаимодействия местной власти и жителей базируются на конституционных принципах, законодательных нормах и теоретических концепциях местного самоуправления. Это взаимодействие представляет собой систематические действия граждан и органов местного самоуправления, направленные на совместное решение вопросов местного значения, учёт интересов населения и повышение эффективности управления территорией [4].

Правовую основу местного самоуправления и взаимодействия с населением составляют:

1) Конституция Российской Федерации, которая закрепляет местное самоуправление как одну из форм осуществления народом своей власти [3];

2) Конституция Донецкой Народной Республики определяет принципы организации власти, включая местное самоуправление как форму народовластия. Так, статья 12 гарантирует право граждан участвовать в управлении, избирать и быть избранными в органы самоуправления [2].

3) Федеральный закон от 20 марта 2025г. №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», согласно которому, местное самоуправление является формой самоорганизации граждан для самостоятельного и под свою ответственность решения вопросов местного значения в пределах полномочий, предусмотренных Конституцией РФ, федеральными и региональными законами [5].

4) Федеральные законы, регулирующие отдельные аспекты взаимодействия (например, №67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации», №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»).

5) Местные законы Донецкой Народной Республики развивают конституционные нормы, создавая условия для реализации прав граждан на участие в самоуправлении. Основным нормативным актом в этой сфере является Закон ДНР «О местном самоуправлении» [1], который регулирует организацию и деятельность органов местного самоуправления, а также формы участия граждан в управлении местными делами.

К ключевым принципам взаимодействия относятся: самостоятельность местного самоуправления в пределах своих полномочий; равенство граждан в правах на осуществление местного самоуправления независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям; гласность деятельности органов местного самоуправления,

включая предоставление доступа к информации о их работе; учёт интересов населения при принятии решений; добровольность участия граждан в осуществлении местного самоуправления.

Так, согласно Федеральному закону от 20 марта 2025 года №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», граждане могут участвовать в местном самоуправлении через формы прямого волеизъявления (местный референдум, муниципальные выборы, сход граждан) и участия в деятельности органов местного самоуправления (опрос, публичные слушания, общественные обсуждения, собрание граждан, инициативные проекты, территориальное общественное самоуправление, староста сельского населённого пункта [5]).

Среди проблем, затрудняющих эффективное взаимодействие местной власти и жителей, выделяют: низкая активность и вовлечённость граждан в процессы местного самоуправления; недоверие населения органам муниципальной власти; недостаточная информированность граждан о функциях, структуре и полномочиях органов местного самоуправления; чрезмерная зависимость органов местного самоуправления от региональных властей, что может снижать их самостоятельность; проблемы с реализацией некоторых форм участия (например, сложности с организацией референдумов, правотворческой инициативы).

Для повышения эффективности взаимодействия местной власти и жителей рекомендуется:

- 1) совершенствовать законодательство, устраняя пробелы и противоречия;
- 2) активно информировать граждан о возможностях участия в решении местных вопросов через СМИ, образовательные учреждения и другие каналы;
- 3) развивать систему поддержки общественных инициатив, создавать ресурсные центры и модельные документы для муниципалитетов;
- 4) внедрять принципы «Открытого муниципалитета», включая повышение прозрачности принятия решений и использование цифровых технологий для коммуникации;
- 5) организовывать регулярные встречи представителей власти с жителями, «диалоговые площадки» для обсуждения спорных вопросов;
- 6) проводить обучение глав и специалистов муниципалитетов в сфере взаимодействия с общественностью.

Взаимодействие местной власти и жителей представляет собой ключевой элемент демократического управления, позволяющий учитывать интересы населения и повышать качество жизни на местном уровне. Его эффективность зависит от активного участия граждан, прозрачности деятельности органов власти и совершенствования правовых механизмов.

Анализ системы взаимодействия местной власти и жителей позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на определенные достижения в данной сфере, существует ряд существенных проблем, требующих решения. Основные трудности связаны с недостаточной прозрачностью принимаемых решений, низким уровнем доверия населения к органам местного самоуправления, несовершенством механизмов обратной связи.

В ходе исследования были выявлены наиболее эффективные формы взаимодействия власти и жителей, среди которых особое место занимают публичные слушания, общественные обсуждения, работа с обращениями граждан, проведение встреч с населением.

Перспективными направлениями развития системы взаимодействия местной власти и жителей являются цифровизация процессов коммуникации, развитие института территориального общественного самоуправления, повышение информационной открытости органов местного самоуправления.

Решение выявленных проблем требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-правовой базы, повышение квалификации муниципальных служащих, развитие информационной инфраструктуры и активное вовлечение граждан в решение вопросов местного значения. Только при условии системного подхода к развитию взаимодействия власти и общества возможно достижение поставленных целей и повышение эффективности местного самоуправления.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Закон Донецкой Народной Республики «О местном самоуправлении в Донецкой Народной Республике» № 468-ПНС. – Текст: электронный. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-mestnom-samoupravlenii-v-donetskoj-narodnoj-respublike/> (дата обращения: 11.04.2026)
2. Конституция Донецкой Народной Республики: текст от 30.12.2022. – Текст: электронный // Народный Совет Донецкой Народной Республики: официальный сайт. – 2026. – URL: <https://gisnra-dnr.ru/npa/0002-2-20221230/> (дата обращения: 11.04.2026).
3. Конституция Российской Федерации, с изм. от 4 октября 2022 года № 7-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 8-ФКЗ. – Текст: электронный // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : официальный сайт. – 2026. – URL: <http://duma.gov.ru/news/55446/> (дата обращения: 11.04.2026).
4. Романов О.В. Система местного самоуправления: теоретико-правовые основы / О.В. Романов. – М.: Проспект, 2023. – 344 с. – Текст : непосредственный.

5. Федеральный закон № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». – Электронный ресурс. – URL: [https://shadrinskoe-r45.gosweb.gosuslugi.ru/netcat\\_files/172/2229/FZ\\_20.03.2025\\_N\\_33.pdf](https://shadrinskoe-r45.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/172/2229/FZ_20.03.2025_N_33.pdf) (дата обращения: 10.04.2026)

## **ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНАХ ВЛАСТИ**

*Бондарь С.Н.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Болотских Т.В.,*

*канд. экон. наук, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Кадровый потенциал муниципальных органов власти выступает фундаментальным ресурсом обеспечения эффективности местного самоуправления и качества жизни населения. Как справедливо отмечается в научной литературе, кадровое обеспечение муниципального управления является одним из главных элементов эффективного функционирования муниципальных органов власти. Именно на муниципальном уровне, который по праву считается «передним краем» служения людям, решаются повседневные вопросы граждан, и эффективность работы местной власти напрямую влияет на качество жизни населения.

В условиях современных вызовов, включая цифровую трансформацию государственного управления, возрастание административных и социальных нагрузок, а также процессы реформирования муниципальной системы, проблемы управления кадровым потенциалом приобретают особую остроту и требуют системного научного осмысления.

Понятие «кадровый потенциал» применительно к муниципальной службе включает в себя совокупность способностей, знаний, навыков и профессиональных компетенций сотрудников органов местного самоуправления, а также их мотивацию к эффективной трудовой деятельности и готовность к профессиональному развитию [1]. Однако, как показывает анализ современного состояния кадрового обеспечения, муниципальные органы сталкиваются с комплексом системных проблем, препятствующих полноценной реализации этого потенциала. Как показывают данные Минэкономразвития РФ,

в более чем 40% муниципалитетов существует проблема подбора специалистов, обладающих компетенциями, необходимыми для решения комплексных вопросов местного значения. Также исследование выявляет ситуацию, когда фактическая численность работников муниципальной службы не всегда адекватна объему функций и степени ответственности, предусмотренной для органов местного самоуправления [2].

В ряде исследований выделяется наиболее острая проблема управления кадрами – нехватка квалифицированных кадров в таких ключевых направлениях муниципальной деятельности, как финансовая сфера, юриспруденция, информационные технологии и стратегическое планирование [2]. Характер и острота этого дефицита зависят от типа муниципального образования: в сельской местности сильнее всего ощущается недостаток IT-специалистов, экспертов по финансовому контролю и социальных работников; в крупных же городах на первый план выходят перегруженность административного аппарата и сложности в управлении многочисленным штатом [2]. Эта ситуация усугубляется структурными деформациями, происходящими в муниципальной экономике: как отмечают исследователи, «процессы поляризации касаются не только структуры производства и занятости, но и повышают степень территориальной дифференциации по производительности труда, затрагивая негативным влиянием количественные и качественные характеристики кадрового потенциала территорий» [1].

Высокий уровень текучести кадров представляет собой вторую ключевую проблему, существенно снижающую эффективность муниципального управления.

Особого внимания заслуживает проблема профессионального выгорания и карьерной пассивности муниципальных служащих с большим стажем работы. Результаты масштабного опроса муниципальных служащих (N=3066) показывают, что с увеличением стажа работы в органах власти усиливаются изменения в эмоционально-личностной сфере: появляются признаки профессионального выгорания, усталости, формализма в решении профессиональных задач [3]. При этом карьерная пассивность не позволяет таким специалистам более осознанно подойти к планированию своего профессионального и должностного роста через участие в кадровом резерве [3]. С другой стороны, молодые специалисты, хотя и демонстрируют несколько более высокую готовность к карьерным изменениям, существенно реже планируют построение карьеры в местных органах власти на долгосрочной основе [3].

Не менее значимой проблемой является недостаточная эффективность системы кадрового резерва как ключевого инструмента формирования долгосрочного кадрового потенциала. Согласно данным опроса, 44,3% муниципальных служащих оценивают кадровый резерв как «не эффективный» или «скорее не эффективный» [3]. Установлена амбивалентность карьерных стратегий молодых специалистов: в этой категории муниципальных служащих несколько выше, чем в среднем по выборке, доля респондентов, не задумывающихся о смене трудовой деятельности, однако при этом молодые специалисты реже планируют долгосрочное построение карьеры в местных органах власти [3]. Существующая практика формирования кадрового резерва зачастую носит формальный характер, не учитывает индивидуальные карьерные траектории и реальные потребности муниципальных органов.

К числу важнейших составляющих рассматриваемой проблемы относится дивергенция между теоретической подготовкой выпускников профильных учебных заведений и практическими запросами муниципальной службы. По оценкам экспертов, наблюдается значительный диссонанс между формальными квалификационными требованиями и реальными профессиональными задачами, что, в свою очередь, снижает отдачу от работы вновь нанятых сотрудников и продлевает период их вхождения в должность [3]. В подавляющем большинстве муниципальных образований отсутствуют целостные, адаптированные к местным условиям системы дополнительного профессионального образования, что в итоге формирует кадровый ресурс, не в полной мере соответствующий современным управленческим стандартам [3].

Отдельного внимания заслуживает недостаточная нормативная урегулированность механизмов побуждения к труду. Эмпирические данные свидетельствуют, что действующие стимулы (денежное вознаграждение, должностное продвижение) часто характеризуются либо низкой эффективностью, либо недостаточной прозрачностью [3]. Среди недостатков материального стимулирования фигурируют: ограниченность бюджетных ассигнований, формальный подход к расчету выплат, отсутствие четкой корреляции между трудовым вкладом и получаемым вознаграждением. Отсутствие прозрачной системы оценки служебной деятельности и механизмов справедливого распределения поощрений порождает недоверие к руководящему звену и ослабляет профессиональную мотивацию [3]. Кроме того, исследования фиксируют вариативность мотивации муниципальных служащих в зависимости от пола и особенностей профессиональной идентичности, что диктует необходимость гибкого, дифференцированного подхода к разработке мотивационных программ [4].

Преодоление обозначенных трудностей требует комплексных мер по нескольким направлениям. В первую очередь, необходима выработка кадровой политики, учитывающей региональную специфику, а именно: демографические параметры, бюджетную обеспеченность, отраслевую структуру муниципальных функций и уровень урбанизации территории. Результативная кадровая политика предполагает систематическое прогнозирование кадровых потребностей, выстраивание ясных служебных траекторий, соответствующих с уровнем квалификации и опытом работников, а также применение мер стимулирования, адаптированных к местным условиям.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Кривоко́ра Е.И. Эффективность использования кадрового потенциала Ставропольского края на муниципальном уровне: отраслевой срез / Е.И. Кривоко́ра, С.Н. Калюгина, А.Ю. Кальная – Текст : непосредственный // Проблемы развития территории. – 2025. – Т. 29. – № 2. – С. 81-104.

2. Коваленко Г.В. Состояние кадрового потенциала муниципальных органов управления: современные тенденции и проблемы / Г.В. Коваленко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 47 (598). – С. 79-81.

3. Погребцова Е.А. Кадровый потенциал муниципальных служащих как инструмент эффективного управления развитием территории / Е.А. Погребцова. – Текст : непосредственный // Экономика и безопасность. – 2026. – № 1. – С. 56-71.

4. Цаплин Е.С. Взаимосвязь трудовой мотивации и статуса профессиональной идентичности у мужчин и женщин – муниципальных служащих / Е.С. Цаплин. – Текст : непосредственный // Личность: ресурсы и потенциал. – 2025. – № 2. – С. 89-97.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Булгакова Е.Ю.,*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Качан С.М.,*

*старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Эффективность государственного и муниципального управления напрямую зависит от качества информационно-аналитического обеспечения. Однако стремительное развитие цифровых технологий обнажило ряд системных проблем, препятствующих принятию своевременных и обоснованных управленческих решений. К числу таких проблем относятся раздробленность информационных ресурсов, отсутствие единых стандартов качества данных, слабая интеграция ведомственных систем и недостаточный уровень аналитической компетентности кадров. Цель данной статьи – на основе анализа актуальных исследований предложить комплексный подход к совершенствованию информационно-аналитического обеспечения деятельности органов власти.

Одной из главных трудностей является фрагментарность информации. Как подчеркивается в концепции «Цифрового кабинета руководителя», «раздробленность информации, распределенная по многочисленным ведомствам и системам, препятствует формированию целостной картины происходящего. Отсутствие единого информационного пространства снижает оперативность и объективность принимаемых решений» [1]. Это приводит к тому, что руководители муниципальных образований и государственных органов вынуждены работать с неполными или противоречивыми данными.

Проблема качества данных усугубляется отсутствием системного аудита. Как отмечает Н.Л. Красюкова, «под качеством данных понимается референция, отражающая возможность доступа к данным и свойства самих данных» [3]. Однако на практике свойства полноты, достоверности и своевременности зачастую не обеспечиваются. Кроме того, как отмечает Е.И. Москвитина, наблюдается явление, когда становится невозможно оценить эффективность проектов по ряду показателей, необходимых к отражению в паспорте программы «по причине расхождения публикуемых статистических данных, их отсутствия или ограниченного доступа к ним». [4].

Значительная часть проблем коренится в несовершенстве самой методологии планирования и оценки эффективности. В частности, анализ реализации национальной программы «Цифровая экономика» показал, что в процессе реализации национальных программ может возникать ряд проблем методического характера, включая отсутствие четкой «взаимосвязи между целевыми показателями НП и показателями федеральных проектов» [4].

Это свидетельствует о том, что стратегическое целеполагание не всегда подкрепляется адекватным инструментарием информационно-аналитического сопровождения.

Цифровая трансформация требует от государственных служащих новых компетенций. Однако, как показывают исследования, «государственные служащие как часть населения страны также неоднозначно воспринимают информационно-технологические инновации, во многом порождающие и социальные нововведения» [5]. Низкая восприимчивость к нововведениям и недостаточный уровень цифровой грамотности становятся серьезным барьером.

С технологической точки зрения, проблема заключается в необходимости «перехода от точечной поддержки ИТ к систематической» [4]. Использование импортного программного обеспечения создает риски зависимости и не всегда соответствует требованиям безопасности.

Ключевым инструментом информационно-аналитического обеспечения являются системы поддержки принятия решений. Как отмечается в работе Ахмедовой А.Ф., «при полном переходе всей государственной инфраструктуры на использование систем поддержки принятия решений произойдет переход от классической системы государственного управления к интеллектуальному государственному управлению» [2]. Особый интерес представляет развитие интеллектуальных СППР (ИСППР), где «ИИ извлекает и обрабатывает большие объемы данных, чтобы получать информацию и давать рекомендации для принятия лучших решений» [2].

Главный вызов на этом пути, по мнению авторов, – «операционализация идей, полученных с помощью аналитики, и обеспечение их применимости на практике» [2]. То есть системы должны не просто предоставлять данные, но и предлагать готовые, проверенные сценарии действий.

Важнейшим элементом совершенствования является регулярный аудит качества данных. В работе Н.Л. Красюковой предлагается рассматривать этот процесс в рамках цикла Деминга (PDCA), выделяя этапы поставки, подготовки, обработки, хранения и дистрибуции данных [3]. Такой подход позволяет системно управлять качеством информации на всех стадиях ее жизненного цикла.

Первоочередной задачей является преодоление ведомственной разобщенности. Концепция «Цифрового кабинета руководителя» предполагает наличие консолидированной базы данных, к которой подключены «все модули – поручений, инцидентов, управления проектами и КПЭ» [1]. Таким образом внедряется «единое пространство для сбора, хранения и обработки информации, доступной всем модулям» [1].

Без изменения подходов к подготовке кадров любые технологические решения останутся невостребованными. «Для того чтобы использовать новейшие инструменты, соответствующий госорган и его сотрудники должны иметь знания и навыки, связанные с наукой о данных» [2].

Также важно преодолеть психологическое сопротивление: «внедрение цифровых технологий меняет сложившуюся структуру социально-экономических отношений и процессов, в связи с чем восприимчивость нововведений не всегда характеризуется положительным отношением к трансформации привычного порядка» [4]. Необходимы разъяснительная работа и программы мотивации.

Совершенствование информационно-аналитического обеспечения государственного и муниципального управления представляет собой комплексную задачу, лежащую на стыке технологий, методологии и управления персоналом. Ключевыми направлениями модернизации являются: создание единого информационного пространства на основе централизованных хранилищ данных и платформенных решений; внедрение систем поддержки принятия решений, включая элементы искусственного интеллекта; регулярный аудит качества данных на всех этапах их обработки; развитие кадрового потенциала и цифровой культуры государственных служащих.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Лавриенко, Н. Р. Разработка концепции информационно-аналитической системы «Цифровой кабинет руководителя» / Н. Р. Лавриенко. – Текст : электронный // Вестник науки. – 2024. – № 6 (75). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-kontseptsii-informatsionno-analiticheskoy-sistemy-tsifrovoy-kabinet-rukovoditelya> (дата обращения: 09.04.2026).

2. Ахмедова, А. Ф. к. Перспективы совершенствования информационно-аналитического обеспечения принятия государственных решений / А. Ф. к. Ахмедова. – Текст : электронный // Власть. – 2025. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-sovershenstvovaniya-informatsionno-analiticheskogo-obespecheniya-prinyatiya-gosudarstvennyh-resheniy> (дата обращения: 09.04.2026).

3. Красюкова, Н. Л. Аудит качества данных при осуществлении цифровизации государственного управления на федеральном уровне / Н. Л. Красюкова. – Текст : электронный // Финансовая жизнь. – 2023. – № 2. – С. 166-172. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54070042> (дата обращения: 09.04.2026). – EDN BVQRKM.

4. Москвитина, Е. И. Анализ проблем реализации государственной программы «Цифровая экономика» и федерального проекта «Цифровое государственное управление» / Е. И. Москвитина. – Текст : электронный // Финансовая жизнь. – 2023. – № 2. – С. 65-71. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54070024> (дата обращения: 09.04.2026). – EDN ZXJVWB.

5. Браткова, В. В. Государственное управление в эпоху цифровой трансформации: опыт электронного и цифрового правительства / В. В. Браткова, М. К. Кочесокова. – Текст : электронный // Вестник экспертного совета. – 2025. – № 3 (42). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-opyt-elektronnogo-i-tsifrovogo-pravitelstva> (дата обращения: 09.04.2026).

## **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИХ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ТРУДА**

*Варнава М.А.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Губерняя Г.К.,*

*д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Актуальность изучения факторов в сфере государственной политики труда обусловлена динамикой социально-экономических процессов и глобализацией рынков. Эффективное регулирование трудовых отношений требует учёта как внутренних особенностей страны, так и внешних трендов, а также осмысления действующих правовых механизмов и практик других государств.

Реализация государственной политики в сфере труда происходит в динамичной среде, где на результаты влияют внутренние (эндогенные) и внешние (экзогенные) факторы. Их учёт необходим для корректировки

инструментов регулирования и достижения целевых показателей занятости, безопасности и оплаты труда.

К факторам внутренней среды, воздействующим на осуществление государственной политики в сфере труда, можно отнести следующие: экономическая конъюнктура, демографические тенденции, институциональная среда, региональная дифференциация, социально трудовые отношения, технологические изменения внутри страны.

В таблице 1 представлена характеристика основных факторов внутренней среды, воздействующим на осуществление государственной политики в сфере труда.

Таблица 1

Характеристика основных факторов внутренней среды, воздействующих на осуществление государственной политики в сфере труда (составлено автором по материалам [2-5; 7])

Название фактора	Характеристика фактора	Пример
Экономическая конъюнктура	Уровень ВВП, инфляция, инвестиционная активность определяют спрос на рабочую силу. Например, спад инвестиций ведёт к сокращению рабочих мест, а рост ВВП – к расширению найма.	в периоды рецессии государство активизирует программы субсидирования занятости и переобучения.
Демографические тенденции	Старение населения, миграционные потоки, уровень рождаемости влияют на структуру и объём трудовых ресурсов.	Дефицит молодых кадров в ряде отраслей побуждает государство развивать программы привлечения мигрантов и повышения производительности труда.
Институциональная среда	Качество трудового законодательства, эффективность контрольно-надзорных органов, уровень коррупции.	Слабые механизмы надзора за соблюдением ТК РФ снижают действенность норм охраны труда.
Региональная дифференциация	Различия в уровне безработицы, зарплатах и инфраструктуре между регионами требуют адресной политики.	Для депрессивных моногородов вводятся особые меры поддержки занятости (субсидии работодателям, развитие ТОСЭР).
Социально-трудовые отношения	Сила профсоюзов, частота коллективных споров, уровень доверия к институтам регулирования.	Высокий уровень конфликтности стимулирует развитие примирительных процедур и медиации.
Технологические изменения внутри страны	Автоматизация, цифровизация рабочих мест, внедрение ИИ меняют требования к компетенциям.	Государство запускает нацпроекты по переподготовке кадров для «цифровых» профессий.

К факторам внешней среды, воздействующим на осуществление государственной политики в сфере труда, можно отнести следующие:

глобальные экономические циклы международная трудовая миграция, международные стандарты и обязательства, геополитические риски и санкции, пандемии и природные катастрофы, транснациональные корпорации и глобальные цепочки поставок.

В таблице 2 представлена характеристика основных факторов внешней среды, воздействующим на осуществление государственной политики в сфере труда.

Таблица 2

Характеристика основных факторов внешней среды, воздействующим на осуществление государственной политики в сфере труда (составлено автором по материалам [1; 2; 5-6])

Название фактора	Характеристика фактора	Пример
Глобальные экономические циклы	Кризисы, торговые войны, колебания цен на сырьё влияют на экспортно ориентированные отрасли и занятость.	Падение цен на нефть сокращает рабочие места в нефтегазовом секторе, требуя перетока кадров в другие отрасли.
Международная трудовая миграция	Приток/отток рабочей силы меняет баланс спроса и предложения на рынке труда.	Нехватка строителей может компенсироваться привлечением иностранных работников, что ставит вопросы интеграции и контроля.
Международные стандарты и обязательства	Конвенции МОТ, соглашения ВТО, ESG-требования задают рамки национальной политики.	Ратификация Конвенции МОТ о минимальной заработной плате обязывает государство пересмотреть МРОТ.
Геополитические риски и санкции	Ограничения на технологии и инвестиции могут вызвать сокращение рабочих мест в отдельных секторах.	Санкции против авиастроения стимулируют программы переобучения уволенных работников.
Пандемии и природные катастрофы	Экстренные меры (удалёнка, пособия по безработице) меняют приоритеты регулирования.	Ускорение внедрения дистанционных форматов труда и цифровых сервисов занятости.
Транснациональные корпорации и глобальные цепочки поставок	Решения ТНК о локализации производств влияют на региональные рынки труда.	Уход иностранного инвестора из региона требует антикризисных мер по сохранению занятости.

Факторы действуют комплексно: например, демографический спад + автоматизация могут усилить структурную безработицу, а глобализация + цифровизация могут создать новые ниши для удалённой работы.

Для адаптации государство использует: мониторинг и прогнозирование (анализ данных Росстата, центров занятости, международных организаций); гибкие инструменты регулирования (временные субсидии, налоговые льготы, программы переквалификации); межведомственное взаимодействие (Минтруд,

Минэкономразвития, регионы); социальное партнёрство (трёхсторонние комиссии с профсоюзами и бизнесом); цифровизацию услуг (платформы поиска работы, онлайн-обучение, электронные трудовые книжки).

Таким образом, эффективность государственной политики в сфере труда зависит от способности учитывать и балансировать разнонаправленные внутренние и внешние факторы. Это требует постоянного анализа рисков, гибкости инструментов и координации всех уровней управления.

На осуществление трудовой политики влияет комплекс внутренних и внешних факторов. К внутренним относятся: демографическая ситуация, уровень безработицы, структура занятости, квалификация рабочей силы, региональные особенности рынка труда. Внешние факторы охватывают глобализацию, миграционные потоки, международные стандарты труда, санкционные режимы и трансграничную конкуренцию за трудовые ресурсы. Их учёт необходим для прогнозирования рисков и адаптации регуляторных мер.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с изучением: влияния искусственного интеллекта на структуру занятости; моделей регулирования платформенной экономики; механизмов социальной защиты в условиях «гибкого» труда.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антосенков Е.Г. Трудовые отношения в цифровую эпоху. – СПб.: Питер, 2023. – 269 с. – Текст : непосредственный.
2. Викулин А.Р., Высоцкая А.И. Влияние демографических изменений на рынок труда и системы социального обеспечения // Вестник науки. – 2025. – Т. 2. – № 8 (89). – С. 28-33. – Текст : непосредственный.
3. Гендерные аспекты (основания) экономического регулирования рынка труда и их реализация в территориальной политике : монография / А.Т. Петрова, М.В. Малаховская, Л.В. Шершова, О.Н. Владимирова. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т. 2017. – 228 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1031809> (дата обращения: 11.04.2026)
4. Джанджугазова Е.А. Кадровый голод: временно или навсегда // Известия Субтропического научного центра Российской академии наук. – 2024. – Т. 4. – № 3. – С. 30-35. – Текст : непосредственный.
5. Иванова М.П. Социально-трудовые отношения в условиях изменений рынка труда. – М.: Экономика, 2022. – 349с. – Текст : непосредственный.
6. 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/Том7\\_3/Kolmakova.pdf](http://progresshuman.com/images/2021/Том7_3/Kolmakova.pdf) (дата обращения: 10.04.2026)

7. Таратынко А.И. Особенности государственного регулирования социально-трудовых отношений // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 27. – С. 465-476.

## **АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МОДЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПРАВЛЕНИЯ**

*Волощук М.А.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

В работе проводится сравнительный анализ моделей государственного правления США, Франции и Саудовской Аравии как примеров различных форм организации высшей государственной власти. Исследование направлено на выявление особенностей организации высшей государственной власти, механизмов взаимодействия ветвей власти и факторов, определяющих стабильность политических систем.

В современных условиях глобализации изучение различных моделей государственного правления приобретает особую актуальность. Сравнительный анализ систем США, Франции и Саудовской Аравии позволяет выявить ключевые особенности организации высшей государственной власти.

Американская модель основана на жёстком разделении властей с системой сдержек и противовесов [7, с. 52-55]. Президент является главой государства и правительства, обладает широкими исполнительными полномочиями. Конгресс осуществляет законодательную власть, а Верховный суд – судебную.

Президент США обладает значительными полномочиями: руководит исполнительной властью, определяет внешнюю политику и международные отношения, командует вооруженными силами, имеет право вето на законопроекты [6, с. 221]. Система характеризуется четким разделением полномочий, эффективной системой контроля и независимостью ветвей власти.

Французская система представляет собой смешанную республику, где полномочия распределены между президентом и правительством [4]. Президент – глава государства, правительство руководит текущей политикой и отвечает перед парламентом. Особенность модели – это механизм «сожительства», который заключается в разном политическом составе президента и парламента (президент

принадлежит к другой политической партии, нежели парламентское большинство) [3].

Президент Франции определяет общие направления политики, руководит внешней политикой, назначает премьер-министра и может распускать парламент. Французская модель отличается ответственностью правительства, гибкостью взаимодействия ветвей и возможностью адаптации к политической ситуации [1].

Саудовская Аравия построена на принципах абсолютной монархии [5]. Король концентрирует в своих руках всю полноту власти: он является главой государства, верховным главнокомандующим и религиозным лидером. Исполнительная власть осуществляется через Совет министров, назначаемый королём.

Король Саудовской Аравии объединяет все ветви власти, является верховным судьёй, руководит религиозными институтами и концентрирует законодательную и исполнительную власть. Саудовская система построена на централизации власти, религиозном контроле и отсутствии системы сдержек и противовесов [5].

Таким образом, сравнительный анализ моделей показывает следующие ключевые различия:

- 1) в США и Франции присутствует система сдержек и противовесов, в отличие от Саудовской Аравии;
- 2) парламент играет важную роль в США, во Франции имеет вид двойного контроля, а в Саудовской Аравии парламент является консультативным органом;
- 3) избирательная система характеризуется прямыми выборами президента и Конгресса в США, прямыми выборами президента и парламента во Франции, отсутствием прямых выборов в Саудовской Аравии;
- 4) религиозный фактор в США отсутствует, во Франции ограничен, а в Саудовской Аравии играет немаловажную роль (Коран и Сунна пророка Мухаммеда выступают важным нормативным источником);
- 5) устойчивость власти определяется высокой сменяемостью власти в США и Франции, но бессрочным правлением на основании принципа лестничного права (наследование престола от брата к брату).

Каждая система демонстрирует свою эффективность: США обеспечивают стабильность через чёткое разделение властей, Франция показывает гибкость управления при сохранении эффективности, а Саудовская Аравия гарантирует преемственность власти через абсолютную монархию.

Все модели адаптируются к новым условиям. США укрепляют позиции исполнительной власти, Франция развивает механизмы европейской интеграции,

а Саудовская Аравия проводит постепенную модернизацию власти при сохранении традиций и основ монархии [5].

Таким образом, каждая модель правления имеет свои преимущества и недостатки, но все они остаются жизнеспособными в современных условиях, демонстрируя способность к адаптации и эволюции. Эффективность каждой системы определяется её способностью сочетать традиционные основы с внедрением современных элементов управления.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васильев А. М. История Саудовской Аравии. – Москва: Восточная литература, 2000. – 672 с. – Текст: электронный. URL: <https://www.litres.ru/book/aleksey-mihaylovich-vasilev/istoriya-saudovskoy-aravii-71345071/chitat-onlayn/> (дата обращения: 11.04.2026).
2. Ведель Ж. Административное право Франции / пер. с фр. – Москва: Прогресс, 1973. – 512 с. – Текст: непосредственный.
3. Зазнаев О. И. Полупрезидентская система: теоретические и прикладные аспекты. – Казань: Казанский государственный университет, 2006. – 376 с. – Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaznaev-o-poluprezidentskaya-sistema-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty> (дата обращения: 10.04.2026).
4. Конституция Французской Республики от 4 октября 1958 г. – Текст: электронный. URL: <https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bankmm/constitution/constitutionrusse.pdf> (дата обращения: 11.04.2026).
5. Косач Г. Г. Саудовская Аравия: Национальное единство без плюрализации // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2022. – № 3. – С. 42-65. – Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/saudovskaya-araviya-natsionalnoe-edinstvo-bez-plyuralizatsii> (дата обращения: 10.04.2026).
6. Кудряшов К. В., Санькова А. А. Президентская республика: историко-правовое исследование проблем и перспектив // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 9. – С. 219-227. – Текст: электронный. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prezidentskaya-respublika-istoriko-pravovoe-issledovanie-problem-i-perspektiv> (дата обращения: 10.04.2026).
7. Согрин В. В. Политическая история США. XVII-XX вв. – М.: Весь Мир, 2001. – 390 с. – Текст: электронный. URL: <https://djvu.online/file/cgxPFqzJcfdza> (дата обращения: 09.04.2026).

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ К ВЫЗОВАМ НОВОГО ВРЕМЕНИ

*Горев А.А.*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Фоменко Евгения Игоревна,*

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Современный этап развития Российской Федерации характеризуется беспрецедентным по своей сложности сочетанием внешних и внутренних вызовов. Геополитическая конфронтация, расширение санкционных ограничений со стороны недружественных стран, необходимость структурной перестройки экономики и достижения технологического суверенитета требуют от системы государственного управления высокой степени адаптивности.

В соответствии с положениями Основных направлений бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и плановый период 2026–2027 годов, в настоящий момент фиксируется высокий адаптационный потенциал российской экономики. Вместе с тем, в документе констатируется, что обеспечение устойчивого роста в долгосрочной перспективе обуславливает необходимость проведения глубинной трансформации подходов к управлению. Приоритетной задачей в данном контексте выступает качественное обновление инструментария и методов государственного администрирования [1]. В этой связи исследование институциональных механизмов, позволяющих государственному управлению гибко реагировать на новые реалии, приобретает особую научную и практическую значимость.

В современной науке управления происходит смена парадигмы: иерархическая модель уступает место межсекторному сотрудничеству ради общественных благ. По мнению исследователей Института экономики РАН, «...в рамках современного дискурса NPG государственная политика рассматривается как опосредованное проявление коллективно определяемого выбора, которое население считает желательным...» [2, с. 21]. Данный методологический подход обеспечивает баланс политических и административных функций, необходимый в условиях нестабильности.

Институциональные механизмы адаптации можно определить как совокупность формальных и неформальных норм, правил и процедур, а также организационных структур, обеспечивающих способность системы

государственного управления своевременно идентифицировать возникающие вызовы, вырабатывать адекватные ответные меры и корректировать траекторию развития в соответствии с национальными интересами. Ключевым требованием к таким механизмам выступает их способность к оперативной реконфигурации без утраты системной целостности.

Ответом на ужесточение внешнего давления в 2022–2024 гг. стало формирование сети новых координационных структур, призванных обеспечить оперативность принятия решений. Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 12 февраля 2021 г. № 171, был учреждён Координационный центр Правительства РФ. Деятельность данной структуры ориентирована на обеспечение оперативного взаимодействия и согласованности действий органов государственной власти федерального и регионального уровней. Ключевыми задачами Центра определены урегулирование нештатных ситуаций, а также детальная проработка вопросов, относящихся к категории приоритетных задач государственного управления [3]. Практика деятельности центра продемонстрировала эффективность использования стратегических сессий как инструмента межведомственной координации.

Важным направлением институциональной адаптации стало формирование Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций, а также оперативных штабов в субъектах Федерации. Данные структуры позволили обеспечить вертикальную интеграцию управленческих решений и ускорить передачу информации с регионального на федеральный уровень. Как отмечает А.М. Ганеев, «...комплекс мер, направленный на организационные преобразования, позволил создать систему оперативного выявления и разрешения ключевых проблем для российской экономики, в том числе по замене ушедших с российского рынка продукции и услуг...» [4, с. 90].

В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и необходимости ускоренного импортозамещения особую роль приобретают механизмы государственно-частного партнерства (далее – ГЧП). Объем частных инвестиций по проектам ГЧП в 2024 году достиг рекордных 1,6 триллиона рублей, а общий объем рынка превысил 6,8 триллиона рублей [5]. Важным институциональным нововведением стало развитие офсетных контрактов, предусматривающих встречные инвестиционные обязательства поставщика по созданию или модернизации производства. Такие контракты позволяют не только удовлетворять государственные нужды, но и стимулировать развитие промышленной базы в регионах.

Следует также отметить потенциал таких форм квази-ГЧП, как соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК), предоставляющие

инвесторам стабилизационную оговорку, гарантирующую неизменность условий ведения бизнеса. Данный инструмент особенно важен для долгосрочных проектов в условиях высокой экономической неопределенности.

Цифровизация государственного управления выступает не просто технологическим трендом, но важнейшим институциональным механизмом повышения гибкости и оперативности. К 2030 году в качестве целевого ориентира определено достижение уровня цифровой зрелости государственного и муниципального управления. Данный этап предполагает автоматизацию транзакций на базе отраслевых цифровых платформ и внедрение модели управления, ориентированной на данные [6]. Развитие платформы «Госуслуги», число пользователей которой приближается к 110 миллионам, создает основу для проактивного предоставления услуг и обратной связи с населением.

Вместе с тем, цифровая трансформация сопряжена с институциональными рисками. Как отмечают эксперты, «...отсутствие четкого определения государственных информационных систем приводит к непрозрачности общего количества ГИС в России...» [7, с. 140]. Технологическая и архитектурная разобщенность существующих систем препятствует бесшовной интеграции данных, что снижает потенциал использования больших данных для принятия управленческих решений.

В Концепции технологического развития на период до 2030 года система управления определена как инструмент интеграции научных исследований и производства для обеспечения технологической независимости. [8]. Это требует пересмотра традиционных подходов к управлению наукой и промышленностью. Формирование новых институтов – таких как передовые инженерные школы, кластерная инвестиционная платформа – направлено на создание сквозных цепочек от фундаментальных исследований до серийного производства.

Особого внимания заслуживает проблема кадрового обеспечения. Указ Президента РФ № 309 от 7 мая 2024 г. [6] ставит задачу формирования системы подбора, развития и ротации кадров на основе единой цифровой платформы, что должно обеспечить приток компетентных специалистов в органы власти и организации публичного сектора.

В заключении хотелось бы отметить, что институциональные механизмы адаптации государственного управления в современной России эволюционируют в направлении большей гибкости, координации и ориентации на результат. Создание специализированных антикризисных структур, развитие инструментов ГЧП, цифровая трансформация и перестройка системы управления технологическим развитием позволяют системе отвечать на вызовы нового времени. Вместе с тем, сохраняются противоречия между

декларируемыми целями децентрализации и реальной практикой централизации, между потребностью в открытости и требованиями информационной безопасности. Дальнейшее развитие институтов должно быть направлено на поиск оптимального баланса, обеспечивающего как устойчивость, так и адаптивность государственного управления.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Министерство финансов Российской Федерации. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов / Министерство финансов Российской Федерации. – Москва, 2024. – 182 с. – Текст : электронный // Минфин России : сайт. – URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=308751-osnovnye\\_napravleniya\\_byudzhetnoi\\_nalogovoi\\_i\\_tamozhenno-tarifnoi\\_politiki\\_rossiiskoi\\_federatsii\\_na\\_2025\\_god\\_i\\_na\\_planovyi\\_period\\_2026\\_i\\_2027\\_godov](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=308751-osnovnye_napravleniya_byudzhetnoi_nalogovoi_i_tamozhenno-tarifnoi_politiki_rossiiskoi_federatsii_na_2025_god_i_na_planovyi_period_2026_i_2027_godov) (дата обращения: 10.03.2026). – Режим доступа : свободный.

2. Современные институты государственного управления: вызовы, адаптация, развитие: Монография / Под общ. ред. И. И. Смотрицкой, С. И. Черных. – М.: ИЭ РАН, 2024. – 373 с. – Текст : непосредственный.

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 февраля 2021 г. № 171 «О Координационном центре Правительства Российской Федерации» / Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 8. – Ст. 1314. – Текст : электронный // ЭПС Система ГАРАНТ. – URL: <https://base.garant.ru/400358775/> (дата обращения: 10.03.2026). – Режим доступа : свободный.

4. Ганеев, А. М. Современные организационные новации в сфере государственного управления / А. М. Ганеев. – Текст : электронный // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 3. – С. 84–92. – URL : <https://www.mba-journal.ru/archive/2023/3/2075-1826-2023-3-84-92/> (дата обращения: 12.03.2026). – Режим доступа : для авториз. польз.

5. Частные инвестиции по проектам ГЧП в 2024 году достигнут рекордных 1,6 трлн рублей / Сетевое издание Ведомости. – 2024. – Текст : электронный // Ведомости : сайт. – URL: [https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure\\_development/articles/2024/10/24/1070844-chastnie-investitsii-po-proektam-gchp-v-2024-godu-dostignut-rekordnih-16-trln-rublei](https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2024/10/24/1070844-chastnie-investitsii-po-proektam-gchp-v-2024-godu-dostignut-rekordnih-16-trln-rublei) (дата обращения: 15.02.2026). – Режим доступа : для авториз. польз.

6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» / Собрание законодательства Российской Федерации. – 2024. – № 19 (часть I). – Ст. 3078. – Текст : электронный //

Президент России : сайт. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 12.03.2026). – Режим доступа : свободный.

7. Беляевская-Плотник, Л. А. Цифровые платформенные решения в системе стратегического планирования / Л. А. Беляевская-Плотник. – Текст : электронный // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2023. – Т. 1, № 1. – С. 67–72. – URL : <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/57371/view> (дата обращения: 12.03.2026). – Режим доступа : для авториз. польз.

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития до 2030 года» / Собрание законодательства Российской Федерации. – 2023. – № 21. – Ст. 3905. – Текст : электронный // ЭПС Система ГАРАНТ. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения: 12.03.2026). – Режим доступа : свободный.

## **КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ИМ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Гулиев Р.З.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Рожнятовская А.А.,  
преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

**Актуальность.** Способность органов власти взаимодействовать напрямую зависит от эффективности происходящей коммуникации. Большая часть организаций из сферы государственного и муниципального управления представляют собой сложно функционирующие учреждения, с множеством уровней подчинения, инструкций и регламентов. В такой системе распоряжение руководства способно дойти до непосредственного исполнителя / другой организации в искажённом виде – как совокупность предположений либо как перечень разрозненных требований. Вследствие этого между ведомствами, департаментами и даже сотрудниками одного подразделения возникают коммуникационные барьеры. А наибольшие затруднения порождает не отсутствие информации, а её избыточность или искажение на каждом этапе передачи. Результатом становится замедление реализации решений, формальное отношение к задачам либо их выполнение в противоречии с первоначальным замыслом. Поэтому выявление причин искажения информации в управленческих коммуникациях, а также поиск способов повышения их

прозрачности представляет собой актуальную задачу, значимую не только для исследователей в области государственного управления, но и для практиков.

**Цель.** Исследовать коммуникационные барьеры при взаимодействии органов власти и подведомственных организаций и разработать рекомендации по их преодолению.

**Результаты исследования.** Как отмечено в исследовании Бородина Г.В. и Петренко Е.С.: «Эволюция понимания понятия «коммуникация» в контексте организации привела к появлению широкого спектра его значений – от простого средства передачи информации до необходимого условия для функционирования организации. Изначально коммуникация рассматривалась как инструмент активности и координации членов организации при достижении организационных и стратегических целей. Затем определение было пересмотрено, и теперь оно трактуется как центральный процесс в функционировании самой организации» [1, с. 901].

В общем виде цели коммуникации в организации (как внутренней, так и внешней направленности) могут быть систематизированы как показано на рисунке 1.



Рис. 1. Цели коммуникации в организации  
(составлено автором на основе источника [2])

В системе министерств, управлений и подведомственных учреждений деятельность строго регламентирована инструкциями, а поддержание установленного порядка рассматривается как безусловная ценность, следовательно, цели коммуникации тоже подвергаются формализации и процедурным шаблонам. Любое отступление от шаблонных процедур воспринимается как нарушение нормы. Так, если в коммерческих организациях проблемы коммуникации возникают эпизодически, то в бюрократической системе они носят системный характер, проявляясь в структурных глубинах и на стыках уровней управления: министерство функционирует в соответствии с собственной внутренней логикой, тогда как подведомственные учреждения следуют обособленным регламентам. Согласование действий между этими уровнями оборачивается многоступенчатыми процедурами и разросшимся документооборотом. В таких условиях передача элементарного распоряжения сопряжена с необходимостью преодоления множества коммуникационных барьеров.

Коммуникационные барьеры – это препятствия, которые мешают эффективному обмену информацией и идеями. Они могут возникать на различных этапах коммуникационного процесса – от кодирования сообщения и заканчивая его интерпретацией. Классификация барьеров может быть по разным критериям, например по типу участников общения, по характеристикам организации или по особенностям интерпретации символов [3].

Ниже представлены наиболее общие и часто встречаемые четыре классификации: межличностные, организационные, технические и семантические.

К межличностным барьерам относятся: восприятия, обратной связи, неспособности услышать. Этот вид барьеров в органах власти и подведомственных им организациях проявляются в следующих формах:

- Барьеры восприятия в неоднозначной интерпретации распоряжений, инструкций и устных указаний из-за различий в профессиональном опыте, должностном положении и индивидуальных контекстах сотрудников.

- Барьеры обратной связи в отсутствии или неэффективности механизмов подтверждения понимания: руководитель не получает от подчинённых достаточной информации о том, насколько верно воспринято сообщение.

- Неумение слушать в государственных структурах реализуется как преобладающая ориентация сотрудников на выражение собственных суждений, оценок и внутреннего состояния вместо восприятия и анализа поступающей внешней информации.

В свою очередь, барьеры коммуникации обусловлены многоуровневой структурой управления, разветвлёнными взаимосвязями. Искажение возникает как при движении информации сверху вниз, так и снизу вверх: непреднамеренные искажения связаны с затруднениями в межличностных контактах между сотрудниками различных уровней иерархии, тогда как сознательные искажения проявляются в ситуациях, когда должностное лицо не согласно с содержанием сообщения и модифицирует его в собственных интересах. Также возникают информационные перегрузки руководителей вследствие избыточного объёма входящих отчётов, запросов, распоряжений и служебных записок, что при жёсткой регламентации и дефиците времени не позволяет управленцу эффективно реагировать на каждое сообщение, в результате чего часть информации игнорируется либо обрабатывается поверхностно.

Оставшиеся виды барьеров (технические и семантические) могут быть раскрыты следующим образом: технические барьеры проявляются в условиях проведения совещаний в непригодных помещениях, при удалённости структурных подразделений друг от друга, а также при использовании устаревшего или нестабильного оборудования для связи, что приводит к утрате или искажению части передаваемой информации; семантические же барьеры возникают вследствие различий в понимании ведомственной терминологии, юридических формулировок и управленческих понятий у сотрудников разного профиля, уровня образования и служебного опыта, когда одно и то же слово или выражение в распоряжении, инструкции или устном указании наделяется несовпадающими смыслами, что порождает неверное исполнение и дополнительные согласования.

**Выводы.** На основе проведённой работы можно заключить, что в органах власти и подведомственных им организациях возникают коммуникационные барьеры таких разновидностей: межличностные, организационные, технические и семантические барьеры. Каждый из них требует дополнительного исследования с выявлением тех мер и инструментов, которые помогли бы их преодолеть. На текущем этапе общими рекомендациями могут быть:

- разрабатывать и внедрять единые стандарты, исключая разнонаправленные подходы к передаче и обработке данных;
- создавать условия для непосредственного взаимодействия профильных специалистов органа власти и подведомственного учреждения без многоступенчатых процедур согласования через руководящие инстанции;
- обеспечивать совместимость информационных систем и реальное облегчение деятельности сотрудников, а не на формальное отчитывание.

Преодоление коммуникационных барьеров позволит: выстроить более эффективную работу органов власти, облегчит координацию подведомственных организаций, окажет общий эффект на социально-экономические процессы в обществе.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бородин Г.В., Петренко Е.С. Коммуникации в организации: подходы к пониманию, принципы и барьеры // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Том 10. – № 3. – С. 899–914. doi: 10.18334/lim.10.3.118523
2. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2015. – 104 с.
3. Хижняков, Д. П. Информационно-коммуникационные барьеры в региональной практике государственного управления / Д. П. Хижняков // *Современные проблемы науки и образования*. – 2011. – № 5. – С. 129. – EDN OQDPSX.

### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

*Дмитриева О.Н.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:*

*Хасанова Е.В.,  
канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Формирование устойчивой мотивации у государственных и муниципальных служащих представляет собой сложный процесс, на который влияет целый ряд взаимосвязанных факторов. В основе этого процесса лежит сбалансированная система вознаграждений, гармонично сочетающая финансовые поощрения с нематериальными стимулами.

Один из важных аспектов нематериального стимулирования работников – это должностной рост. Важным направлением эффективной работы государственной и муниципальной службы является создание условий для должностного роста государственных и муниципальных служащих. Возможность повышения по карьерной лестнице является действенным стимулом для продуктивной работы. Сегодня при трудоустройстве наличие

карьерных возможностей – один из главных критериев выбора для кандидатов. При этом необходимо иметь не только представление о возможности карьерного роста, но и иметь четкое представление о том, конкретные шаги необходимо сделать для достижения своих целей [3].

Установление прозрачных и объективных критериев оценки результативности работы даст государственным и муниципальным служащим уверенность в том, что их старания будут замечены и по достоинству оценены. И тем самым государственные и муниципальные служащие вместо безынициативной работы нацелены на полную самоотдачу, повышение квалификации и улучшение своего служебного положения. Главное, чтобы критерии оценки были объективными и основывались на конкретных результативных показателях.

Прозрачность карьерных путей также уменьшает внутреннюю конкуренцию, так как фокус смещается с необходимости доказывать свою необходимость в коллективе на демонстрацию реальных достижений. Более того, чёткие и прозрачные условия продвижения сами по себе пресекают коррупционные схемы: у служащих отпадает всякий смысл искать протекции или пытаться получить место через личные связи. Идеально выстроенная система предполагает, что каждый шаг вверх по карьерной лестнице должен основываться на трёх вещах: накопленные за время работы знания и навыки, реально подтверждённые успех в обучении и хорошие отзывы от руководителей и коллег [5].

Профессиональный рост государственных и муниципальных служащих является ключевым фактором, стимулирующим их вовлеченность. Вложения в образовательные программы, семинары и курсы для повышения квалификации служат наглядным свидетельством внимания руководства к сотрудникам, укрепляя их профессиональную уверенность. Создание открытой среды для инициатив, поддержание атмосферы доверия и учет мнений сотрудников государственной и муниципальной службы формируют условия, способствующие естественному расцвету внутренней мотивации.

Когда сотрудника привлекают к участию в работе организации – включают в составы комитетов, жюри, аттестационных комиссий, различных советов – он замечает, что его мнение действительно учитывается при принятии важных решений. В таких условиях возрастает чувство вовлечённости и повышается профессиональная самооценка. Подобная деятельность развивает у государственного и муниципального служащего его управленческие и аналитические навыки, а также повышается готовность проявлять инициативу.

Очень эффективным мотивирующим фактором для государственного и муниципального служащего является общественная оценка его труда. Когда

человек понимает, что его личные усилия влияют на качество жизни многих людей, он осознает важность своей работы и получает внутреннюю удовлетворенность от нее. Видеть в своих ежедневных задачах отражение общественной пользы – вот что помогает государственному и муниципальному служащему не утонуть в рутине и сохранить себя от эмоционального выгорания [4].

Социальные аспекты трудовой деятельности, в частности поддержка со стороны коллег и участие в общих мероприятиях, играют важную, хотя и не всегда очевидную роль в мотивации государственных и муниципальных служащих. Работа в государственных структурах часто сопряжена с высокой регламентированностью, бюрократическими процедурами и эмоциональной нагрузкой при взаимодействии с гражданами. Дружеские отношения на работе не только повышают удовлетворенность сотрудников, но и способствуют их глубокой вовлеченности в рабочие процессы, предотвращая эмоциональное выгорание [2].

Одним из эффективных способов нематериальной мотивации сотрудников является формирование сплоченного дружного коллектива, сохранения в нем миролюбивой обстановки. Например, сплотить коллектив поможет организация корпоративных праздников, совместные выезды на экскурсии, на природу, посещения культурно-массовых мероприятий. Общение в такой неформальной обстановке помогает узнать интересы друг друга и разрушить психологические барьеры между коллегами. Сплоченность коллектива очень важно в сложной ситуации. Когда человек знает, что коллеги поддержат его в трудную минуту, у государственного и муниципального служащего снижается уровень стресса, он готов проявлять инициативу, не боясь ошибиться.

Одним из факторов повышения эффективности профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего являются надлежащие организационно-технические условия. Комфортная рабочая среда оказывает положительное влияние на работоспособность государственного и муниципального служащего. Удобное рабочее место, хорошее освещение, вентиляция, шумоизоляция, оборудованное место для обеда и отдыха способствуют повышению продуктивности и уменьшению усталости. Такие детали в работе будут явным свидетельством внимания со стороны руководства. Это не только увеличит эффективность труда государственного и муниципального служащего, но и укрепит их преданность организации в долгосрочной перспективе [1].

Для государственных и муниципальных служащих очень важны стабильность и социальные гарантии. Когда человек защищён от несправедливого увольнения, получает оплачиваемый отпуск, стабильную

заработную плату – это даёт ему уверенность в будущем и снижает текучесть кадров. Кроме того, наличие гарантированного больничного и возможности планировать свой отпуск заранее укрепляет чувство защищённости и повышает лояльность сотрудников. Чёткая ясность условий работы – это то, за что многие ценят государственную и муниципальную службу.

Ключевую роль в том, насколько хорошо работает система мотивации, играет непосредственный руководитель. Именно от его действий зависит, усилят ли материальные и нематериальные методы стимулирования интерес к работе или же нет. Если руководитель уважает подчиненных и справедливо оценивает их работу, он может сгладить даже явные минусы всей системы поощрений в компании. Такие качества, как умение выслушать, хвалить при всех за успехи и давать полезную обратную связь, помогают создать в команде атмосферу доверия и спокойствия. В такой обстановке люди не боятся ошибиться, предлагать идеи и брать на себя ответственность. А без этой психологической безопасности невозможно ждать от сотрудников ни настоящей инициативы, ни их профессионального развития.

Существует один важный, но на практике часто упускаемый момент – это борьба с профессиональным выгоранием. Когда люди постоянно перерабатывают, несут огромную ответственность, но при этом не имеют достаточных ресурсов (времени, помощи и т.д.), любые попытки их замотивировать становятся бесполезными. Деньги, премии или похвала уже не работают, если служащий полностью истощен. Чтобы этого не случилось, нужно наладить понятные нормы нагрузки, обязательно давать полноценно отдыхать и оказывать им психологическую поддержку. Только так можно сохранить главный актив – живых, энергичных и здоровых людей, то есть человеческий капитал [2].

Если руководитель хочет по-настоящему эффективно мотивировать своих сотрудников, он не может действовать по шаблону – обязательно нужно учитывать личные потребности каждого служащего. Когда государственный и муниципальный служащий воспринимается руководством как живой человек с его интересами и обстоятельствами, а не просто как исполнитель указаний, его привязанность и интерес к своей деятельности заметно возрастают. А руководитель, в свою очередь, получает возможность гибко подстраивать свои методы поощрения под разные характеры и жизненные ситуации государственных и муниципальных служащих. В итоге такой индивидуальный подход помогает строить долгосрочные и крепкие отношения на основе честности, уважения и общего интереса к успеху.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бирюкова, Э. Р. Понятие «эффективность» в сфере государственного управления // Э. Р. Бирюкова // Ученые записки Крымского федерального университета имени Э. Р. Вернадского // Юридические науки. – 2020. № 1. С. 419–422 / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-effektivnost-v-sfere-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer> (дата обращения: 09.04.2026). – Текст : электронный.
2. Гайдук, Е. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы / Е. А. Гайдук, Е. С. Радионова. – Томск: ТУСУР, 2018. – С. 9. URL: <https://edu.tusur.ru/publications/8200> (дата обращения 07.04.2026). – Текст : электронный.
3. Руденко, А. А. Мотивация и развитие персонала : учеб. пособие / А.А. Руденко, Т. В. Остудина, Т. В. Полякова. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. – 210 с. – Текст : непосредственный.
4. Синькевич, К. В. Мотивация и поощрение государственных служащих // Материалы IX Междунар. студенч. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 31 мая 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 225–227. – Текст : непосредственный.
5. Юдина, М. Н. Мотивация муниципальных служащих в современных условиях. // Молодой ученый. – 2016. - №4. – 187 с. – Текст : непосредственный.

## ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ

*Кожевникова С.М.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией и быстрыми технологическими изменениями, эффективность управления становится ключевым фактором успеха любой организации [1]. Особое значение приобретает глубокое понимание функций управления и принципов определения функциональной необходимости органов управления.

Неэффективные системы управления, характеризующиеся дублированием функций, размытостью ответственности, могут привести к убыткам, снижению производительности и потере конкурентоспособности. Чёткое определение функций каждого органа управления и налаженные механизмы взаимодействия позволяют организации оперативно реагировать на изменения внешней среды и эффективно использовать ресурсы.

Для развития теории и практики менеджмента важно постоянно обращаться к его основам. В частности, нужно разбираться, как именно должны работать управленческие органы и зачем они нужны. Когда мы понимаем, по каким принципам строятся эффективные управленческие системы, мы можем создавать для организаций гибкие и адаптивные структуры. Такие структуры лучше всего справляются с работой в условиях неопределённости, которые стали сегодня нормой.

По своей природе управление - это сложный, многогранный процесс. В нём переплетаются задачи по наведению порядка, отдаче распоряжений, определению правильных целей и принятию решений. Управление существует практически везде: от того, как человек управляет собственной жизнью, до руководства огромными социальными или экономическими системами. При этом нельзя сводить управление только к техническим процедурам. На него всегда влияет человеческий фактор - психологический климат в коллективе, личные мотивы и взаимоотношения между людьми.

Для понимания управления необходимо учитывать взаимосвязь кибернетики, экономики, социологии и психологии [2]. При исследовании управления ключевым является функциональный анализ. Именно функции управления, отражающие различные виды трудовой деятельности и их взаимосвязи, формируют предмет управления – функционирование, которое определяется как деятельность системы.

Современная концепция управления представляет собой синтез взаимозависимых функций, отражающих разделение и специализацию труда [2]. Функция управления определяется как специфический вид управленческой деятельности, характеризующийся однородностью целей и действий.

Различные школы менеджмента предлагают различные перечни и содержание функций управления. Однако, общепринятая модель выделяет следующие основные функции:

1. Планирование (включает целеполагание, определение ресурсов и методов достижения целей);
2. Организация (формирование структуры, распределение задач и ответственности);

3. Мотивация (стимулирование персонала для достижения целей организации);

4. Контроль (обеспечение соответствия фактических результатов запланированным).

Управленческие функции взаимосвязаны. Например, планирование невозможно без организации и контроля, а организация – без планирования, контроля и мотивации [3]. Исследование функций управления основано на функциональном анализе, являющемся частью системного подхода.

Функции управления играют критически важную роль в обеспечении эффективной деятельности организации. Они позволяют организации:

1. Определять цели и задачи (Планирование);
2. Создавать эффективную организационную структуру (Организация);
3. Мотивировать сотрудников (Мотивация);
4. Контролировать результаты и вносить коррективы (Контроль);
5. Эффективно использовать ресурсы;
6. Достигать конкурентных преимуществ.

Эффективность органов управления необходимо оценивать по ряду критериев и показателей. Ключевые критерии включают:

- Результативность: степень достижения поставленных целей.
- Экономичность: объем ресурсов, затраченных на достижение целей.
- Качество: степень соответствия результатов установленным требованиям.
- Гибкость: способность адаптироваться к изменениям внешней среды.
- Оперативность: скорость принятия и реализации решений [4].

Показатели эффективности могут быть как количественными (например, объем продаж, прибыль), так и качественными (например, удовлетворённость клиентов, уровень мотивации персонала).

Для того чтобы понять насколько эффективно работают управленческие подразделения, используют ряд проверенных методов. Среди них, например:

1. Функционально-стоимостной анализ. Он помогает обнаружить, где функции дублируются или выполняются «для галочки», и за счёт этого оптимизировать расходы.

2. Анализ оргструктуры. Здесь оценивают, насколько сложившаяся в компании иерархия и распределение отделов соответствуют её текущим целям.

3. Оценка распределения полномочий. Этот метод позволяет чётко обозначить зоны ответственности и заранее выявить возможные конфликты из-за неясностей.

4. Анализ документооборота. Он даёт картину того, насколько быстро и качественно в компании обрабатывается информация.

Набор управленческих функций в каждой компании уникален. Он напрямую зависит от её масштабов, сферы деятельности, типа структуры и множества других нюансов. Поэтому, определяя, чем должны заниматься руководители и отделы, всегда нужно делать поправку на специфику конкретной организации.

Чтобы понять, какие управленческие органы действительно необходимы, нужно провести глубокий анализ. Он включает изучение стратегических целей компании, состояния внешнего рынка, доступных ресурсов и существующих ограничений. Новое подразделение или должность должны создаваться только под конкретную, жизненно важную для бизнеса задачу.

Работа по оптимизации управленческих функций и структуры, как правило, проходит в несколько этапов:

1. Диагностика: сначала изучают, как работает существующая система, чтобы найти «слабые места», лишние или, наоборот, отсутствующие функции.

2. Проектирование: на основе анализа формируют конкретные предложения - как должна выглядеть новая, более эффективная структура.

3. Внедрение: происходит переход на новые рельсы, сопровождаемый обучением сотрудников.

4. Контроль результата: после внедрения измеряют, дали ли изменения ожидаемый эффект, и при необходимости вносят точечные корректировки [5].

В конечном счёте, именно от грамотного распределения управленческих функций во многом зависит успех организации. Чёткое определение задач для каждого звена, их постоянная «настройка» под изменяющиеся условия - одна из ключевых обязанностей руководителя. Согласно законодательным нормам, деятельность органов управления должна соответствовать требованиям эффективности, законности и целесообразности. Правильно выстроенная система управления делает организацию подвижной, помогает рационально использовать ресурсы и в итоге - побеждать в конкурентной борьбе.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн; рецензент О. А. Дейнеко, автор предисловия А. Г. Аганбегян - Издательство «Экономика», 1988. - 240 с. - Текст: непосредственный.

2. Смирнов Б. В. Функции управления социалистическим производством / Издательство «Экономика», 1977. – 141 с. - Текст: непосредственный.

3. Редькин А. С. Экономические функции управления производительным трудом. – Киев: Вища школа, 1986. – 167 с. - Текст: непосредственный.

4. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник для академического бакалавриата /отв. ред. Г.А. Меньшикова, Н.А. Пруель. – М.: Издательство Юрайт, 2018. - Текст: непосредственный.

5. Лонцих П. А., Вейц В. Л., Шулешко А. Н. Качество: инструменты управления, прогнозирование и диагностика. – Иркутск: Издательство Иркутского государственного технического университета, 2007. – 243 с. - Текст: непосредственный.

## **РАЗНОВИДНОСТИ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Козлов И.Р.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Разновидности лидерства в организации традиционно описываются через типологии, выделяющие устойчивые способы влияния лидера на коллектив в зависимости от того, как распределяются полномочия, как принимаются решения и в какой мере учитываются интересы сотрудников.

В рамках классического подхода к стилистике руководства выделяются авторитарные, демократические и либеральные модели, однако в реальной практике они редко встречаются в «чистом» виде и, как правило, образуют смешанные конфигурации, что позволяет руководителю варьировать меру жесткости контроля, степень участия работников в обсуждении вопросов и уровень самостоятельности подчинённых.

Н. П. Романова подчёркивает, что классификация стилей руководства и лидерства имеет прикладное значение, поскольку позволяет увязать конкретный тип управленческого поведения с результативностью организации, выявить, какие модели взаимодействия с персоналом обеспечивают более высокие показатели эффективности в разных условиях функционирования предприятия [1, с. 110].

Современные исследования акцентируют внимание на типологиях лидерства, ориентированных не только на распределение власти, но и на способность лидера инициировать и сопровождать организационные изменения. Е.Е. Егоров указывает, что в условиях управления изменениями особую значимость приобретают такие разновидности лидерства, которые способны сочетать ориентацию на результат с высокой степенью гибкости и открытости к

нововведениям, а потому в фокус исследования попадают модели, обеспечивающие баланс между сохранением управляемости и стимулированием инициативы сотрудников [2, с. 750].

По сути, речь идёт о смещении акцента от жестко фиксированных стилей к более динамическим типологиям, учитывающим контекст, уровень зрелости команды, культуру организации и характер стоящих задач, что позволяет говорить о ситуативной вариативности лидерских моделей в рамках одного и того же управленческого звена.

Особое место в современной типологии лидерства занимает разделение на трансформационное и транзакционное лидерство, отражающее различия в механизмах воздействия лидера на подчинённых. В. А. Горячкина отмечает, что транзакционное лидерство опирается преимущественно на систему вознаграждений и санкций, формализованные ожидания и обмен «результат – поощрение», тогда как трансформационное лидерство связано с формированием у работников более высокого уровня мотивации, их вдохновением на достижение целей, выходящих за рамки простого выполнения должностных обязанностей и стандартов [3, с. 72].

В этом контексте трансформационный лидер выступает как инициатор изменений, который воздействует на ценности, установки и идентичность сотрудников, но при этом не отменяет значимости транзакционного компонента, а дополняет его, обеспечивая сочетание дисциплины и вдохновения, структурированности и инновационности.

Разновидности лидерства и руководства в организации проявляются также через различие поведенческих стратегий и управленческих ролей, реализуемых в конкретной организационной среде. О.В. Нариманова, анализируя внутриорганизационное лидерство, подчёркивает, что спектр лидерских стратегий варьируется от директивных и контролирующих до партнёрских и развивающих, при этом выбор конкретной стратегии определяется не только личностными особенностями руководителя, но и контекстом, типом задач, уровнем самостоятельности коллектива, степенью формализации процедур и нормативных требований [4, с. 175]. В рамках данного подхода разновидности лидерства и руководства понимаются не как жестко закреплённые стили, а как набор поведенческих паттернов, которые руководитель комбинирует в зависимости от ситуации, переходя, например, от более жёсткого, регламентирующего воздействия в кризисных условиях к коучинговому и фасилитирующему стилю при работе с командами, ориентированными на инновации и проектную деятельность.

Прагматический аспект анализа разновидностей лидерства и руководства в организации проявляется в том, как конкретные сочетания стилей и моделей поведения влияют на результативность деятельности управленческих кадров в различных отраслях и сферах. Так, А. А. Адаменко, исследуя стили лидерства

управленческого персонала в системе здравоохранения, показывают, что наиболее эффективными оказываются смешанные модели, сочетающие транзакционные элементы, обеспечивающие соблюдение регламентов и стандартов качества, с трансформационными и партнерскими компонентами, направленными на развитие командного взаимодействия, вовлеченности и профессиональной автономии специалистов [5, с. 75].

Разновидности лидерства и руководства в этом случае интерпретируются как набор управленческих инструментов, выбор и комбинация которых позволяют руководителю адаптировать своё поведение к особенностям профессиональной деятельности подчинённых, степени её стандартизованности и значимости междисциплинарного взаимодействия.

Таким образом, разновидности лидерства и руководства в организации представляют собой систему взаимосвязанных стилей и моделей управленческого поведения, выбор и сочетание которых зависят от контекста, целей, организационной культуры и характеристик персонала, а эффективность управления во многом определяется способностью руководителя гибко использовать этот спектр возможностей, переходя от одних форм воздействия к другим в зависимости от требований ситуации.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Романова, Н. П. Лидерство как модель управления человеческими ресурсами / Н. П. Романова // Вестник ЗабГУ. – 2020. – №2. – С. 106–113.
2. Егоров, Е. Е. Некоторые аспекты типологии лидерства в условиях управления изменениями / Е. Е. Егоров, С. А. Виноградова, В. Р. Лазутин // Московский экономический журнал. – 2019. – № 8. – С. 753-761.
3. Горячкина, В. А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации / В. А. Горячкина // Психология. Психофизиология. – 2015. – №2. – С. 71–77.
4. Нариманова, О. В. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации / О. В. Нариманова // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2017. – №2 (17). – С. 169–179.
5. Адаменко, А. А. Теоретический аспект лидерства в системе управления персоналом / А. А. Адаменко // ЕГИ. – 2024. – №6 (56). – С. 74–78.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Кукушкина Д.М.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Вишневская Н.П.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Муниципальный уровень является наиболее близким к населению, поэтому ошибки в оценке ситуации, задержки в принятии решений и слабая обратная связь сразу отражаются на качестве жизни людей. По этой причине сегодня уже недостаточно опираться только на формальные полномочия и привычные административные процедуры: требуется более гибкий, основанный на данных и прогнозе подход.

Эффективность управленческих решений в системе публичного управления рассматривается как интегральная характеристика, отражающая степень достижения поставленных целей при соблюдении ограничений по ресурсам, времени и нормативно-правовым требованиям. Стоит подчеркнуть, что эффективность носит комплексный характер и включает результативный, экономический, организационный и социальный аспекты.

Логика оценки эффективности управленческого решения (рисунок 1) базируется на сопоставлении запланированных и фактически достигнутых результатов с учетом затраченных ресурсов, что отражает классический управленческий цикл.

Современные подходы к управлению на местах строятся вокруг цифровизации, аналитики, межведомственной координации и постоянного контроля результатов.

Одним из наиболее заметных направлений развития становится управление на основе данных. В рамках этого подхода решение принимается не интуитивно и не только на основании прошлой практики, а после анализа статистики, обращений граждан, показателей исполнения программ, социально-экономических индикаторов и других источников. Такая модель делает управленческие действия более обоснованными и позволяет заранее выявлять риски. Для муниципалитета это особенно важно, поскольку ресурсы всегда ограничены, а потребности территории, наоборот, постоянно возрастают.

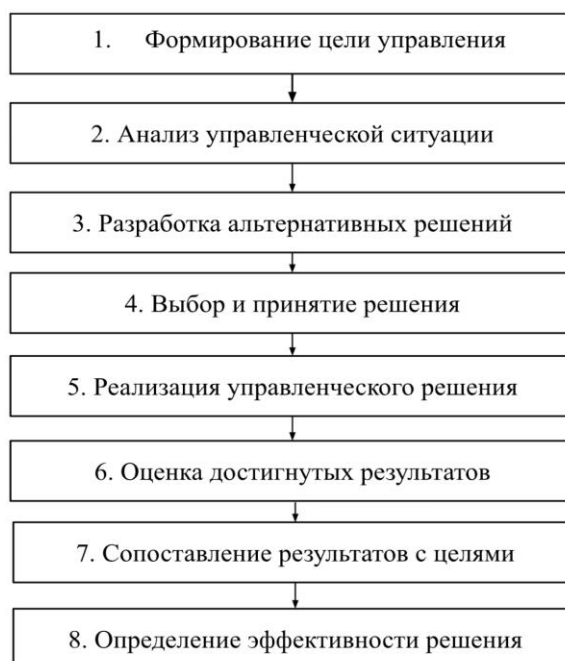


Рисунок 1. Логика формирования и оценки эффективности управленческого решения

Вторым важным подходом является цифровизация управленческих процессов. Речь идет не только об электронном документообороте, но и о внедрении аналитических панелей, автоматизированных баз данных, электронных приемных, цифровых сервисов для опросов и мониторинга обращений граждан. Такие инструменты сокращают время на поиск информации, уменьшают риск дублирования сведений и упрощают взаимодействие между подразделениями администрации. Кроме того, цифровая среда делает процесс управления более прозрачным: руководитель видит не разрозненные документы, а целостную картину происходящего, что повышает качество управленческого выбора.

Третьим современным направлением можно считать усиление обратной связи с населением. Муниципальное управление нельзя рассматривать как замкнутую систему, поскольку оно непосредственно связано с интересами жителей, общественных организаций, бизнеса и учреждений социальной сферы. Если информация о проблемах территории поступает поздно, решение теряет актуальность. Поэтому востребованы каналы прямого взаимодействия, которые позволяют вовлекать население в оценку достигнутых результатов.

Четвертым направлением выступает усиление контроля исполнения управленческих решений. На муниципальном уровне важно отслеживать, насколько реально достигнуты цели, соблюдены сроки и использованы ресурсы.

Для оценки целесообразно применять показатели достижения целей, экономичности, своевременности, законности и социальной значимости.

Обобщенные современные подходы к повышению эффективности муниципального управления представлены в таблице 1.

На практике перечисленные подходы не существуют отдельно друг от друга. Наибольший эффект возникает тогда, когда цифровые инструменты, аналитика и обратная связь работают как единая система. В этом случае орган местного самоуправления получает не только информацию о текущем состоянии территории, но и возможность прогнозировать последствия управленческих действий, сравнивать варианты решений и оперативно корректировать планы. Таким образом, современная модель муниципального управления постепенно смещается от формального реагирования к проактивному управлению развитием территории.

Таблица 1

Современные подходы к повышению эффективности муниципального управления

Подход	Содержание	Ожидаемый эффект
Управление на основе данных	Использование статистики, обращений граждан, отчетности и индикаторов для выбора приоритетов	Более точные и обоснованные решения
Цифровизация процессов	Электронный документооборот, VI-панели, цифровые сервисы и базы данных	Сокращение сроков и снижение ошибок
Обратная связь с населением	Опросы, общественные обсуждения, электронные приемные, инициативные проекты	Рост доверия и учет реальных потребностей
Контроль исполнения	Мониторинг сроков, ресурсов и результатов, сопоставление с целями	Повышение ответственности и результативности
Межведомственная координация	Согласование действий между отделами и структурами	Устранение дублирования и несогласованности

Однако для полноценной реализации таких подходов существуют и серьезные ограничения. Во многих муниципальных образованиях сохраняются разрозненность информационных потоков, недостаточная цифровая зрелость, дефицит квалифицированных кадров и слабая аналитическая культура. Отдельной проблемой остается то, что решения иногда принимаются без достаточной проверки данных и без последующей оценки их результативности. В итоге административные усилия не всегда приводят к ожидаемому общественному эффекту. Чтобы изменить ситуацию, необходимо развивать единые информационные платформы, обучать сотрудников работе с данными,

закреплять порядок аналитического сопровождения решений и усиливать персональную ответственность за результат.

В качестве практических шагов можно выделить три направления:

1. Муниципальным органам следует закреплять в регламентах обязательную аналитическую подготовку каждого значимого решения.

2. Необходимо объединять данные из различных подразделений в единую информационную среду, чтобы руководители получали не набор разрозненных справок, а целостную картину по территории.

3. Важно оценивать результат работы не только по формальному исполнению поручений, но и по тому, как изменилось положение жителей.

Следует отметить, что главным критерием муниципального управления является социальный результат. Недостаточно, чтобы решение было лишь законным и своевременным – оно должно реально улучшать ситуацию и быть значимым для населения. Социальная эффективность также зависит от уровня вовлеченности населения и наличия обратной связи.

Таким образом, повышение эффективности муниципального управления связано с внедрением управления на основе данных, цифровизацией процессов, развитием обратной связи и усилением контроля исполнения решений. Это формирует новую модель управления, в которой аналитика становится основой принятия решений. Для муниципалитетов это означает возможность действовать более точно и оперативно. Совершенствование информационно-аналитических инструментов выступает важным условием устойчивого развития местного самоуправления и эффективного использования ресурсов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Горный, М. Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России : учебник и практикум для вузов / М. Б. Горный. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 393 с. – Текст : непосредственный.

2. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник / И. А. Василенко. – Москва : Юрайт, 2024. – 240 с. – Текст : непосредственный

3. Кузнецова С. А. Проблемы и перспективы использования информационно-аналитических систем в органах местного самоуправления // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2022. – № 1(38). – С. 40–44. – Текст: непосредственный.

4. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики и социальной сферы. – Текст: электронный. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/152609/> (дата обращения: 06.04.2026).

5. Зотов, В. Б. Система муниципального управления : учебник / В. Б. Зотов, А. А. Сапожников, О. С. Сёмкина [и др.] ; под ред. В. Б. Зотова. – Москва : КноРус, 2023. – 679 с. – Текст : непосредственный.

## **МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЬИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

*Ланец Л.А.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Иванина Е.А.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Семья была и остаётся главным институтом воспитания новых поколений. Устойчивость семьи зависят от демографического развития, уровня благосостояния населения и социальной стабильности государства. В условиях социальных и экономических изменений, характерных для современной России, вопрос государственной поддержки семьи приобретает особую актуальность и значимость. Россия сталкивается с проблемами низкой рождаемости и старения населения. Для обеспечения демографической безопасности страны требуются эффективные меры поддержки семей.

По проведенным исследованиям установлено, что эффективность семейной политики определяется не только размером выплат, но и способностью государства своевременно выявлять реально нуждающиеся семьи и обеспечивать доступность мер поддержки [1].

Механизм социальной поддержки семьи состоит из:

1. Нормативно-правового регулирования, которое определяет гарантии семьи, материнства, отцовства и детства.
2. Финансовых мер поддержки: пособия, субсидии, социальный контракт, льготы и компенсации.
3. Социальных услуг: сопровождение семьи, консультирование, профилактическая работа с неблагополучными семьями и реабилитация.
4. Организационно-информационных инструментов: цифровые платформы, межведомственное взаимодействие, мониторинг эффективности программ.

По мнению исследователей, эффективность социальной поддержки семьи зависит от следующих принципов функционирования механизма социальной поддержки семьи [2]:

- 1) адресность и дифференцированный подход к получателям помощи;
- 2) доступность и своевременность предоставления социальных услуг и выплат;
- 3) комплексность мер (материальная, правовая и социально-психологическая помощь);
- 4) гибкость и адаптация системы к демографическим, экономическим и региональным изменениям.

Как показывает анализ литературы, в настоящее время развитие семейной политики все в больше связано с цифровизацией услуг, унификацией выплат и повышением качества межведомственного взаимодействия [3].

Основные направления совершенствования механизма социальной поддержки семьи представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Основные направления совершенствования механизма социальной поддержки семьи**

Направление	Характеристика
1. Цифровизация социальной поддержки	Увеличение количества электронных сервисов, упрощение подачи заявлений, беззаявительное назначению части мер поддержки.
2. Унификация выплат	Введение единого пособия объединило ряд мер поддержки и упростило механизм получения помощи.
3. Адресность выплат	Учитывается фактическое материальное положение семьи, состав домохозяйства и степень социальной уязвимости.
4. Межведомственный документооборот	Эффективность поддержки зависит от своевременного обмена данными между социальными, медицинскими, образовательными и иными государственными структурами.

Значение механизма социальной поддержки семьи по различным направлениям, представлено в таблице 2.

Социальная поддержка семьи осуществляет не только выплату компенсаций, а и стратегическую функцию государства, так как влияет на демографию, снижение бедности и развитие человеческого потенциала.

Государственная политика в сфере социальной поддержки семьи – это совокупность правовых, организационных и экономических мер, нацеленных на улучшение качества жизни семей, снижение уровня бедности и обеспечение условий для воспитания детей. Ключевым элементом данной политики выступает законодательное закрепление социальных гарантий и их регулярная корректировка в ответ на изменяющиеся условия [4].

**Значение механизма социальной поддержки семьи  
по различным направлениям**

Направление	Значения механизма социальной поддержки семьи
1. Демографическое развитие	Поддержка семьи улучшает условия для рождения и воспитания детей.
2. Социальная стабильность	Своевременная помощь снижает уровень социальной напряженности, предупреждает появление неблагополучных семей и уменьшает риски бедности.
3. Защита прав семьи	Механизм поддержки обеспечивает реализацию социальных гарантий, установленных в законодательстве, и доступ граждан к мерам социальной помощи.
4. Развитие человеческого потенциала	Через образование, медицинскую помощь и социальное сопровождение государство сохраняет и развивает человеческий капитал семьи.
5. Управленческая результативность	Эффективная система поддержки повышает качество государственного управления (за счет адресности, цифровизации и оценки результатов социальных программ).

Приоритеты в развитии государственной политики сводятся к нескольким направлениям: усиление адресности при назначении помощи, сокращение разрыва между регионами в объёмах поддержки, внедрение цифровых платформ, улучшение межведомственного обмена данными и регулярный анализ результативности социальных программ.

Основные направления совершенствования механизма социальной поддержки семьи представлены в таблице 3.

Таблица 3.

**Основные принципы совершенствования механизма социальной  
поддержки семьи**

Направление	Способ реализации
1. Адресность	Назначение пособий и социальной помощи с учетом доходов семьи, состава домохозяйства и жизненной ситуации получателей [5].
2. Комплексность	Предоставление по необходимости набор услуг: денежные выплаты, социальные услуги, консультирование, профилактика неблагополучия и реабилитационная поддержка.
3. Цифровизация	Подача заявлений через приложение «Госуслуги», получение консультаций на сайтах Социального фонда России
4. Взаимодействие Социального фонда России с различными ведомствами	Своевременное получение данных: - о рождении и смерти граждан от учреждений регистрации; - об установлении инвалидности, посещении женской консультации беременными от учреждений здравоохранения - о факте работы граждан от предприятий

К механизмам реализации государственной политики в сфере социальной поддержки семьи относятся:

1. Правовое регулирование - Конституция РФ, федеральные законы и региональные нормативные правовые акты.

2. Финансовые инструменты - субсидии, ежемесячные пособия семьям с детьми и социальный контракт.

3. Организационные механизмы - деятельность органов социальной защиты, Социального фонда России и учреждений социального обслуживания.

4. Цифровизация – подача заявлений через «Госуслуги» и проактивное назначение некоторых мер поддержки.

5. Аналитика – изучение изменений в законодательстве, мониторинг комментариев на различных сайтах, анализ негатива в соцсетях получателей социальной поддержки, оценка результативности социальных программ.

Механизм социальной поддержки семьи состоит из комплекса мер, которые направлены на социальную защиту граждан, соблюдение их правовых интересов и могут гарантировать на определенный срок финансовую стабильность получателям.

Для работы данного механизма необходимо:

- определить наиболее уязвимую категорию получателей, нуждающихся в социальной поддержке;

- создать условия для доступности в получении услуг,

- своевременно информировать и предоставлять консультации гражданам о возможности получения социальной поддержки;

- взаимодействовать с различными ведомствами.

Вовремя и в полном объеме поддержка семьям улучшает финансовое положение и быт граждан, повышает рождаемость и укрепляет семьи.

Государственная политика в социальной сфере должна успевать адаптироваться к различным изменениям в экономике. Учитывать специфику регионов и обеспечить равенство их прав на федеральном уровне (в различных регионах разный прожиточный минимум, соответственно разный размер выплат). Стараться использовать самый высокий размер социальных выплат, предусмотренных региональным законодательством.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ахметова А.Т. Совершенствование мер государственной поддержки семьи, материнства и детства. Текст: электронный. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_48040989\\_33680703.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_48040989_33680703.pdf) (дата обращения: 11.12.2025).

2. Воронцова М.В., Макаров В.Е. Социальная защита и социальное обслуживание населения: учебник для среднего профессионального образования. М.: Юрайт, 2020. 330 с.

3. Голова Е.Е. Особенности назначения единого пособия семьям с детьми в Российской Федерации. Текст: электронный.
4. Распоряжение Правительства РФ от 25.08.2014 № 1618-р «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70627660/> (дата обращения: 15.12.2025). [https://www.mid.ru/ru/foreign\\_policy/un/1537544/](https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/un/1537544/)
5. Федеральный закон от 17.07.1999 № 178-ФЗ «О государственной социальной помощи». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_23735/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_23735/) (дата обращения: 13.12.2025).
6. Закон Донецкой Народной Республики от 14.08.2023 № 471-ПНС «О государственной социальной помощи на основании социального контракта». URL: <https://dnrsovet.gov.ru/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-sotsialnoj-pomoshhi-na-osnovanii-sotsialnogo-kontrakta/> (дата обращения: 11.12.2025).
7. Селезнева М.П., Кочеткова А.С., Курникова М.В. Трансформация моделей социальной политики зарубежных стран в современных условиях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 1-3 (64). С. 57-60.

## **РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

*Лапина Е.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Колесников Д.В.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

В современных условиях развития российской экономики особую значимость приобретает вопрос эффективного инструментария реализации социально-экономической политики государства. Национальные проекты выступают принципиально новым механизмом управления развитием страны, направленным на решение масштабных задач в экономической и социальной сферах.

Актуальность исследования роли национальных проектов обусловлена их инновационным характером и масштабным влиянием на развитие государства. Новый подход к государственному управлению требует глубокого изучения механизмов реализации проектов, которые оказывают комплексное воздействие на экономику, социальную сферу и региональное развитие.

Особую значимость приобретает тот факт, что национальные проекты стали ключевым инструментом достижения долгосрочных стратегических целей государства.

Исходя из этого целью данной работы является комплексный анализ роли национальных проектов как инструмента социализации экономической политики государства и выявление механизмов их влияния на социально-экономическое развитие страны.

Национальные проекты – это стратегические инициативы и программы федерального уровня, выдвигаемые Президентом и Правительством РФ для решения социально-экономических задач и поддержания различных отраслей экономики.

Национальные проекты – это новация для российской экономики. Основой для реализации нацпроектов, стал Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», а также Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [5]

Согласно научным исследованиям, национальные проекты являются инструментом для решения сложных экономических задач. Халимон Е.А. и Никитин С. А. [3] подчеркивают, что национальные проекты направлены на стимулирование научно-технического и социально-экономического прогресса, который в современных условиях невозможен без применения методов проектного управления. Зундэ В.В., Морозовой А.И. и Мезенцевой Е.Е. [1] считают определяющим тот факт, что качественный анализ исполнения национальных проектов способствует повышению эффективности государственного управления.

Основная цель национальных проектов – улучшение качества жизни граждан, повышение конкурентоспособности экономики, ускорение технологического развития, внедрение цифровых технологий в экономику и социальную сферу, рост численности населения страны, увеличение продолжительности жизни, повышение рождаемости и снижение смертности. [5]

Система национальных проектов построена по иерархическому принципу: каждый такой проект объединяет несколько федеральных проектов для решения конкретных задач в рамках общей стратегии, а также включает комплекс региональных программ развития.

Например, национальный проект «Образование» включает несколько региональных проектов, а именно: «Современная школа», «Успех каждого ребёнка», «Цифровая образовательная среда», «Молодые профессионалы» и другие. Из этого следует, что нац. проекты являются «катализатором» разработки новых федеральных и региональных проектов.

Финансирование нацпроектов стимулирует развитие транспортной, коммунальной, цифровой и социальной инфраструктуры – это создаёт рабочие места, повышает спрос на продукцию смежных отраслей и улучшает инвестиционную привлекательность регионов.

Проекты в сфере цифровизации, науки и промышленности способствуют внедрению передовых технологий, развитию высокотехнологичных производств, росту производительности труда и формированию новых рынков и бизнес-моделей.

Развитие человеческого капитала через нацпроекты «Образование», «Здравоохранение», «Демография» и «Кадры» повышает квалификацию рабочей силы, улучшает здоровье и продолжительность жизни, поддерживает семьи и обеспечивает равный доступ к качественному образованию и медицине.

Нацпроект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» снижает административные барьеры, расширяет доступ к финансированию, развивает экспортный потенциал МСП и создаёт условия для стартапов и инноваций.

Нацпроекты учитывают специфику субъектов РФ: выравнивают уровень социально-экономического развития регионов, развивают агломерации и моногорода, поддерживают сельские территории и создают точки роста в отстающих регионах.

Повышение качества социальных услуг (здравоохранение, образование, культура, спорт) напрямую влияет на производительность труда, снижает социальную напряжённость, формирует позитивный имидж государства.

Реализация нацпроектов повышает доверие инвесторов к российской экономике, привлекает частные и иностранные инвестиции и стимулирует государственно-частное партнёрство.

Примеры взаимосвязи нацпроектов и экономической политики:

«Цифровая экономика» повышает глобальную конкурентоспособность российских компаний за счёт внедрения ИИ, Big Data, блокчейна;

«Безопасные качественные дороги» улучшает логистику, снижает издержки бизнеса и стимулирует туризм;

«Производительность труда» помогает предприятиям оптимизировать процессы и наращивать выпуск продукции.

Комплексное воздействие нацпроектов проявляется в росте ВВП, создании рабочих мест, снижении безработицы, улучшении делового климата и инвестиционного рейтинга страны, повышении качества жизни, укреплении суверенитета и технологической независимости.

Ключевые вызовы при реализации нацпроектов: неравномерное финансирование между регионами, бюрократические барьеры и задержки в освоении средств, сложности координации между ведомствами, необходимость постоянного мониторинга и корректировки целевых показателей.

Таким образом, национальные проекты стали ключевым инструментом интеграции социальной и экономической политики страны, обеспечивающим комплексный подход к решению стратегических задач развития. Их реализация способствует формированию устойчивой модели экономического роста с акцентом на повышение качества жизни населения.

Социально-экономическая интеграция достигается через многоуровневую систему проектов, охватывающую федеральные и региональные программы развития. Особое внимание уделяется развитию человеческого капитала, что проявляется в улучшении качества образования, здравоохранения и социальной защиты граждан.

Социализация экономики осуществляется посредством создания современной инфраструктуры, поддержки малого бизнеса и развития высокотехнологичных отраслей. Это способствует не только экономическому росту, но и повышению производительности труда и улучшению качества социальных услуг.

Национальные проекты доказали свою эффективность как инструмент социализации экономической политики, способствующий гармоничному сочетанию экономических интересов с социальными приоритетами развития государства.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Зундэ В. В., Морозова А. И., Диагностический профиль как инструмент управления реализацией национальных проектов / В. В. Зундэ, А. И. Морозова, Е. Е. Мезенцева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. № – 2. – С. 21

2. Мачкарина Т. С. Сущность национального проекта «образование» / Т. С. Мачкарина // Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» – 2023. – № 1.

3. Халимон Е. А., Никитин С. А. Приоритетные национальные проекты как инструмент решения сложных экономических задач / Е. А. Халимон, С. А. Никитин // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – № 2. – С. 18

4. Шлычков В. В., Зарезнов Д. А. Национальные проекты 2025–2027 гг. как инструмент развития социально-экономической системы России и потенциальные риски процесса их реализации. / В. В. Шлычков, Д. А. Зарезнов, Д. Р. Нестулаева // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – 13 (4), – С. 161-165.

5. Шмонова, А. М. Роль национальных проектов в экономике России / А. М. Шмонова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 20 (571). – С. 327-329.

## **ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

*Лебедев Д.С.,  
бакалавр Луганского государственного педагогического университета,  
Луганск  
Научный руководитель:  
Гиманова Н.Н.,  
старший преподаватель кафедры экономики Луганского государственного  
педагогического университета, Луганск*

Главным современным ориентиром экономического развития любой страны выступает уровень жизни населения. Чтобы экономическое развитие коррелировало с уровнем жизни граждан, государство использует различные инструменты и механизмы перераспределения экономических благ. Для реализации этого оно «ставит» социально-экономические цели, достижение которых происходит через так называемую социализацию экономической политики.

В теоретико-смысловых исследованиях экономиста Котова Е. В. социализация экономики рассматривается как процесс перехода к модели социально ориентированной экономики, в которой приоритетом становится не только получение прибыли и успешная конкуренция на различных уровнях социальной организации, но и гуманизация общественных отношений,

изменение положения наемного работника, интенсификация его социального и трудового потенциала [1]. Следовательно, приоритетом в социализации экономической политики становится достижение макроэкономической стабильности, а также снижение уровня инфляции, индекса потребительских цен, повышения доходов населения, защита уязвимых слоев населения.

Помимо социальной функции, государство также преследует и экономические задачи: увеличение потребительского спроса, повышение производительности труда, предотвращение социальных конфликтов. И что важно заметить, государство борется не только с абсолютной бедностью, но и с относительной [2]. Это позволяет охватить более массовый слой населения, благодаря чему результаты социализации экономической политики носят всеобщий характер для населения.

Таким образом, актуальность нашего исследования обусловлена трансформацией подходов государственного управления в Российской Федерации, где на первый план выходит задача повышения благосостояния общества через механизмы социализации экономической политики. С другой стороны, в условиях структурных ограничений (реальный рост экономики не соответствовал повышению уровня благосостояния граждан), санкционного давления и необходимости достижения национальных целей, возникла острая потребность повышения уровня благосостояния общества, как средства выхода из стратегической проблемы государства «среднего дохода». В данных условиях социализация экономической политики приобрела новое «дыхание». На ежегодном Послании Федеральному собранию Российской Федерации 3 апреля 2024 года президент Путин В. В., объявил о пяти новых национальных проектах направленных на достижение государственных целей: «Семья», «Молодежь России», «Продолжительная жизнь», «Кадры», и «Экономика данных», рассчитанных на 2025 – 2030 гг [3].

Наше исследование ставит целью проанализировать первичные результаты политических преобразований через измерение данных о доходах населения, уровня неравенства, социальных мерах поддержки и экономических показателях за 2021-2025гг.

Главным проявлением повышения уровня благосостояния выступает заработная плата. Наиболее детально процесс социализации отражают – номинальная начисленная заработная плата, реальная заработная плата, реальные располагаемые доходы, медианный доход.

Номинальная начисленная заработная плата – это денежное вознаграждение, которое причитается работнику за количество отработанных часов или за объём произведённых товаров, оказанных услуг. По данным Росстата, номинальная начисленная заработная плата в среднем по всей России

в период с 2021 по 2025 год составила: 2021 г. – 57244 руб., 2022 г. – 65338 руб., 2023 – 74854 руб., 2024 – 89069 руб., 2025 г. – 100360 руб. Средний показатель роста составляет 15% [4].

Реальная заработная плата – относительный показатель, исчисленный путем деления индекса номинального размера (т.е. фактически сложившегося в отчетном периоде) денежных доходов населения на индекс потребительских цен за соответствующий временной период. По данным Росстата, реальная заработная плата в России составила в процентном отношении к предыдущему году: в 2021 г. – 104,5%, в 2022 г. – 100,3%, в 2023 г. – 108,2%, в 2024 г. – 109,7%, в 2025 г. – 104,4%. Средний показатель составляет 5,4 % роста [4].

Реальные располагаемые доходы – относительный показатель, характеризующий динамику располагаемых денежных доходов (денежные доходы за вычетом обязательных платежей) населения по сравнению с изменением цен на товары и услуги и исчисленным путем деления индекса номинального размера (т.е. фактически сложившегося в отчетном периоде) располагаемых денежных доходов населения на индекс потребительских цен с учетом инфляции за соответствующий временной период. По данным Росстата, реальные располагаемые доходы (в процентном отношении к предыдущему году) в период 2021-2025 гг. в России составили: 2021 г. – 103,3%, 2022 г. – 104,5%, 2023 г. – 106,1%, 2024 г. – 108,2%, 2025 г. – 107,4%. Средний показатель роста – 5,9% [4].

Медианное значение заработной платы – значение заработной платы, расположенное в середине изучаемого массива, т.е. 50% работников имеют заработную плату ниже этого значения и 50% работников – выше. По данным Росстата, медианная заработная плата в России, составила: в 2021 г. – 35370 руб., в 2022 г. – 40368 руб., 2023 г. – 46751 руб., 2024 г. – 56443 руб. Исходя из статьи промежуточного доклада Росстата, в апреле 2025 года медианная заработная плата составила 73,9 тыс. руб. Аналитический портал Сбер Индекс, в графике «Медианная зарплата» предоставляет данные, где диапазон значения колеблется от 57823 руб. (в январе 2025 года) до 70919 руб. (в декабре 2025 года). Росстат на данный момент не публиковал статистику среднего годового выражения медианной заработной платы в 2025 году, поэтому уверенно говорить о результате 2025 года – трудно. Таким образом, средний рост медианной заработной платы в период 2021-2025 гг. составил (предположительно) – 20,3% (при чем, в 2024 г. – 20,7%, в 2025 г. – 30,9%, если брать предварительные данные, которые отражают только апрель 2025 года) [4].

Таким образом, если анализировать темпы роста в разных методиках подсчета заработной платы, то очевидна динамика на увеличение темпов роста, но методологии, опирающиеся при этом на инфляцию и обязательные расходы,

указывают на более умеренный рост. Инфляция за 2024 год составила 9,52 %, по итогам 2025 года она составила 5,59 % что является причиной, которая «съедает» часть номинального роста зарплат.

Исходя из всего вышеперечисленного, государство активно развивает направление социализации экономики, которые уже дает результаты, и что куда важнее дает закрепленные законодательно перспективы.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Котов, Е. В. Социализация экономики: теоретико-смысловой аспект / Е. В. Котов. - Текст : электронный // Вестник университета. - 2025. - №6. – С. 150-161. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsializatsiya-ekonomiki-teoretiko-smyslovoiy-aspekt> (дата обращения: 01.04.2026).

2. Сергеев, С. М. Проявления и факторы нарастания и торможения социализации экономики / С. М. Сергеев, А. Б. Берендеева. - Текст : электронный // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2023. - №1 (73). – С. 7-15. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proyavleniya-i-factory-narastaniya-i-tormozheniya-sotsializatsii-ekonomiki> (дата обращения: 21.03.2026).

3. Правительство Российской Федерации: официальный сайт. – Москва. – URL: [government.ru](http://government.ru) (дата обращения: 25.03.2026).

4. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – Москва. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 02.04.2026).

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

*Лебезнев И.В.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Хасанова Е.В.,*

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,*

*Донецк*

В предыдущей публикации нами была обоснована необходимость адаптации классических теорий мотивации к практике работы государственных предприятий Донецкой Народной Республики, а также предложена трехуровневая модель мотивации (базовый, социально-психологический и

стратегический), учитывающая специфику переходного периода. Логическим продолжением данного исследования выступает разработка практического инструментария оценки результативности труда и построения на этой основе системы материального и нематериального стимулирования, адекватной современным вызовам [1].

Цель настоящего исследования – определить ключевые принципы формирования системы оценки и стимулирования персонала государственных предприятий, интегрирующей объективные показатели эффективности с мотивационными механизмами, учитывающими региональную специфику.

Как показал проведенный анализ, на государственных предприятиях Донецкой Народной Республики сохраняется ряд системных проблем в сфере управления персоналом. Во-первых, отсутствует единая методика оценки результативности труда, увязывающая индивидуальный вклад работника с конечными результатами деятельности предприятия. Во-вторых, применяемые системы стимулирования зачастую носят уравнилительный характер, не учитывают качественные параметры труда и не создают дифференцирующих стимулов для высокопроизводительных работников. В-третьих, процедуры аттестации и оценки персонала формализованы и не сопровождаются реальными управленческими решениями о карьерном росте, обучении или изменении условий оплаты труда [2; 5]. Данные проблемы усугубляются ограниченностью финансовых ресурсов, что делает невозможным опору исключительно на материальные стимулы и требует поиска эффективных нематериальных механизмов [3; 8].

Формирование системы оценки результативности персонала государственных предприятий должно базироваться на следующих принципах. Первый принцип – объективность и измеримость показателей. Оценка должна опираться на количественные и качественные индикаторы, которые могут быть однозначно зафиксированы и верифицированы. Второй принцип – привязка к стратегическим целям предприятия. Показатели индивидуальной эффективности должны декомпозироваться из целевых показателей деятельности организации в целом. Третий принцип – комплексность, предполагающий учет как непосредственных результатов труда (выполнение производственных заданий, соблюдение сроков, качество продукции), так и поведенческих аспектов (соблюдение трудовой дисциплины, инициативность, работа в команде). Четвертый принцип – прозрачность и понятность для работников критериев оценки и порядка их применения [4; 7].

С учетом изложенного представляется целесообразным внедрение на государственных предприятиях Республики системы ключевых показателей эффективности (КПИ), адаптированной к условиям переходного периода. Для

рабочих специальностей целесообразно установить такие показатели, как процент брака, выполнение норм выработки, соблюдение правил охраны труда. Для специалистов и служащих – качество и своевременность выполнения поручений, количество обработанных документов, соблюдение регламентов. Для руководителей – выполнение плановых заданий по подразделению, эффективность использования ресурсов, управление текучестью кадров. При этом показатели должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы не породить обратный эффект демотивации [2; 8].

Особого внимания заслуживает вопрос увязки результатов оценки с системой стимулирования. В условиях ограниченности финансовых ресурсов государственных предприятий Донецкой Народной Республики целесообразно формирование сбалансированной модели, сочетающей материальное и нематериальное стимулирование [7; 6]. Материальная составляющая должна включать: фиксированную часть (оклад), гарантирующую базовый уровень дохода, и переменную часть (премии, надбавки), зависящую от выполнения индивидуальных и коллективных показателей эффективности. При этом доля переменной части не должна быть чрезмерно высокой, чтобы не создавать у работников ощущения нестабильности, но и не слишком низкой, чтобы выполнять стимулирующую функцию. Оптимальным представляется соотношение 70/30 или 80/20 в зависимости от категории персонала [5; 7].

Нематериальное стимулирование приобретает особую значимость в текущих условиях. По нашему мнению, эффективными инструментами выступают: публичное признание заслуг (доски почета, корпоративные награды, благодарственные письма); предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста (обучение, повышение квалификации, участие в кадровом резерве); обогащение содержания труда (расширение полномочий, делегирование ответственности, ротация); улучшение условий труда и социально-бытового обеспечения [4; 8]. Важно, чтобы нематериальные стимулы были персонализированы и учитывали индивидуальные предпочтения работников, что возможно при проведении регулярных опросов и мониторинга удовлетворенности трудом [8].

Необходимым элементом предлагаемой системы выступает регулярная аттестация персонала, проводимая не формально, а как инструмент управления развитием сотрудников. Аттестация должна решать три основные задачи: оценку соответствия работника занимаемой должности; выявление зон профессионального развития и потребности в обучении; формирование кадрового резерва для замещения вакантных должностей. Результаты аттестации должны быть основой для принятия управленческих решений: о повышении в должности, направлении на обучение, изменении размера переменной части

оплаты труда или, в исключительных случаях, о понижении в должности или увольнении [2; 5]. Прозрачность и справедливость аттестационных процедур является важнейшим условием доверия работников к системе оценки.

Внедрение предлагаемой системы сталкивается с рядом рисков и ограничений, которые необходимо учитывать. Во-первых, сопротивление персонала, привыкшего к традиционным, уравнилельным подходам к оплате и оценке труда. Преодоление данного сопротивления требует разъяснительной работы и поэтапного внедрения. Во-вторых, дефицит квалифицированных специалистов в области управления персоналом, способных разработать и внедрить систему КРІ и аттестации. Решение этой проблемы видится в сотрудничестве с вузами и привлечении консультантов. В-третьих, риск формализации показателей и манипуляции данными. Минимизация этого риска достигается регулярным мониторингом и аудитом системы оценки [6; 8].

Таким образом, формирование системы оценки и стимулирования персонала государственных предприятий Донецкой Народной Республики является необходимым условием реализации предложенной ранее трехуровневой модели мотивации. Разработанные принципы (объективность, привязка к целям, комплексность, прозрачность) и инструментарий (КРІ, сбалансированное материальное и нематериальное стимулирование, регулярная аттестация) позволяют преодолеть существующие недостатки и создать действенные механизмы повышения эффективности труда. Последовательное внедрение предлагаемой системы, сопровождаемое разъяснительной работой и обучением персонала, будет способствовать не только росту производительности, но и укреплению социально-трудовых отношений, формированию мотивированного и ответственного трудового коллектива, что в конечном счете обеспечит успешную интеграцию предприятий Республики в экономическое пространство Российской Федерации.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Хасанова Е.В., Лебезнев И.В. Адаптация теоретических основ мотивационного управления к практике работы государственных предприятий в Донецкой Народной Республике / Е.В. Хасанова. - 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. - С. 251-255.

2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.

## **ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

*Литвинчук Е.С.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:*

*Садекова А.М.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Социальная политика как одна из ведущих составных частей государственной стратегии представляет собой целенаправленную деятельность органов власти. Её суть заключается в разработке и реализации решений, которые напрямую влияют на качество и уровень жизни, положение человека в обществе, а также на культурное и интеллектуальное развитие. Эта деятельность

служит фундаментом для устойчивого развития гражданского общества и повышения благосостояния граждан.

Социальная сфера неразрывно связана с экономическим развитием. С одной стороны, создание благоприятных условий в социальной сфере является целью экономической деятельности страны. С другой стороны социальная политика является фактором экономического роста. Без роста благосостояния населения экономический прогресс теряет смысл, так как у людей исчезает мотивация к развитию. При этом сам экономический рост требует от общества высокого уровня знаний, культуры и эффективности труда.

В социальной политике выделяют два относительно самостоятельных блока – социальная политика в широком смысле и собственно социальная политика. Первое направление охватывает решения и операции, касающиеся всех сторон жизни членов общества, включая обеспечение их товарами, жильем и услугами социальной инфраструктуры, рабочими местами, достойным финансовым доходом, расширение и укрепление материальной базы, охрану и укрепление здоровья населения, его образование и культуру, создание системы обязательных социальных условий для жизнедеятельности граждан. Элементами второго блока являются политика в области социальной защиты и ее конкретные виды: семейная политика, молодежная политика, политика по социальной защите пожилых людей и инвалидов [1, 2].

Социальная политика государства особенно осязаема в изменениях, которые происходят в условиях трудовой деятельности человека, так как именно здесь выражается ее гуманистическое содержание. Сущность социальной политики состоит в поддержании отношений как между социальными группами, слоями общества, так и внутри них, в обеспечении средств для роста благополучия, уровня и условий жизни членов общества, в создании социальных гарантий для участия в общественном производстве. Содержание социальной политики, ее цели и задачи раскрываются в системе функций – относительно самостоятельных, но тесно связанных видов политической деятельности. Важнейшими из них являются:

- защита, согласованность интересов социальных групп и слоев общества, отдельных его членов;
- приемлемое решение общественных конфликтов в социальной среде, осуществление преемственности между гражданами и государством;
- интеграция различных слоев населения, оптимизация их интересов, поддержание целостной общественной системы, стабильности и порядка;
- прогностическая;
- социальная защита населения;
- управление социальными процессами и др.

С помощью этих функций обеспечивается главная цель социальной политики – гармонизация общественных отношений, руководство социальным развитием общества. Классическими сферами социальной политики, финансируемыми за счет бюджетов различных уровней, считаются: занятость, здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, социальное обеспечение и страхование (пенсионное обеспечение и индивидуальные социальные услуги) [3].

Центральными задачами в установлении высокого уровня экономического развития страны является решение проблем с правовой информатизацией общества. В эпоху компьютеризации и информационных технологий необходимым является обеспечение доступа к актуальной информации относительно принимаемых законов и нововведений в сфере социальной политики государства для каждого члена общества. Достаточно большое количество законодательных актов в сфере модернизации социальной политики государства приводит к возникновению трудностей их переработки и изучения населением собственных прав и свобод [4].

В настоящее время на федеральном уровне утверждена и успешно реализуется государственная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области», утвержденная от 22.12.2023 № 2255 Постановлением Правительства Российской Федерации [5].

В рамках государственной программы социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, рассчитанной на период до 2030 года, осуществляется комплекс мероприятий, направленных на восстановление и развитие региона с целью достижения среднероссийских показателей по качеству жизни и основным социально-экономическим индикаторам, а также интеграцию Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации.

Государственная программа социально-экономического развития – это не только план восстановления, но и стратегический документ, направленный на долгосрочное развитие региона. Она требует активного участия, как местных властей, так и федерального центра, что позволит обеспечить устойчивый рост и улучшение жизни жителей ДНР.

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что социальная политика государства должна осуществляться по нескольким направлениям:

1. Регулирование доходов, уменьшение степени социального расслоения, борьба с малообеспеченностью. В этой связи основным средством государственного регулирования заработной платы населения является определение гарантированного минимума.

2. Значительная часть доходов, которую получает население, зависит от качества и количества труда. Мероприятия, связанные с этим направлением социальной политики, ориентированы на регулирование занятости трудовых ресурсов.

3. Некоторые слои населения не могут в конкретное время удовлетворить услуги тех или иных факторов производства. Часто весь их доход составляют социальные выплаты.

Сегодня ведется активная работа по устранению недоработок в социальной политике нашей молодой республики, изучению опыта зарубежных государств, проводится работа по разработке и повышению эффективности законодательной правовой базы по проблемам социального обеспечения. Внедрение описанных технологий оптимизации социальной защиты населения сделает данную систему более доступной, а главное – позволит наладить обратную связь с населением, что, в свою очередь, будет способствовать развитию введенных мер и проверке их эффективности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Докторова, Н.П. Формирование концептуальных основ социального обеспечения населения в современных условиях / Н. П. Докторова // Менеджер. – 2019. – № 15. – С. 63-70.

2. Зябликов, Д.В. Социальная политика РФ и ее роль в повышении уровня жизни населения / Д. В. Зябликов // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2018. – №1 – С. 141-150.

3. Плюхина, А.А. Социальная политика современной России: проблемы и тенденции развития / А. А. Плюхина // Экономический журнал. – 2019. – № 4. – С. 36–42.

4. Ходусов, А.А. Проблемы социальной политики в условиях рыночной экономики / А. А. Ходусов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Юриспруденция. – 2017. – № 4. – С. 100-107.

5. 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». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202312290053>

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО СЕКТОРА

*Луценко В.А.,*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Котов Е.В.,*

*канд. экон. наук, ст. науч. сотр., доцент кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,*

*Донецк*

Вопросы управления жилищно-коммунальным хозяйством на муниципальном уровне критически важны и требуют детального изучения и оценки. Создание социально-экономической стратегии для любого муниципалитета, охватывающей сферу ЖКХ, должно опираться на специфику его финансовых возможностей и имеющихся ресурсов. Улучшение и обновление инфраструктуры ЖКХ является ключевым направлением работы для органов местного самоуправления. Модернизация и совершенствование инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) является приоритетным направлением деятельности органов местного самоуправления.

Развитие ЖКХ оказывает существенное влияние, как на экономический рост региона, так и на удовлетворение базовых потребностей граждан, выступая индикатором уровня социально-экономического развития. Улучшение качества жизни населения вызвано необходимостью инновационных преобразований со стороны государственных органов, что вытекает из их основных функций и обязанностей.

В настоящее время сфера ЖКХ сталкивается с серьезными проблемами и признается одной из наиболее сложных областей жизнеобеспечения населения. Муниципалитеты сталкиваются с многочисленными проблемами организационного также экономического и кадрового характера, которые препятствуют эффективному обеспечению жителей необходимыми ресурсами и качественными услугами в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Низкая инвестиционная привлекательность отрасли усугубляет ситуацию, требуя значительных государственных инвестиций в модернизацию и развитие инфраструктуры [1].

Одной из серьезных проблем, с которой сталкиваются муниципальные образования, является недостаточное финансирование. Ограниченные ресурсы не позволяют осуществлять планируемые ремонты и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры, что приводит к их износу и ухудшению качества предоставляемых услуг [2]. В то же время устаревшая инфраструктура

требует значительных вложений для ее восстановления и модернизации. Многие муниципалитеты не могут самостоятельно справиться с этой задачей, что подчеркивает необходимость привлечения дополнительных средств и поиска новых источников финансирования.

Ключевым аспектом управления коммунальным хозяйством является наличие квалифицированных кадров. Отсутствие профессионалов в данной сфере негативно сказывается на эффективности работы местных органов власти. Для решения этой проблемы необходимо не только повысить уровень образования и квалификации работников, но и создать привлекательные условия труда, что поможет привлечь и удержать специалистов в данной области.

Разработка стратегий развития муниципального сектора также играет важную роль. Местные власти должны иметь четкие и долгосрочные планы, направленные на модернизацию коммунальной инфраструктуры и улучшение услуг, предоставляемых населению. Создание таких стратегий требует комплексного анализа текущей ситуации и прогноза потребностей населения.

Параллельно, активное вовлечение граждан в процессы управления коммунальным хозяйством становится все более важным. Механизмы общественного участия, такие как обсуждения и консультации, способствуют более адекватному пониманию нужд населения и позволяют создавать программы, которые действительно будут соответствовать интересам жителей [3].

Важно отметить модели государственного и частного партнерства, которые становятся все более актуальными в управлении коммунальным хозяйством. Привлечение частного сектора к инвестициям в инфраструктуру позволяет значительно улучшить качество услуг, уменьшить финансовую нагрузку на бюджет и ускорить реализацию проектов модернизации.

Децентрализация управления также заслуживает особого внимания. Передача полномочий на уровень местного самоуправления позволяет более оперативно реагировать на запросы граждан и адаптировать управление под местные условия. Это, в свою очередь, способствует более глубокому вовлечению граждан в процессы, связанные с их жизнью и комфортом.

Существуют успешные примеры реализации данных подходов в российских городах. Внедрение технологий управления ресурсами, переход на энергосберегающие решения и поддержка общественных инициатив помогли улучшить качество коммунальных услуг и повысить уровень жизни граждан. Такие примеры служат основой для выработки и распространения лучшей практики в сфере управления коммунальным хозяйством.

Для эффективного решения существующих проблем в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) требуется всесторонняя поддержка со стороны

государства. Это предполагает пересмотр правовой базы и организационной структуры муниципальной власти в сфере ЖКХ, а также проведение ее глубокого анализа. Такой подход позволит создать в каждой области оказания муниципальных услуг, высокоэффективную многофункциональную систему, способную удовлетворить потребности населения в качественных коммунальных услугах.

В современных политических и социально-экономических условиях особое значение приобретает углубленное исследование процессов формирования, реализации и развития муниципального управления - в сфере ЖКХ [4]. Необходимо комплексное изучение как теоретических основ этой области, так и инструментов, способствующих ее совершенствованию. Важным направлением по формированию благоприятной среды и обеспечения качественными услугами в области ЖКХ, является разработка стратегий, направленных на повышение доверия граждан к местным органам власти.

Таким образом, совершенствование управления коммунальным хозяйством муниципального сектора представляет собой многоаспектный процесс, требующий комплексного подхода и взаимодействия всех заинтересованных сторон. Важно разрабатывать актуальные стратегии, повышать прозрачность и качество управления, внедрять современные технологии и активно вовлекать население в процесс принятия решений. Это позволит не только улучшить предоставляемые услуги, но и обеспечить устойчивое развитие территорий, что в конечном итоге скажется на повышении качества жизни граждан. Направления дальнейших исследований могут включать изучение новых моделей управления и внедрение инновационных технологий, которые будут способствовать развитию муниципального сектора в будущем.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Кабалинский А.И, Бурак П.П, Панина О.В. Управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебник для вузов – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 124 с
2. Кожевникова С.А. «Жилищно-коммунальное хозяйство региона: состояние, проблемы, перспективы» – Москва, 2024. – 61 с
3. Т.В. Ускова, Барабанов А.С. Жилищно-коммунальное хозяйство муниципалитета: состояние, проблемы, тарифное регулирование – Санкт-Петербург, 2025. – 137 с
4. Саенко, И. А. Управление сферой жилищного строительства для повышения комфортности проживания населения при формировании проектов комплексного развития территорий : монография / И. А. Саенко, С. А. Астафьев. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2023. - 160 с

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

*Лях С.В.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Колесников Д.В.,*

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

*Донецк*

Актуальность. В контексте воссоединения исторических субъектов Российской Федерации, включая Донецкую Народную Республику, формирование региональной системы поддержки некоммерческих организаций (далее - НКО) приобретает критическое значение [2, с. 26–28]. НКО остаются опорным элементом гражданского общества, однако их функционирование ограничивается несовершенством законодательной базы, нехваткой финансовых и кадровых ресурсов, а также низким уровнем участия населения [3, с. 45–47; 5, с. 32–35]. Эти вызовы требуют анализа существующих барьеров и поиска эффективных механизмов развития некоммерческих организаций в условиях региональной трансформации.

Цель исследования – выявить системные проблемы поддержки НКО на региональном уровне и определить перспективные пути их решения с учетом адаптации международного опыта.

В работе применены системный подход, сравнительный анализ нормативных правовых актов, методы экспертного оценивания и контент-анализ. Эмпирическую основу составили отчеты общественных организаций, данные социологических опросов жителей ДНР [5], интервью с представителями НКО и государственных органов, а также материалы международных исследований и действующего законодательства [1; 4].

Основные результаты. Анализ текущего положения дел в сфере поддержки НКО в ДНР выявил три группировки системных барьеров:

– Правовые барьеры – трудности проявляются в отсутствии законодательной обязательности по учёту итогов общественной экспертизы, отсутствии механизма долгосрочного партнёрства – например, социальных контрактов, – а также в полном не задействовании региональных налоговых льгот для благотворительной деятельности [1];

– Ресурсные барьеры – ограничения выражаются в финансовой зависимости НКО от госбюджета на 65–70%, в дефиците кадров с соответствующей подготовкой – у 58% руководителей отсутствует профильное образование, и в полном отсутствии стабильной системы грантового финансирования на длительный срок [5];

– институциональные и социально-психологические барьеры – заключаются в формализме работы общественных советов, низком уровне доверия со стороны населения – только 34% доверяют Общественной палате, а также в низкой осведомлённости граждан о способах участия: 68% не знают, как действуют механизмы общественного контроля [3, с. 62–64; 5, с. 41–43].

С целью выявления перспективных подходов был проанализирован мировой опыт поддержки НКО. В таблице 1 собраны инструменты, доказавшие свою эффективность в странах Европы, Северной Америки и БРИКС [4; 2, с. 31-34].

Таблица 1

## Зарубежные практики поддержки некоммерческих организаций

Страна / группа стран	Инструмент поддержки НКО	Потенциал адаптации в ДНР
Германия, Франция	Социальные контракты (долгосрочное финансирование НКО на основе соглашений) [4]	Внедрение института социального контракта в региональное законодательство
США, Великобритания	Налоговое стимулирование благотворительности (вычеты для физлиц и юрлиц) [4]	Разработка регионального закона о поддержке благотворительности
Китай	Профессиональные «социальные координаторы» (государственные ставки в НКО) [2, с. 33]	Создание программы подготовки и трудоустройства социальных координаторов
Бразилия	Общественные советы с контрольными и распределительными полномочиями [4]	Расширение функций общественных советов (участие в распределении бюджетных средств)
Индия	Цифровая платформа для краудсорсинга и обратной связи (MyGov) [4]	Создание регионального портала «Открытый диалог»

Исходя из проведенного анализа, можно выделить следующие перспективные направления поддержки НКО на региональном уровне:

1. Пересмотр правовой среды – в Конституционном законе ДНР № 169-РЗ [1] закрепить обязательность учитывать результаты общественной экспертизы – это не рекомендация, а требование; ввести социальный контракт

как механизм взаимодействия между государством и НКО; разработать региональный закон о налоговом стимулировании благотворительности.

2. Развитие ресурсного обеспечения – финансирование нельзя ограничивать краткосрочными грантами. Необходим переход на многолетнее финансирование – сроком два–три года, чтобы НКО могли строить долгосрочные планы. Важен и инфраструктурный компонент: создание Регионального ресурсного центра для НКО с функцией консалтинга, обучения и совместной работы. Внедрение программы «Социальный координатор» обеспечит кадровое наполнение – профессионалами, которые способны управлять проектами и выстраивать диалог с сообществами. [2, с. 34].

3. Повышение доверия и информированности – доверие к НКО зависит от прозрачности. Запуск платформы «Открытый диалог» [4] позволит гражданам следить за обсуждением предложений и их реализацией. Проведение ежегодного форума «Власть и общество» создаст площадку для открытого диалога между властью, общественностью и НКО. А внедрение обязательной публичной отчётности органов власти по вопросам, затронутым гражданами и некоммерческими организациями, сделает процесс управления ответственным – каждый шаг должен быть виден [5, с. 67–69].

Реализация предложенных мер, по прогнозным оценкам, позволит повысить интегральный показатель эффективности взаимодействия с 2,85 до 4,0 из 5,0 баллов в течение трёх лет, увеличить долю внебюджетных средств в доходах НКО до 50 %, а также повысить уровень доверия населения к институтам гражданского общества.

Выводы. Исследование показало, что основные препятствия на пути поддержки НКО в ДНР – это несовершенство правового поля, чрезмерная зависимость от бюджетных источников и нехватка квалифицированных кадров. Развитие возможно за счёт внедрения зарубежных решений: социальных контрактов, налоговым стимулированием благотворительности, ресурсных центров и цифровых платформ для взаимодействия. Реализация этих мер в комплексе создаст устойчивую и эффективную систему поддержки некоммерческих организаций на региональном уровне.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституционный закон Донецкой Народной Республики от 28.06.2023 № 169-РЗ «О взаимодействии органов государственной власти Донецкой Народной Республики с общественными объединениями». – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации Донецкой Народной Республики. – URL: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/> (дата обращения: 25.03.2026).

2. Авцинова Г.И., Супряга И.А. Взаимодействие государства и гражданского общества в контексте обеспечения общественной безопасности России // PolitBook. – 2016. – № 1. – С. 26–34. – Текст : непосредственный.

3. Сунгуров А.Ю., Соловьев А.И., Тульчинский Г.Л. Гражданское общество и его развитие в России: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Алетейя, 2022. – 135 с. – Текст : непосредственный.

4. Salamon L.M. The Rise of the Nonprofit Sector // Foreign Affairs. – 1994. – Vol. 73, № 4. – P. 109–122. – Текст : непосредственный.

5. Социологическое исследование «Гражданская активность населения ДНР» / под ред. И.С. Петрова. – Донецк: ДОННАУИГС, 2024. – 89 с. – Текст : непосредственный.

## **К ВОПРОСУ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Макаренко О.А.*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Качан С.М.,*

*старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Среди процессов принятия решения внутри организации наиболее важным является разработка управленческих решений. От их эффективности зависит не только успех определенного дела, но и развитие самой организации. Проблема принятия решений – это основная проблема в теории и практике, поскольку принятия решений присущи в различных функциях управления, акт принятия решений занимает центральное место.

Теория принятия решений как отдельное самостоятельное направление науки берет свое начало работ Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна, развивается, как практическая составляющая системного подхода. На данном этапе развития теория содержит как научные, так и организационные, интеллектуальные и психологические компоненты.

Правовыми основами принятия решений в Донецкой Народной Республике являются действующие Конституция Российской Федерации, Конституция Донецкой Народной Республики, указы Президента Российской Федерации и Главы ДНР, постановления Правительства и Народного Совета, федеральные законы, законы Донецкой Народной Республики, ведомственное законодательство, решения органов местного самоуправления.

Решения в процессе управления связаны с реализацией различных управленческих функций, а именно: планирование деятельности, ее организация, координация деятельности и контроль каких-либо процессов. Управленческие решения могут реализовываться в форме распоряжения, деловой беседы, инструкции и прочего. Решение является управленческим в тех случаях, когда оно разработано и реализовано для развития социальной системы и направлено на векторы стратегического планирования; управления управленческой деятельностью; управления человеческими ресурсами; управления производственной и обслуживающей деятельностью; формирования системы управления организации; управленческого консультирования; управления внутренними и внешними коммуникациями.

Под управленческим решением принято понимать нефиксированный во времени эмоционально-психологический, логико-мыслительный и организационно-правовой акт выбора альтернативы, который осуществляет руководитель в пределах своих полномочий единолично либо коллегиально с другими лицами [4].

Управленческое решение – это, по сути, действия, логически связанные и позволяющие решить поставленные перед руководителем или всем коллективом организации задачи. Эти действия связаны с выбором целевых установок и выбором вариантов их достижения.

Можно выделить характерные черты управленческих решений: волеизъявление, директивность, целенаправленность, конкретность.

Принятие решений является результатом процесса, имеющего определенную структуру.

Существует ряд классификаций решений, управленческие решения сгруппированы по совокупностям признаков. Многообразие классификаций обусловлено необходимостью принятия оптимально правильного решения, которое требует разных методов и принципов анализа.

Проблема качества принимаемых решений является весьма актуальной. Организации, чьи руководители быстро и качественно принимают управленческие решения, имеют преимущества перед конкурентами.

Существуют восемь основных этапов принятия решений в организации: анализ ситуации, идентификация проблем, определение критериев для осуществления выбора, разработка альтернатив, выбор альтернативы, согласование решения, управление реализацией, контроль и оценка результатов. Знание особенностей каждого этапа поможет решению проблемы процессов принятия решений в организации.

Для каждого этапа решения проблемы процессов принятия решений в организации разработано достаточно большое количество методов.

Для эффективности управления необходимо проводить анализ последствий принятия решений.

Решения могут приниматься на разных уровнях управления. Решения на нижнем уровне управления в хорошей организационной системе имеют тенденцию к стандартизации. Стандартные процедуры обеспечиваются выбором лучших альтернатив, а также регламентированными подходами к решению проблем на среднем уровне управления. Чем выше уровень управления, тем слабоструктурированных проблем больше, а спектр всевозможных альтернатив – шире, а проблема выбора – сложнее.

Например, «Геркулес МОЛОКО» [3] – сеть магазинов продуктового ритейла, состоящая из 79 магазинов на территории Донецкой Народной Республики. Слово «ритейл» в переводе с английского языка означает «розничная торговля», при которой осуществляется процесс деления большой партии товаров на более мелкие, в итоге происходит реализация товара розничным потребителям.

В каждом из таких магазинов, как показывает практика, управление охватывает процесс производства, доставки, продажи товаров, то есть включает управление производством, управление маркетингом, управление финансовой деятельностью, управление кадрами, учет, контроль и анализ хозяйственной деятельностью.

Руководители и менеджеры магазинов сети используют различные алгоритмы процесса разработки и принятия решений: выявление проблем; сбор информации и ее анализ; определение целей управления при решении выявленной проблемы; разработка критериев оценки эффективности решения; идентификация и сопоставление проблемы с предыдущей; прогнозирование по аналогии; оценка и верификация различных вариантов решения; принятие, оформление, доведение до исполнителей решения; исполнение решения и контроль его исполнения.

К характерно выраженным особенностям алгоритма принятия решений в анализируемом супермаркете сети магазинов «Геркулес МОЛОКО» следует отнести черты традиционного, системного, ситуативного, социально-этического менеджмента. Алгоритмы принятия решений могут трансформироваться при реализации какой-либо конкретной задачи. Должностное лицо при разработке и принятии решений может использовать различные методы.

На примере деятельности супермаркета «Геркулес МОЛОКО» возможно разработать направления усовершенствования алгоритма принятия решений, учитывая все факторы, влияющие на деятельность организации. Например: сохранение маркетинговых обычаев, проработка со всеми работниками целевых установок сети, сокращение числа ярусов управления, вовлечение менеджеров

среднего звена к разработке решений, использование наряду со стандартным решением – инновационное, бинарное или многовариантное в отдельных ситуациях.

Таким образом, принятие решения – важный компонент управления. Знание менеджера о содержании этапов процесса: разработка решения, выбор методов, содействующих сохранению качества принимаемого решения на этапах принятия с учетом ситуации, способствует повышению эффективности управления организации.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Злобина, Н.В. Управленческие решения : учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов: ТГТУ, 2021. – 80 с. - Текст: электронный – Режим доступа: URL: [https://www.studmed.ru/view/zlobina-nv-upravlencheskie-resheniya\\_11ccabf2a36.html](https://www.studmed.ru/view/zlobina-nv-upravlencheskie-resheniya_11ccabf2a36.html) (дата обращения: 10.04.2026)
2. Классификация управленческих решений. – Текст: электронный – URL: <https://discovered.com.ua/management/klassifikaciya-upravlencheskix-reshenij/> (дата обращения: 05.01.2026)
3. Сеть фирменных магазинов Геркулес МОЛОКО. – Текст: электронный – URL: [https://vk.com/hercules\\_moloko](https://vk.com/hercules_moloko) (дата обращения: 09.04.2026)
4. Шульгина Ю.В. Справочник. 2019. – Текст: электронный. – URL: [https://spravochnick.ru/menedzhment/processy\\_prinyatiya\\_resheniy\\_v\\_organizacii/](https://spravochnick.ru/menedzhment/processy_prinyatiya_resheniy_v_organizacii/) (дата обращения: 09.04.2026)

### **РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

*Медведев Г.Н.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС  
Научный руководитель:*

*Садекова А.М.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Вопрос повышения эффективности деятельности государственных служащих в настоящее время имеет особое значение, поскольку качество работы государственного аппарата напрямую влияет на уровень доверия граждан к власти, устойчивость управленческих процессов и результативность предоставления государственных услуг. Современная система публичного управления развивается в условиях цифровой трансформации, обновления

механизмов стратегического планирования, повышения требований к открытости органов власти и необходимости более быстрого реагирования на социально-экономические изменения. В этих условиях эффективность государственной службы определяется уже не только соблюдением установленных процедур, но и способностью служащих обеспечивать практический результат, грамотно использовать современные управленческие инструменты и выстраивать работу с учетом общественных запросов. Именно поэтому вопросы компетентности, профессионального развития, мотивации, дисциплины исполнения и качества кадровых решений сохраняют ключевое значение для государственной кадровой политики [1].

Правовую основу государственной гражданской службы в Российской Федерации формирует Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который определяет принципы организации службы, правовое положение гражданских служащих, порядок поступления на службу, прохождения службы и требования к профессиональной подготовке [1]. При анализе деятельности государственных служащих в новых субъектах Российской Федерации следует учитывать и особенности интеграции региональных систем публичного управления в единое правовое пространство, что отражено в официальных материалах федеральных органов власти последних лет.

Одним из важнейших направлений повышения эффективности государственной службы выступает совершенствование системы оценки результатов труда. На практике формальные процедуры аттестации не всегда позволяют объективно определить, насколько конкретный служащий справляется с возложенными на него задачами и какой вклад он вносит в достижение целей государственного органа. В современных условиях более обоснованным является подход, при котором оценка строится с учетом качества исполнения поручений, соблюдения сроков, уровня ответственности, способности работать в цифровой среде и готовности к межведомственному взаимодействию. Такая логика соответствует общему направлению развития государственной службы, в рамках которого акцент постепенно переносится с формального соответствия должности на фактическую результативность профессиональной деятельности.

Не менее важным условием повышения эффективности является качественное профессиональное развитие государственных служащих. Современная управленческая практика требует от них не только знания законодательства, но и владения навыками работы с государственными информационными системами, электронным документооборотом, аналитическими инструментами, сервисами межведомственного

взаимодействия и цифровыми платформами предоставления услуг. В этой связи дополнительное профессиональное образование должно быть тесно связано с реальными задачами конкретного органа власти, а не носить исключительно формальный характер.

Особое значение имеет система мотивации. Если служащий не видит прямой связи между качеством своей работы, профессиональной репутацией и возможностями дальнейшего продвижения, уровень заинтересованности в достижении значимых результатов закономерно снижается. Именно поэтому эффективная кадровая политика должна включать не только гарантированное денежное содержание, но и прозрачные механизмы поощрения за высокие результаты, участие в значимых проектах, инициативность и качественное выполнение задач. Важную роль в этом процессе играют современные кадровые технологии, предусмотренные официальными документами Правительства Российской Федерации и Минтруда России, где внимание уделяется как совершенствованию системы оценки, так и развитию кадрового резерва, конкурсных процедур и механизмов карьерного роста.

Существенное влияние на эффективность деятельности государственных служащих оказывает цифровизация государственного управления. Развитие цифровых сервисов, переход к платформенным решениям, внедрение электронного документооборота и расширение возможностей автоматизированного обмена данными между органами власти изменили повседневную организацию служебной деятельности. Это позволяет сократить избыточные временные затраты на рутинные операции и сосредоточить усилия на решении содержательных управленческих задач. Вместе с тем цифровая трансформация предъявляет новые требования к самим служащим: от них требуется не только готовность использовать современные инструменты, но и способность быстро адаптироваться к изменяющимся технологическим условиям. Эти направления прямо отражены в стратегических и программных документах Правительства Российской Федерации, посвященных цифровой трансформации государственного управления и развитию цифровой экономики.

Отдельного внимания заслуживает вопрос профессиональной этики и антикоррупционной устойчивости государственной службы. Формальное соблюдение ограничений и запретов само по себе не гарантирует высокого качества публичного управления, если служебное поведение не основано на внутренней установке на законность, беспристрастность и ответственность перед обществом. Поэтому эффективная государственная служба предполагает не только правовое регулирование антикоррупционных обязанностей, но и системную работу по укреплению служебной этики, профилактике конфликта интересов и поддержанию стандартов добросовестного поведения. Данные

ориентиры последовательно закрепляются в официальных разъяснениях, методических материалах и докладах уполномоченных федеральных органов, посвященных вопросам профилактики коррупции и развития государственной службы.

Перспективным механизмом повышения эффективности остается развитие наставничества и более широкое использование кадрового резерва. Для молодых специалистов адаптация к государственной службе связана с необходимостью быстро освоить не только нормативную базу, но и реальные процедуры подготовки документов, согласования решений, служебного взаимодействия и исполнения поручений. Поэтому передача практического опыта со стороны более подготовленных сотрудников позволяет ускорить профессиональное становление и уменьшить число ошибок на начальном этапе службы. Одновременно резерв управленческих кадров должен использоваться не формально, а как действующий инструмент подготовки перспективных работников к замещению более ответственных должностей. Такой подход согласуется с современными официальными подходами к развитию государственной гражданской службы, в которых большое значение придается преемственности кадров, профессиональной адаптации и формированию устойчивого кадрового потенциала.

Таким образом, повышение эффективности деятельности служащих требует комплексного подхода, который сочетает совершенствование правовых основ службы, развитие профессиональных компетенций, обновление системы оценки результатов, укрепление мотивационных механизмов, использование цифровых технологий, обеспечение антикоррупционной устойчивости и развитие современных кадровых инструментов. Только при последовательной реализации этих направлений государственная служба сможет соответствовать современным требованиям и обеспечивать высокое качество государственного управления, отвечающее интересам общества и государства.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» – Текст : электронный // Правительство РФ : сайт. – URL : <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения: 10.04.2026). – Режим доступа: свободный.

## **ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МОЛОДЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ВЫВОДЫ НА ОСНОВЕ ОПРОСА ОБУЧАЮЩИХСЯ**

*Мирончик В.В.,  
аспирант Витебского государственного технологического университета,  
Витебск*

*Научный руководитель:  
Ванкевич Е.В.,*

*д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и электронный бизнес»  
Витебского государственного технологического университета, Витебск*

В условиях трансформации экономической модели Республики Беларусь, цифровизации производственных процессов и реализации Государственной программы «Устойчивое предпринимательство» на 2026–2030 годы молодежное предпринимательство рассматривается как стратегический резерв повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения занятости молодежи [1].

В Республике Беларусь сформирована многоуровневая система поддержки предпринимательской инициативы, включающая нормативно-правовое регулирование (Закон «О поддержке малого и среднего предпринимательства», постановления Совета Министров № 349 от 19.06.2021 и № 87 от 31.01.2023), инфраструктурные элементы (85 центров поддержки и 17 научно-технологических парков), а также финансовые инструменты (льготное кредитование, грантовая поддержка) [2]. Вместе с тем, эффективность данных механизмов во многом зависит от учета субъективных оценок, ожиданий и барьеров, идентифицируемых самой студенческой молодежью – будущими носителями предпринимательских компетенций.

Целью исследования является выявление и ранжирование ключевых факторов развития молодежного предпринимательства в Республике Беларусь на основе данных экспертного опроса обучающихся двух учреждений образования.

Основу исследования составил экспертный опрос, позволивший оценить представления студенческой аудитории о факторах, влияющих на готовность к предпринимательской деятельности в современных белорусских реалиях.

Для исследования тенденций развития молодежного предпринимательства был проведен экспертный опрос обучающихся учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» (60,4 % опрошенных) и учреждения образования «Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого» (38,1% опрошенных),

организованный Парком высоких технологий, направленный на оценку предпринимательских намерений студентов. В опросе приняли участие 386 студентов разных курсов обучения (1 курс – 136 чел.; 2 курс – 81 чел.; 3 курс – 71 чел.; 4 курс – 92 чел.; 5 курс – 6 чел.).

По результатам опроса на вопрос «Какому виду деятельности Вы хотели бы посвятить себя после окончания вуза?» респонденты ответили (был предложен множественный выбор) следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Оценка профессиональных предпочтений респондентов  
(разработано автором)

Профессиональное предпочтение респондентов	Процент
Практическая деятельность по специальности (инженер, переводчик, экономист и т.п.)	55,7%
Предпринимательство, создание собственного бизнеса	45,6%
Работа в органах государственного управления (в т.ч. государственная служба)	11,66%
Научно-исследовательская работа (исследовательские отделы, институты, лаборатории)	5,7%
Преподавательская работа (в школе, лицее, колледже, вузе)	4,15%
Семья, воспитание детей	3,63%
Четких планов пока нет	25,65%
Пока рано думать об этом	7,77%

Наиболее востребованным вариантом стала практическая деятельность по специальности (55,7%), что отражает ориентацию большинства обучающихся на профессиональную реализацию в рамках полученной квалификации. При этом предпринимательство и создание собственного бизнеса выбрали 45,6% респондентов – второй по значимости ответ, свидетельствующий о высоком спросе на самозанятость и стартап-активность.

Четверть респондентов (25,65%) отметили, что не имеют чётких планов, ещё 7,77% считают, что пока рано думать о профессиональном самоопределении. В совокупности это составляет 33,42% – каждый третий студент находится в зоне карьерной неопределённости.

Высокая доля респондентов, ориентированных на предпринимательство (45,6%), при одновременном сохранении интереса к работе по специальности, отмечает необходимость изучения факторов, способствующих трансформации предпринимательских намерений в реальные действия.

В опросе обучающимся вузов было предложено оценить степень важности личностных качеств для успешной предпринимательской деятельности. Степень важности оценивалась по 5-ти балльной шкале и наивысшую оценку, по мнению респондентов, получили следующие личностные качества (таблица 2).

Таблица 2

Экспертная оценка личностных качеств для успешной предпринимательской деятельности (разработано автором)

Личностные качества успешного предпринимателя	Процент респондентов, отметивших качества одним из важнейших (5 баллов)	Средний балл
Упорство, настойчивость	80,05%	4,66
Новаторство, креативность	62,44%	4,44
Социальная ответственность	58,03%	4,3
Тактичность, вежливость	56,74%	4,34
Требовательность к себе и команде (коллегам, партнерам)	50,78%	4,33
Готовность доверять людям, команде	45,34%	4,12
Беспринципность, стремление добиваться цели любым способом	39,9%	3,84
Честность	39,12%	3,81
Хитрость, изворотливость	28,24%	3,57
Эмпатия, сопереживание	21,24%	3,39
Властность, умение манипулировать людьми	16,84%	2,98
Меркантильность, корыстность	11,14%	2,54
Эгоизм	11,14%	2,38
Наглость, нахальность	7,25%	2,29

Результаты опроса, представленные в таблице 2.6, демонстрируют иерархию личностных качеств, необходимых для успешной предпринимательской деятельности, с точки зрения студенческого сообщества. Наивысшие оценки получили такие качества как упорство и настойчивость, новаторство и креативность, социальная ответственность.

Важно отметить, что у 22,02% студентов есть опыт предпринимательской деятельности (в т.ч. 41 чел. – ВГТУ, 43 чел. – ГГТУ, 1 чел. - ГрГУ), в настоящее время являются предпринимателями 2,33% (в т.ч. 5 чел. – ВГТУ, 3 чел. – ГГТУ, 1 чел. – ГрГУ) и пытаются начать свой бизнес 10,88% (в т.ч. 23 чел. – ВГТУ, 19 чел. – ГГТУ), 46,63% хотели бы в будущем начать своё дело.

Те, кто желает начать заниматься предпринимательской деятельностью, но не делают этого, основными барьерами отмечают: неуверенность в своих силах; незнание специфики рынка; недостаток в знаниях в области управления, маркетинга и финансового планирования.

По результатам экспертного опроса установлено, что студенческая молодежь демонстрирует высокий предпринимательский потенциал: почти половина респондентов (45,6%) рассматривают создание собственного бизнеса как приоритетный или сопутствующий карьерный сценарий наряду с работой по специальности (55,7%). Вместе с тем каждый третий студент (33,42%)

испытывает карьерную неопределённость, что актуализирует необходимость ранней профориентационной поддержки. Студенты идентифицируют в качестве ключевых для успеха в предпринимательстве качества – упорство, креативность, социальную ответственность, – отвергая меркантильные модели поведения. Основными барьерами, сдерживающими реализацию предпринимательских амбиций, выступают неуверенность в собственных силах, недостаточное знание рынка и дефицит практических компетенций в области управления, маркетинга и финансового планирования. Полученные данные свидетельствуют о том, что модернизация предпринимательского образования через внедрение практико-ориентированных форматов, менторской поддержки и проектного обучения способна стать эффективным инструментом трансформации скрытого предпринимательского потенциала студенческой молодежи в реальные бизнес-инициативы.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Молодежное предпринимательство в Беларуси: меры поддержки и перспективы развития // Аналитический портал национальной правовой информации (АПНИ). – 2026. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/14093> – дата доступа: 10.03.2026.

2. Карпович, В. Ф. Молодежное предпринимательство в Беларуси: меры поддержки и перспективы развития / В. Ф. Карпович // Актуальные исследования. – 2026. – № 1 (287). – С. 39–42/

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА**

*Нарыжняк А.А.,*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Кремень Я.В.,*

*старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Современный этап развития общества сопровождается масштабными преобразованиями, которые видоизменяют функционирование и развитие территориальных систем различных уровней, что только подтверждает необходимость обеспечения их устойчивости. В научных работах и на практике всё чаще закрепляется понимание того, что устойчивое развитие региона

невозможно обеспечить исключительно экономическими методами. Ввиду огромного перечня переменных, которые влияют на уровень благосостояния определенной административно-территориальной единицы, её рост не представляется возможным без системного подхода. Социокультурная среда состоит из ценностей, традиций, уровня социального капитала, общественных инициатив, которые выступают одновременно и ресурсом, и ограничителем стратегического развития. Игнорирование социокультурного измерения приводит к разрыву между формальными стратегиями и реальными запросами населения, снижая эффективность инвестиций и тормозя социально-экономический рост. Именно поэтому в современной региональной политике возникает потребность в таком инструменте управления, который позволял бы увязывать экономические, социальные и культурные факторы в единую систему, ограниченную в ресурсах и времени. Всем этим требованиям отвечает проектный подход.

Под проектом понимают комплекс мероприятий, определенных во времени и направленных на достижение заранее определенной цели, ограниченных в ресурсах и сроках [1]. Политика экономического развития в контексте проектного управления ставит различные задачи (рис. 1).



Рисунок 1. Задачи экономической политики развития региона

Программно-целевой подход как закрепившийся инструмент управления объединяет функции планирования, прогнозирования, организации и координации и предполагает разработку долгосрочных государственных программ, объединяющих комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение стратегических приоритетов [2]. Этот подход обладает рядом достоинств, позволяя охватывать различные сферы экономики и социальной сферы и создавая основу для межведомственной координации.

Однако недостатки в виде размытых временных горизонтов реализации, отсутствия персональной привязки конкретных результатов к конкретным исполнителям, слабой гибкости и ориентации на процесс вместо конечного реального положительного эффекта делают этот подход не самым оптимальным выбором. Проектное управление, напротив представляет собой дополнительную модель, фиксируя начало и окончание работ, однозначно определяя конечный результат продукта, услуги и т.д, устанавливая персональную ответственность руководителей проекта и сотрудников, определяя ограничения в ресурсах, позволяя рассматривать проектный подход не просто как инструмент оперативного управления, а как фактор обеспечения устойчивости регионального развития. Основными задачами проектного подхода предоставлены на рисунке 2.

А.С. Егоров в своей работе выделяет три наиболее распространённых проблем ресурсного планирования крупных проектов, а именно неравномерную загрузку человеческих ресурсов, сокрытие излишков ресурсов на одном проекте и некорректное отражение факта трудозатрат в ресурсных планах, ведущее к потере рентабельности [3]. Проектный подход решает эти проблемы при помощи конкретных механизмов, во-первых, балансировки трудовой нагрузки между исполнителями в соответствии с календарно-сетевым графиком, перераспределяя ресурсы с учетом приоритетов портфеля проектов, привлекая субподрядчиков и т.д.

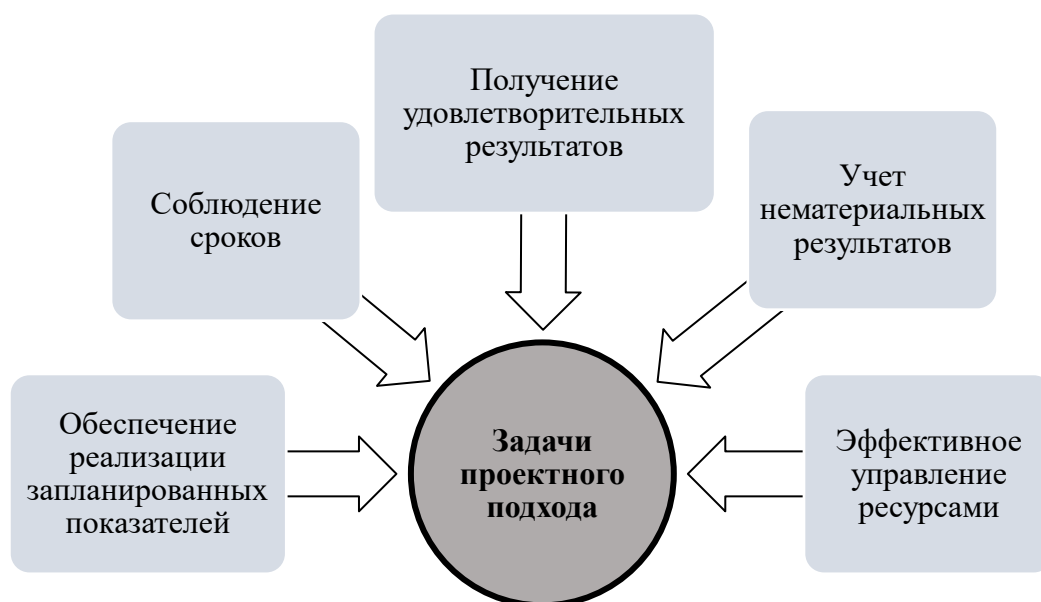


Рисунок 2. Задачи проектного подхода

Во-вторых, используя внутренний контроль через ресурсных менеджеров-контролеров, которые сверяют нормы часов со справочником базовых цен и референтными проектами, позволяя предотвращать искусственное завышение плановых трудозатрат. В-третьих, включая поправочные коэффициенты при

расчете премий, которые стимулируют корректное отражение фактических трудозатрат. Проектное управление подразумевает под собой создания специализированных структур в виде проектных офисов и проектных комитетов, информационных систем управления проектами, а также разработки регламентов и стандартов для конкретных задач. В этом смысле проектный подход не отменяет программно-целевое планирование, а дополняет его, интегрируясь в систему стратегического планирования.

Таким образом, проектное управление не противопоставляется программно-целевому подходу, а выступает в роли инструмента реализации стратегических приоритетов, закреплённых в государственных программах. Наиболее эффективной представляется гибридная модель, при которой долгосрочные цели и приоритеты региона фиксируются в стратегии и государственных программах, сохраняется идентичность и формируется позитивный образ региона, а конкретные, ограниченные во времени и ресурсах инициативы, требующие межведомственной координации и персональной ответственности, реализуются в формате проектов. При условии, что осуществляется деятельность с использованием методов выравнивания, внутреннего контроля и мотивации точной отчётности, минимизируя типовые проблемы, включая обратную связь от жителей позволяет преодолеть разрыв между формальным планированием и реальными запросами населения, превращая проектное управление из инструмента экономической эффективности в фактор устойчивости региона.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-03-01. – Москва : Стандартинформ, 2012. – 12 с. – Текст непосредственный.

2. Мокиенко, А. Г. Программно-целевой подход в региональном управлении // Вестник науки. – 2023. – № 11 (68). – Текст электронный // CyberLeninka: научная электронная библиотека. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/programmno-tselevoiy-podhod-v-regionalnom-upravlenii> (дата обращения: 04.04.2026). - Режим доступа : свободный.

3. Егоров, А. С. Проблемы ресурсного планирования крупных проектов и методы их решения // Экономические науки. – 2022. – № 2 (207). – С. 46-48. – Текст непосредственный.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КАК ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

*Немов Е.Ю.*

*бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель*

*Иванина Е.А.,*

*канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Явление социальной ответственности и развитость, состоятельность государства имеют тесную связь между собой, хотя проследить это может не сразу. Рассмотрим понятие социальной ответственности и определим её основы, способствующие устойчивому развитию.

Социальная ответственность предполагает принятие обязанности гражданским обществом и государством перед обществом в целом, заботится о его благополучии и стабильном развитии. То есть, в процессе принятия решений необходим учёт не только интересов отдельных индивидов или организаций, но и интересов, целей широких социальных групп. [1]. Но важно учитывать, что, в первую очередь, это этический принцип, в связи с чем может возникнуть недопонимание: с одной стороны, есть понятие «ответственность», которое к чему-то обязывает и за невыполнение обязательств следуют санкции, с другой стороны - этика, которая определяется внутренними ощущениями, воззрениями, мировидением конкретного лица, и не всегда является прописанным правилом, требующем обязательного исполнения, хотя существуют

Рассмотрим яркий исторический пример, где экономические показатели ставились выше, чем какие-либо этические нормы. Промышленная революция в Англии. Значимость этого события трудно переоценить. Вклад в мировое развитие был колоссальным. Для самой Англии это значило её выход на лидирующие позиции, установка гегемонии на мировом рынке, превращение в «мастерскую мира», укрепление экономической и политической безопасности, однако, ценой этому стал детский труд в отвратительных условиях по 12-15 часов, женский тяжёлый труд, запрет на создание и вступление в профсоюзы, антисанитария и некачественная еда, унёсшая жизни детей больше, чем во время войн, в которых участвовала Англия, массовое экологическое загрязнение[2]. Задумывались ли тогда власти о социальной ответственности – вопрос риторический. Таких явлений в истории человечества масса, которые особенно ярко проявляются в кризисных ситуациях, когда созидательные цели, этические

нормы и социальная ответственность отодвигаются в пользу банальной выживаемости. Вектор меняется после достижения стабильной обстановки, ведь решения, принятые во время кризиса для выживания в моменте, могут оказаться деструктивными для дальнейшего устойчивого развития.

Следующее движение истории привнесло концепцию корпоративной социальной ответственности, согласно которой, компании, предприятия добровольно берут на себя обязательства по улучшению социальных, экологических и экономических условий, превышающих обычные требования законодательства. Логика исследования показывает, что решения сверх своих обязанностей принимаются тогда, когда их собственной жизнеспособности ничего не угрожает, отсюда можно сделать вывод, что социальная ответственность является атрибутом стабильной обстановки, проявляющаяся в определённые этапы жизни любой системы.

Основой и стержнем в вопросах заботы об обществе всегда являлись решения органов публичной власти. Именно государство создаёт те условия, в которых организации, коммерческие компании, различные структуры проявляют желание и имеют возможности оказывать помощь в решении каких-либо социальных проблем.

Уделим отдельное внимание рассмотрению концепции социальной ответственности в органах государственной власти. Говоря о государстве, как о идеи, возведённой в абсолют, оно уже под собой несёт смысл ответственности перед обществом, своими гражданами и в ответе за экономический рост, экологическую целостность и социальную интеграцию. В таком случае «социальная ответственность публичных органов управления» кажется попросту плеоназмом. Однако на практике оказывается, что не все решения соответствуют тому изначальному смыслу государства и требуют дальнейшего развития с учётом меняющихся условий.

Как было описано ранее, «социальная ответственность» – это этический принцип из области морали. Если в рамках коммерческих предприятий реализация концепций социальной ответственности остаётся добровольной, то в органах публичного управления это должно быть обязательным. Необходим переход из морального долга в системный механизм управления, с вытекающими из этого способами контроля и введения санкций за их нарушение.

Одной из наиболее острых проблем является коррупция. Это именно то явление, которое пагубно сказывается на долгосрочном устойчивом развитии государства. Решения, имеющие под собой коррупционную основу, способны не только снизить уровень доверия к власти, но и привести к социальной напряжённости, иногда к революции. Прозрачность бюджетных процессов и

механизмов принятия решений, контроль и неотвратимость наказаний – являются основными инструментами в сокращении риска коррупции.

Принятие решений в области контроля за экологической обстановкой также являются ключевыми для дальнейшего устойчивого развития государства. Сокращение мусорных полигонов, разработка механизмов и инфраструктуры для сбора и переработки отходов по принципу трёх R (Reduce «сокращай», Reuse «повторно используй», Recycle «перерабатывай»), трансляция социальных реклам, призывающая к бережному отношению к природе, контроль за выбросами от промышленных предприятий, внедрение практики ресурсосбережения – все эти решения ярко демонстрируют полноту ответственности за будущее.

Активация инноваций в здравоохранение, поддерживаемое властью, также позволяют удешевить услуги и предоставить максимальную доступность медицинской помощи гражданам. Помимо этого, внимания государства требуется и к функционированию фармацевтических компаний, где есть вероятность появления заговоров. В результате которых, выгодным бизнесу становится невыздоровление населения.

Повышение качества услуг и инклюзивность, реализация концепции сервисного государства, снижение бюрократии, цифровизация – решения, направленные на повышение доступности и упрощения получения услуг надлежащего качества, снижение коррупции.

Помимо предложенных вариантов решения ситуационных проблем, необходима разработка общих инструментов реализации концепции социальной ответственности органов публичного управления:

- Социальные инвестиции предполагают финансирование проектов, которые имеют не только краткосрочный эффект, но и решают системные проблемы. Примером могут послужить программы переобучения кадров.
- Государственно-частное партнерство. Привлечение бизнеса к решению общественно значимых задач на принципах разделения ответственности. Необходимо создавать новые и развивать имеющиеся способы взаимодействия государства и бизнеса с выгодой для обеих сторон.
- Подготовка публичных отчетов об устойчивом развитии региона или ведомства. В мировой практике реализуются принципы оценки развития региона на основе vision theory «теория образов». Его ключевой особенностью является то, что развитие региона составляется исходя из образов и представлений населения.
- Инициативное бюджетирование и платформы привлечения ресурсов населения, способствующие интеграции жителей в управление. В Российской Федерации действует Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ (ред. от

09.04.2026) "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти", статья 49, где речь идёт о возможности реализации инициативных проектов граждан. Несмотря на то, что такой механизм есть, он остаётся малопопулярным в новых регионах Российской Федерации, а те проекты, которые были реализованы, им не дают должной огласки, чтобы привлечь внимание и показать реальную возможность этого инструмента. Ключевым элементом в развитии этого решения остаётся решимость как самих граждан в предложении проектов, так и государственных органов, которые поддерживают и сопровождают инициативу на всех этапах реализации.

Подводя итог, важно уточнить, по каким показателям определяется принятие и степень реализации социальной ответственности органами публичного управления. Главным её показателем является рост социального капитала и доверия граждан к институтам власти. В условиях неопределенности и глобальных кризисов именно ответственное управление становится фундаментом стабильности.

Социальная ответственность власти – это переход от модели «власть – субъект, гражданин – объект» к модели «партнерства», где приоритетом является сохранение ресурсов и здоровой среды для будущих поколений.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Донева, О. В. Критерии сформированности социальной ответственности студентов вуза Архивная копия от 5 ноября 2018 на Wayback Machine // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3 (часть 3) – С. 580–584.
2. Люди и станки // Российское военно-историческое общество. URL: <https://history.ru/read/articles/lyudi-i-stanki-promyshlennye-revolucionery-velikobritanii> (дата обращения: 12.04.2026).

### **ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

*Омельченко С.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Эффективное управление фондом заработной платы (ФЗП) – основа успеха современного предприятия. ФЗП – это не просто расходы, а инструмент мотивации, повышения производительности и достижения стратегических

целей. Неэффективное использование ФЗП ведет к снижению рентабельности, оттоку кадров и потере конкурентных преимуществ.

Эффективность ФЗП - соотношение достигнутых целей к затратам на оплату труда. Каждый рубль ФЗП должен генерировать максимальную отдачу, рост производительности, качества, инноваций и финансового результата [1].

ФЗП включает оплату труда, премии, компенсации и стимулирующие выплаты. Понимание структуры ФЗП позволяет анализировать влияние компонентов на эффективность и находить резервы для оптимизации.

Оценка эффективности ФЗП преследует цели:

1. Соответствие затрат результатам (оправданность расходов на персонал).
2. Резервы производительности (анализ показателей для совершенствования труда, технологий, квалификации).
3. Оптимизация структуры затрат (определение наиболее эффективных выплат).
4. Обоснование решений (основа для изменений в оплате труда, премировании, найме/сокращении).
5. Повышение мотивации (рост вовлеченности и лояльности сотрудников) [2].

Снижение издержек и рост рентабельности оказывает прямое влияние на финансовые показатели.

ФЗП связан с выручкой, прибылью, производительностью труда, себестоимостью и рентабельностью. Эффективное управление ФЗП повышает рентабельность предприятия.

Оценка эффективности ФЗП проводится системой показателей, классифицируемых на производительность труда, затраты на оплату труда и комплексные показатели. Производительность труда - основной критерий эффективности ФЗП, характеризующий объем продукции за единицу времени или трудовых затрат.

Объем произведенной продукции (работ, услуг) в натуральном или стоимостном выражении за единицу рабочего времени (например, на одного работника в час, день, месяц) [3].

$$\text{Выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции (работ, услуг)}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (1)$$

Анализ динамики выработки позволяет оценить, растет ли производительность труда работников. Сравнение выработки с затратами на оплату труда помогает понять, насколько оправданы эти затраты.

Затраты рабочего времени на производство единицы продукции (работы, услуги) [4].

$$\text{Трудоемкость} = \frac{\text{Затраты рабочего времени}}{\text{Объем произведенной продукции (работ, услуг)}}, \quad (2)$$

Снижение трудоемкости при неизменном уровне оплаты труда свидетельствует о росте эффективности.

Показатели затрат на оплату труда характеризуют величину затрат на ФЗП в различных аспектах и их соотношение с другими экономическими показателями.

$$\text{Затраты на ФЗП на ед. продукции} = \frac{\text{Фонд заработной платы}}{\text{Объем произведенной продукции (работ, услуг)}}, \quad (3)$$

Снижение этого показателя при росте производительности труда является признаком повышения эффективности.

Затраты на оплату труда на рубль выручки (или прибыли) показывают долю затрат на ФЗП в общем объеме выручки или прибыли.

$$\text{Доля ФЗП в выручке} = \frac{\text{Фонд заработной платы}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%, \quad (4)$$

Эта доля должна быть оптимальной для отрасли и конкретного предприятия. Слишком высокая доля может свидетельствовать о неэффективном использовании ФЗП или о низкой рентабельности продукции.

Среднемесячная заработная плата одного работника, является важнейшим показателем, характеризующим уровень оплаты труда.

$$\text{Среднемесячная заработная плата} = \frac{\text{Фонд заработной платы за месяц}}{\text{Среднесписочная численность работников за месяц}}, \quad (5)$$

Сравнение этого показателя со среднеотраслевым уровнем и показателями конкурентов позволяет оценить конкурентоспособность заработной платы, однако рост средней заработной платы сам по себе не является показателем эффективности, если он не сопровождается соответствующим ростом производительности труда.

Между тем, отношение фонда заработной платы к общей сумме затрат показывает удельный вес затрат на оплату труда в общей структуре затрат предприятия.

$$\text{Отношение ФЗП к общим затратам} = \frac{\text{Фонд заработной платы}}{\text{Общая сумма затрат}} \times 100\%, \quad (6)$$

Анализ этого показателя помогает выявить тенденции в изменении структуры затрат и определить, насколько велика доля ФЗП в себестоимости.

Комплексные показатели объединяют в себе различные аспекты использования ФЗП и позволяют получить более глубокое представление об эффективности.

Фондовооруженность труда является соотношением стоимости основных производственных фондов к численности работников.

$$\text{Фондовооруженность труда} = \frac{\text{Стоимость основных производственных фондов}}{\text{Среднесписочная численность работников}}, \quad (7)$$

Высокая фондовооруженность при соответствующем росте производительности труда может свидетельствовать об эффективном использовании как основных фондов, так и труда [5].

Объем произведенной продукции (работ, услуг) на единицу стоимости основных производственных фондов.

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Объём произведённой продукции (работ, услуг)}}{\text{Стоимость основных производственных фондов}}, \quad (8) [5]$$

Этот показатель косвенно связан с ФЗП, так как эффективность использования основных фондов влияет на общую производительность и, следовательно, на оправданность затрат на оплату труда.

Рентабельность персонала (или производительность труда в стоимостном выражении) отражает отношение прибыли к затратам на оплату труда. Этот показатель является одним из наиболее важных, так как он напрямую отражает, сколько прибыли приносит каждый рубль, вложенный в заработную плату. Высокое значение данного показателя свидетельствует об эффективном использовании ФЗП.

$$\text{Рентабельность персонала} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Фонд заработной платы}} \times 100\%, \quad (9)$$

Существуют различные методики оценки эффективности использования ФЗП, применяемые комплексно или по отдельности.

1. Сравнительный анализ. Сопоставление показателей ФЗП с плановыми, прошлыми, среднеотраслевыми и показателями лучших предприятий для выявления отклонений и направлений улучшения.

2. Анализ динамики. Изучение изменений ключевых показателей ФЗП за периоды для выявления тенденций и прогнозирования.

3. Факторный анализ. Определение факторов, влияющих на эффективность ФЗП (квалификация, технологии, организация труда, мотивация, условия труда), для целенаправленных мероприятий.

4. Анализ структуры ФЗП. Изучение соотношения различных выплат для выявления неэффективных расходов и оптимизации.

5. Анализ соотношения ФЗП и других затрат. Оценка доли труда в общих расходах (к себестоимости, выручке) для выявления проблем в управлении трудовыми ресурсами.

6. Оценка экономической эффективности изменений. Сравнение ожидаемых результатов от изменений в системе оплаты труда с затратами на их внедрение.

$$\text{Эффект} = \text{Изменение объема производства или прибыли} - \text{Дополнительные затраты на оплату труда}, \quad (10)$$

$$\text{Экономическая эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Дополнительные затраты на оплату труда}}, \quad (11)$$

Этот метод позволяет определить, насколько целесообразно внедрение тех или иных изменений в системе оплаты труда с точки зрения их влияния на финансовые результаты предприятия.

Для оценки эффективности использования ФЗП необходимы бухгалтерская, статистическая и управленческая отчетность, штатное

расписание, положения об оплате труда и данные кадрового учета. Оценка затруднена неполнотой данных, отсутствием четких методик, сложностью выделения вклада ФЗП и субъективностью оценки мотивации. Сопротивление персонала также является препятствием.

Информационные технологии (ERP, BI, HRM) повышают результативность оценки ФЗП, автоматизируя сбор и обработку данных, минимизируя ошибки и трудозатраты. Они ускоряют формирование отчетности, аналитических материалов и принятие решений, позволяют моделировать сценарии и повышают прозрачность информации.

Совершенствование системы оплаты труда включает:

1. Создание прозрачной модели вознаграждения, коррелирующей оплату с результатами и вкладом работника.

2. Внедрение систем нормирования труда для объективной оценки результатов и планирования ФЗП.

3. Оптимизацию структуры ФЗП (соотношение постоянной и переменной частей, премии, доплаты) для повышения стимулирующей роли.

4. Постоянный контроль метрик продуктивности и оперативное внесение правок.

5. Инвестиции в обучение и развитие персонала для роста производительности.

6. Использование современных ИТ для автоматизации расчетов и анализа ФЗП.

7. Связь оплаты труда со стратегическими целями компании.

Эффективное управление ФЗП, анализ показателей производительности и их взаимосвязи, а также учет специфики российской экономики позволяют выявить резервы для оптимизации расходов, повышения рентабельности и укрепления конкурентных позиций. Инвестиции в человеческий капитал и грамотное управление ФЗП - залог долгосрочного успеха.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Кочеткова А.И. Экономика труда: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 463 с.

2. Балабанов В.С. Финансовый анализ и планирование на предприятии: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 496 с.

3. Гриценко Н.В., Понеждаева Е.Л. Экономика труда: Учебник. – М.: КноРус, 2020. – 384 с.

4. Егошин А.П. Экономика труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 560 с.

5. Калачева О.Н., Коновалова Е.Е. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 320 с.
6. Ковальчук А.С. Экономика предприятия: Учебник. – М.: Дашков и К°, 2019. – 448 с.
7. Макарова А.А. Управление фондом оплаты труда: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 256 с.
8. Михайлов С.А. Экономика труда: Учебник. – М.: Юрайт, 2020. – 450 с.
9. Орлов А.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Дашков и К°, 2019. – 688 с.
10. Панков В.В., Головачев А.С. Экономика труда: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 496 с.

## **СУЩНОСТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

*Орленко С.С.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Культура играет ключевую ролью в формировании духовно-нравственных ценностей, национальной идентичности и социальной стабильности в стране. В условиях трансформации общественных отношений и интеграционных процессов эффективная культурная политика выступает инструментом сохранения культурного наследия, поддержки творческого потенциала и обеспечения доступности культурных благ.

Государственная политика в сфере культуры представляет собой целенаправленную деятельность органов государственной власти по регулированию общественных процессов в культурной области посредством системы правовых, организационных, экономических и иных мер [6]. Это совокупность целей, принципов, задач и механизмов, реализуемых государством с целью сохранения и развития культурного потенциала общества, обеспечения доступности культурных благ и поддержки культурной идентичности.

Сущность культурной политики заключается в создании условий для свободного культурного развития личности и общества при одновременной охране культурного наследия и устойчивом функционировании культурных институтов. В отличие от иных сфер государственного регулирования, культурная политика носит преимущественно гуманитарный характер и ориентирована на формирование ценностных ориентиров и духовно-нравственных оснований общественного развития.

Структурно государственная политика в сфере культуры включает стратегический уровень, предполагающий формирование приоритетов и долгосрочных целей, и оперативный уровень, связанный с практической реализацией через профильные органы власти, учреждения культуры, взаимодействие с общественными организациями и творческими союзами. Значение культурной политики проявляется в ее способности обеспечивать сохранение культурного наследия, формирование национального самосознания, укрепление социальной сплоченности. Культура выступает фактором стабильности, преемственности общественного развития, а также инструментом социальной интеграции и диалога между различными социальными и этническими группами. Государство выступает гарантом культурных прав граждан, компенсируя ограниченность рыночных механизмов в сохранении некоммерческих форм искусства, объектов культурного наследия и региональных инициатив.

Нормативно-правовое обеспечение культурной политики представляет собой совокупность правовых норм и институтов, закрепляющих цели, принципы, формы и механизмы государственного регулирования. Эффективность реализации культурной политики напрямую зависит от качества, системности и актуальности правового регулирования. Основу нормативно-правовой базы составляют акты высшей юридической силы – конституционные положения, закрепляющие право граждан на участие в культурной жизни, свободу творчества, доступ к культурным ценностям и обязанность государства по сохранению историко-культурного наследия.

Ключевыми отраслевыми нормативными правовыми актами Российской Федерации в сфере культуры являются: основы законодательства Российской Федерации о культуре, Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» [5], Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Основ государственной культурной политики» [1] и некоторые другие.

Важную роль играют подзаконные нормативные правовые акты, регулирующие организацию деятельности учреждений культуры, реализацию государственных программ, распределение бюджетных средств и установление

требований к качеству культурных услуг. Государственные целевые программы в сфере культуры обладают нормативным значением, определяя приоритетные направления, показатели эффективности и механизмы межведомственного взаимодействия.

Ключевыми направлениями государственной политики в сфере культуры являются: сохранение и охрана культурного наследия, включающее выявление, учет, реставрацию, государственную охрану объектов культурного наследия, ведение реестров и установление охранных зон; развитие сети учреждений культуры и обеспечение доступности культурных благ, предполагающее функционирование театров, музеев, библиотек, домов культуры, особенно в малых городах и сельской местности, устранение территориальных и социальных барьеров, поддержку образовательных организаций культурного профиля и интеграцию культурного компонента в систему общего образования; цифровизация культурной деятельности и внедрение информационных технологий, выражающаяся в создании электронных библиотек, виртуальных музеев, цифровых архивов и онлайн-платформ.

Реализация указанных направлений осуществляется посредством системы механизмов государственной политики. Правовой механизм включает принятие и применение нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в сфере культуры. Организационный механизм связан с деятельностью органов государственной власти, разделением полномочий, координацией работы подведомственных учреждений и межведомственным взаимодействием. Экономический механизм предполагает бюджетное финансирование, предоставление субсидий и грантов, а также использование механизмов государственно-частного партнерства. Программно-целевой механизм реализуется через государственные программы и проекты в сфере культуры с конкретными целями, показателями результативности и сроками реализации. Контрольно-оценочный механизм включает мониторинг эффективности реализации политики, оценку результативности программ и деятельности учреждений культуры, а также корректировку управленческих решений на основе полученных данных.

Проведенный теоретический анализ позволяет сделать вывод, что государственная политика в сфере культуры представляет собой комплексную систему управленческих решений и практических мер, обладающую гуманитарной направленностью, социальной значимостью и ориентацией на долгосрочные общественные интересы. Ее эффективность напрямую зависит от согласованности нормативно-правового регулирования, полноты и актуальности правовой базы, а также от способности управленческих механизмов адаптироваться к изменяющимся социальным потребностям. Выявленные

теоретические положения служат основой для дальнейшего анализа реализации культурной политики на региональном уровне и разработки практических рекомендаций по ее совершенствованию.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики». – Текст электронный. – URL: <https://base.garant.ru/70828330/> (дата обращения: 06.04.2026)
2. Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». – Текст электронный. – URL: <https://rs.gov.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-9-noyabrya-2022-g-n-809-ob-utverzhenii-osnov-gosudarstvennoj-politiki-po-sohraneniyu-i-ukrepleniyu-tradiczionnyh-rossijskih-duhovno-nravstvennyh-czennostej/> (дата обращения: 06.04.2026)
3. Федеральный закон от 09.10.1992 № 3612-1 «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» – Текст электронный. – URL: <https://base.garant.ru/104540/> (дата обращения: 06.04.2026)
4. Паспорт национального проекта «Культура». – Текст электронный. – URL: <https://sudact.ru/law/pasport-natsionalnogo-proekta-kultura-utv-prezidiumom-soveta/> (дата обращения: 06.04.2026)
5. Астафьева О. Н. Государственная культурная политика РФ: основные направления и механизмы реализации // Вестник МГУКИ. – 2019. – № 1 (87). – С. 48-55. – Текст : непосредственный.
6. Востряков Л. Е. Культурная политика: основные понятия и подходы : учебное пособие / Л. Е. Востряков. – Санкт-Петербург : СПбГИК, 2020. – 156 с. – Текст : непосредственный.

## ЗАЩИТА БИОМЕТРИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОГО ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

*Павлов К.М.,  
студент Стахановского филиала ЛГПУ имени Владимира Даля,  
Стаханов*

*Научный руководитель:  
Шаргаровская В.И.,  
старший преподаватель Стахановского филиала ЛГПУ имени  
Владимира Даля, Стаханов*

**Введение.** Цифровая трансформация российского финансового сектора сопровождается активным внедрением биометрических технологий идентификации и аутентификации пользователей [1]. Согласно данным Центрального банка Российской Федерации, по состоянию на 2024 год в Единой биометрической системе зарегистрировано более 200 тысяч граждан, а ведущие российские банки интегрируют биометрическую идентификацию в свои мобильные приложения и онлайн-сервисы. Однако стремительное распространение биометрических технологий порождает новые вызовы в области информационной безопасности и защиты персональных данных. Актуальность исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа угроз безопасности биометрической информации в условиях санкционного давления, импортозамещения и растущей активности киберпреступников.

**Целью работы** является систематизация основных угроз безопасности биометрических данных в российском финансовом секторе и разработка рекомендаций по совершенствованию методов их защиты с учетом специфики национальной цифровой инфраструктуры.

**Основные результаты исследования.** В ходе анализа современного состояния применения биометрических технологий в российских финансовых организациях выявлено несколько критических направлений угроз информационной безопасности. Первую группу составляют технологические уязвимости, связанные с несовершенством алгоритмов распознавания и возможностью их обхода посредством методов презентационных атак. Исследования показывают, что современные системы распознавания лиц могут быть обмануты при использовании высококачественных фотографий, трехмерных масок или технологий глубокого обучения для создания синтетических изображений.

Особую опасность представляют дипфейк-технологии, позволяющие в режиме реального времени подменять биометрические характеристики пользователя. По данным аналитических агентств, количество попыток мошенничества с использованием дипфейков в банковском секторе увеличилось в 2023-2024 годах более чем в три раза по сравнению с предыдущим периодом. Российские финансовые организации вынуждены инвестировать значительные средства в разработку и внедрение систем обнаружения презентационных атак, включая анализ микродвижений, температурного профиля и других живых характеристик пользователя.

Вторая группа угроз связана с хранением и обработкой биометрических данных. В отличие от традиционных методов аутентификации, биометрическая информация не может быть изменена в случае компрометации. Утечка биометрических шаблонов из централизованных баз данных создает долгосрочные риски для пользователей [1], поскольку злоумышленники могут использовать похищенные данные для несанкционированного доступа к различным сервисам. Анализ инцидентов информационной безопасности показывает, что наибольшую угрозу представляют внутренние нарушители, имеющие легитимный доступ к биометрическим базам данных.

Третья группа угроз обусловлена спецификой текущей геополитической ситуации и процессами импортозамещения в российской ИТ-индустрии. Санкционные ограничения затрудняют доступ к передовым зарубежным решениям в области биометрической безопасности, что создает риски технологического отставания. Одновременно растет зависимость от ограниченного числа отечественных поставщиков биометрических решений, что повышает системные риски в случае обнаружения критических уязвимостей в их продуктах.

Для минимизации выявленных угроз предлагается комплекс мер, включающих технологические, организационные и правовые компоненты. На технологическом уровне необходимо внедрение многофакторной аутентификации с сочетанием биометрических и небіометрических методов, использование распределенных систем хранения биометрических шаблонов на основе блокчейн-технологий, применение методов биометрической криптографии для защиты шаблонов от компрометации. На организационном уровне критически важным является развитие систем непрерывного мониторинга и обнаружения аномалий, регулярное проведение аудита безопасности биометрических систем, обучение персонала методам противодействия социальной инженерии. Правовой аспект требует совершенствования нормативной базы в части ответственности за утечку биометрических данных и стандартизации требований к системам их защиты.

Отдельного внимания заслуживает развитие отечественных технологий противодействия дипфейк-атакам и других форм биометрического мошенничества. Российские научные коллективы и компании демонстрируют значительный потенциал в разработке алгоритмов обнаружения синтетических биометрических данных, однако требуется усиление государственной поддержки исследований в данной области и создание механизмов оперативного обмена информацией об актуальных угрозах между участниками финансового рынка.

**Выводы.** Защита биометрической информации в российском финансовом секторе представляет собой комплексную задачу, требующую согласованных усилий регуляторов, финансовых организаций, разработчиков технологий и научного сообщества. Выявленные угрозы безопасности биометрических данных носят как универсальный, так и специфический для российской экономики характер, что обуславливает необходимость адаптации международного опыта к национальным условиям. Дальнейшее развитие биометрических технологий в финансовой сфере должно основываться на принципах безопасности по дизайну, прозрачности для пользователей и минимизации рисков при возможной компрометации данных. Перспективными направлениями исследований являются разработка методов поведенческой биометрии как дополнительного уровня защиты, создание национальных стандартов тестирования устойчивости биометрических систем к различным типам атак, а также изучение социально-психологических аспектов восприятия пользователями рисков использования биометрических технологий.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Пискайкина В.М, Монетов А.Г. – «Проблема защиты персональных данных в эпоху цифровизации» Том 9, № 2. 2025. С. 124-140.
2. Данелян Р.Н, Яковлев-Чернышев В.А. – «Особенности Правового Регулирования Биометрических Персональных Данных В Российской Федерации». ВЕСТНИК Казанского юридического института МВД России. № 3. 2024. С. 26-33.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДА МАКЕЕВКА  
(ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА)**

*Падун И.С.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Котов Е.В.,*

*канд. экон. наук, ст. науч. сотр., доцент кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,*

*Донецк*

Современное муниципальное управление характеризуется разнообразием подходов к формированию экономических механизмов развития, что обусловлено различиями в ресурсном потенциале и социально-экономической специфике территорий. А. Н. Швецов подчёркивает необходимость учёта как текущих возможностей, так и стратегических перспектив [1, с. 112].

Происходит смена парадигмы публичного управления: административно-распорядительные методы уступают место экономическим механизмам косвенного регулирования [2, с. 95], что продиктовано требованием повышения эффективности использования ресурсов. В научной литературе выделяются базовые модели, дифференцируемые в зависимости от уровня развития, специализации и демографии [3, с. 34]. Их сравнительная характеристика приведена в таблице 1 [4, с. 165].

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей формирования экономических механизмов муниципального управления

<b>Модель</b>	<b>Ключевые принципы</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Ограничения</b>
Бюджетно-распределительная	Централизация финансовых ресурсов, сметное финансирование	Стабильность финансирования, предсказуемость	Ограниченность стимулов к эффективности
Рыночно-ориентированная	Конкурентность, передача функций сторонним организациям	Повышение эффективности, снижение затрат	Риск снижения качества услуг
Программно-целевая	Проектный подход, результативное бюджетирование	Целевая ориентация, измеримость результатов	Сложность оценки конечных результатов
Партнерская	Государственно-частное партнерство, межмуниципальное сотрудничество	Привлечение дополнительных ресурсов	Длительность согласований

Бюджетно-распределительная модель доминирует в малых муниципалитетах, рыночно-ориентированная - в крупных городских округах [1, с. 128]. Программно-целевая модель повышает обоснованность решений за счёт увязки финансирования с результатами [5]. Партнёрская модель востребована в инфраструктурных проектах [6]. Современная тенденция - усложнение механизмов и переход к комплексным моделям, выбор которых детерминирован ресурсной обеспеченностью и отраслевой спецификой.

В таблице 2 представлен анализ влияния факторов на выбор моделей по типам муниципальных образований.

Таблица 2

## Влияние факторов на выбор моделей экономических механизмов

Тип МО	Ключевые факторы	Рекомендуемые модели	Эффективность
Городской округ	Диверсифицированная экономика, высокая бюджетная обеспеченность	Рыночно-ориентированная, программно-целевая	Высокая
Муниципальный район	Сельское хозяйство, сезонность доходов	Партнерская, бюджетно-распределительная	Средняя
Городское поселение	Промышленная специализация	Программно-целевая, рыночно-ориентированная	Высокая
Сельское поселение	Монопрофильность, дотационность	Бюджетно-распределительная	Низкая

Анализ подтверждает отсутствие универсальных решений. Перспективы связаны с цифровизацией, межмуниципальной интеграцией и совершенствованием мониторинга результативности. Оптимальная модель сочетает элементы разных подходов и зависит от качества управления.

Теоретические положения находят отражение в практике. Город Макеевка демонстрирует как типичные для промышленных центров проблемы, так и специфические вызовы переходного периода. Бюджетная политика характеризуется высокой зависимостью от налогов промышленных предприятий и трансфертов [5]. Инвестиционная деятельность сдерживается необходимостью модернизации инфраструктуры. Управление муниципальной собственностью недостаточно эффективно, система закупок характеризуется преобладанием контрактов с единственным поставщиком [8].

Состояние ЖКХ критично: высокий износ фондов требует модернизации, однако тарифы не обеспечивают необходимых ресурсов. Ситуацию усугубляют демографический спад и миграция, снижающие доходную базу. Промышленный потенциал, ориентированный на угледобычу и металлургию, нуждается в диверсификации. Институциональная среда находится в стадии адаптации,

требуется развитие стратегического планирования и проектных методов. Финансовая устойчивость города низка, что обуславливает необходимость системной модернизации экономических механизмов.

Исходя из выявленных проблем, представляется целесообразным определить комплекс приоритетных направлений, реализация которых позволит преодолеть существующие диспропорции и создать условия для устойчивого роста.

Для преодоления диспропорций и обеспечения устойчивого роста необходимо определить приоритетные направления совершенствования на принципах стратегического планирования.

Ключевая задача - укрепление финансовой самостоятельности за счёт расширения доходной базы и поддержки реального сектора. Резервом выступает оптимизация управления муниципальной собственностью: инвентаризация и вовлечение неиспользуемых активов в оборот. В налоговой политике требуется легализация теневого бизнеса и полный учёт объектов налогообложения.

Инвестиционная активность стимулируется созданием прозрачной системы поддержки инвесторов, развитием ГЧП в социальной и инженерной инфраструктуре, модернизацией ЖКХ на основе энергосберегающих технологий. Поддержка МСП предполагает учреждение муниципального фонда. Бюджетный процесс должен базироваться на программно-целевом методе и мониторинге эффективности расходов. Необходимы повышение квалификации кадров, информатизация управления, развитие транспортной инфраструктуры, обеспечение экологической безопасности и межмуниципальное сотрудничество.

Инновационное развитие, модернизация социальной сферы и сбалансированная градостроительная политика создадут основу конкурентоспособности. Интегрированная система мониторинга позволит своевременно корректировать политику. Ориентация промышленности на продукцию с высокой добавленной стоимостью и реализация предложенных мероприятий обеспечат устойчивый социально-экономический прогресс территории.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для бакалавров / И. А. Василенко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 249 с. – Текст : непосредственный.
2. Горный, М. Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Горный. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2019. – 319 с. – Текст : непосредственный.

3. Государственные и муниципальные услуги. Методология, инструментарий и опыт оценки удовлетворительности граждан. Часть 1. – Москва : ИЛ, 2022. – 64 с. – Текст : непосредственный.

4. Атаманчук, Г. В. Теория государственного управления : учебник / Г. В. Атаманчук. – 2-е изд., доп. – Москва : Омега-Л, 2024. – 580 с. – Текст : непосредственный.

5. Бюджетный кодекс Российской Федерации : [ред. от 01.01.2024]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 09.04.2026).

6. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ : [ред. от 01.01.2024]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 09.04.2026).

## **РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ СУБЪЕКТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Переверзева К.С.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Фоменко Е.И.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Социальная ответственность органов публичного управления является ключевым элементом устойчивого развития региона и повышения качества жизни населения. Её актуальность обусловлена следующими факторами: рост запросов общества, необходимость устойчивого развития, укрепление доверия к власти, нормативное регулирование, интеграция усилий.

Цель исследования: раскрыть сущность и содержание понятия «социальная ответственность» в контексте публичного управления и предложить направления по совершенствованию механизмов социальной ответственности органов публичного управления.

Социальная ответственность в государственном и муниципальном управлении – это комплекс обязательств и ожиданий, связанных с деятельностью органов власти и их должностных лиц, направленный на обеспечение интересов общества, соблюдение социальных норм и стандартов, а также на учёт последствий принимаемых решений [5]. Это понятие отражает зависимость субъекта управления от общества, его готовность действовать в соответствии с общественными интересами и нести ответственность за свои действия или бездействие.

В широком смысле социальная ответственность рассматривается как качественное свойство социальных отношений, эволюционирующее в зависимости от этапа исторического развития. Она предполагает осознание участником управленческого процесса своей роли в обществе, добровольное принятие обязанностей и готовность отвечать за результаты своей деятельности [1].

В контексте государственного и муниципального управления социальная ответственность означает, что органы власти и их сотрудники обязаны действовать в интересах государства и общества, соблюдать социальные требования и нормы, предвидеть последствия своих решений и нести ответственность за их реализацию [4].

Социальная ответственность в этой сфере включает несколько ключевых аспектов, таких как: чёткое понимание роли и места в системе управления; добровольное принятие обязанностей, так как служащие обязаны подчинить свою деятельность задачам реализации функций государства и органов местного самоуправления; действие в соответствии с интересами государства и общества; способность предвидеть результаты решений и их социальные последствия; стремление к саморегуляции и самоконтролю; готовность нести ответственность во всех её видах (юридическую, моральную и др.) за противоправные действия или бездействие.

Социальная ответственность в управлении выступает как механизм поддержания социального порядка, интеграции и стабильности социума. Её отсутствие может приводить к дисфункциям в системе управления, социальному напряжению и политической нестабильности [1].

Исследователи выделяют два вида социальной ответственности в контексте государственного управления:

Контакторная ответственность. Возникает в результате «соглашения» между определёнными социальными группами, например, между гражданами и государственными служащими. Связана с конкретным статусом и функциональными обязанностями [3].

Естественная (этика убеждения). Основана на внутренних моральных установках и нравственной убеждённости, предполагает следование морально-этическим принципам независимо от внешних обстоятельств.

В государственном управлении преобладает контакторная ответственность, так как действия должностных лиц напрямую связаны с их статусом и обязанностями.

Социальная ответственность в Российской Федерации регулируется Конституцией РФ и федеральными законами. Например, ст. 7 Конституции РФ определяет социальную направленность государства, включая охрану труда, здоровья, гарантированную оплату труда, поддержку материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан [2].

Деятельность государственных и муниципальных служащих также регулируется специальными законами. Например, Федеральным законом №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», который устанавливает ответственность за разглашение сведений о доходах, имуществе и обязательствах, а также за исполнение неправомерного поручения. А также Федеральным законом №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который регулирует отношения, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу, её прохождением и прекращением, а также определяет правовое положение гражданского служащего. [6, 7].

Однако часть вопросов, касающихся социальной ответственности, остается не решенными. Основными направлениями совершенствования механизмов социальной ответственности в системе органов публичного управления субъекта Российской Федерации можно назвать:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы через: систематизацию регионального законодательства в сфере социальной ответственности; разработку и принятие региональных стратегий (концепций) развития социальной ответственности с чёткими целями, индикаторами и сроками реализации; закрепление механизмов взаимодействия органов власти с бизнесом, НКО и гражданами в рамках реализации принципов социальной ответственности; внедрение стандартов нефинансовой отчётности для госорганов и подведомственных учреждений с публикацией отчётов о социальной деятельности.

2. Развитие инструментов стимулирования и поддержки через: создание системы региональных премий и конкурсов в области социальной ответственности; предоставление налоговых льгот или субсидий организациям, активно участвующим в социальных программах региона; организацию обучающих семинаров и тренингов для госслужащих, представителей бизнеса и

НКО по вопросам КСО и социального партнёрства; формирование региональных реестров социально ответственных организаций.

3. Повышение прозрачности и открытости через: развитие цифровых платформ для публикации данных о социальных проектах, бюджетных расходах и результатах мониторинга; введение обязательных публичных отчётов органов власти о реализации социальных программ (с размещением на официальных сайтах и в социальных сетях); создание каналов обратной связи с населением: онлайн-приёмные, горячие линии, опросы для оценки эффективности социальных инициатив; привлечение независимых аудиторов для оценки результативности социальных программ и расходования бюджетных средств.

4. Укрепление взаимодействия с бизнесом и обществом через: формирование координационных советов по социальной ответственности при губернаторе/правительстве субъекта РФ; реализацию совместных проектов «власть-бизнес-общество» в сферах образования, здравоохранения, экологии, поддержки молодёжи и пожилых граждан; популяризацию лучших практик через СМИ и социальные сети; поддержку волонтёрских и гражданских инициатив.

5. Внедрение системы мониторинга и оценки через: разработку системы КРІ для оценки уровня социальной ответственности госорганов, например, доля открытых данных, уровень удовлетворённости граждан, количество реализованных совместных проектов с бизнесом; регулярный социологический мониторинг восприятия населением деятельности власти в социальной сфере (опросы, фокус-группы); анализ эффективности бюджетных программ с акцентом на социальный эффект (а не только на освоение средств); публикацию ежегодных докладов о состоянии социальной ответственности в регионе с предложениями по корректировке политики.

6. Кадровое обеспечение через: создание рабочих групп по социальной ответственности в структуре региональных министерств; привлечение внешних экспертов для разработки и внедрения новых механизмов.

К ожидаемым результатам совершенствования механизмов социальной ответственности в системе органов публичного управления субъекта Российской Федерации можно отнести: повышение доверия граждан к органам власти; рост вовлечённости бизнеса и НКО в решение социальных проблем; более эффективное использование бюджетных и частных ресурсов; снижение социальной напряжённости и улучшение качества жизни населения региона.

Таким образом, социальная ответственность в системе органов публичной власти является комплексом обязательств и ожиданий, связанных с деятельностью органов власти и их должностных лиц, направленный на

обеспечение интересов общества, соблюдение социальных норм и стандартов, а также на учёт последствий принимаемых решений.

Совершенствование этой сферы требует повышения персональной ответственности служащих, укрепления контроля законодательных органов за исполнительной властью, внедрения механизмов подотчётности, разработки единой стратегии развития сообщества и системы измерения показателей социально ответственного поведения.

В результате ожидается повышение эффективности управления, рост доверия граждан к власти, улучшение качества жизни, социальная стабильность и долгосрочное развитие территорий.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алфёрова, Е. И. К проблеме философско-психологического содержания понятия «социальная ответственность» / Е. И. Алфёрова // elar.uspu.ru. – 2018. – Текст : электронный. – URL: elar.uspu.ru (дата обращения: 06.04.2026)
2. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020. – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.04.2026).
3. Муниципальный служащий: имидж, профессиональная культура и социальная ответственность. – Текст : электронный // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 06.04.2026).
4. Политическая и социальная ответственность в государственном и муниципальном управлении. – Текст : электронный // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 07.04.2026).
5. Социальная ответственность: определение понятия и нормативно-правовое регулирование. – Текст : электронный // Spravochnick.ru. – 2022. – URL: <https://spravochnick.ru> (дата обращения: 06.04.2026).
6. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.04.2026).
7. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 №79-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.04.2026).

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ СРЕДЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ

*Печенежский Е.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Фоменко Е.И.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Социально-трудовая сфера является важным элементом социальной и экономической политики любого государства. Она способствует созданию условий для устойчивого экономического роста, социальной справедливости и повышения качества жизни граждан.

Социально-трудовая сфера – составная часть социальной рыночной экономики. Основой социально-трудовой сферы являются отношения между трудом и капиталом.

В центре социально-трудовой сферы – человек, взаимодействующий с рыночной средой по поводу организации процесса труда, факторов и условий роста его производительности, обеспечения продуктивной занятости, формирования доходов работников, обеспечения социальной защиты, своевременной выплаты пенсий, пособий и других источников, и механизмов жизнеобеспечения граждан.

Основными компонентами социально-трудовой сферы являются [2]: социальная сфера, рынок труда, службы занятости, подготовки и переподготовки кадров; сфера мотивации производительного труда; стабилизация уровня жизни населения; социальное обеспечение, социальное страхование; социальное партнерство.

Факторы внутренней и внешней среды, воздействующие на структуру органов государственной власти, обеспечивающих развитие социально-трудовой сферы, можно разделить на несколько категорий. Каждая из этих категорий включает как внутренние, так и внешние факторы, которые влияют на функционирование и организацию органов власти.

Так к внутренним факторам, влияющим на функционирование и организацию органов публичной власти относятся [3]: организационная структура органов власти; кадровый потенциал; финансовые ресурсы; информационные системы; политическая воля.

В таблице 1 представлена характеристика основных внутренних факторов, влияющих на функционирование и организацию органов публичной власти.

Таблица 1.

Характеристика основных внутренних факторов, влияющих на функционирование и организацию органов публичной власти

Наименование фактора	Характеристика фактора (элементов фактора)
Организационная структура органов власти	Эффективность взаимодействия между различными уровнями власти (федеральный, региональный, местный)
	Наличие специализированных подразделений, отвечающих за социально-трудовые отношения
Кадровый потенциал	Квалификация и опыт сотрудников, работающих в органах власти
	Уровень профессиональной подготовки и постоянное обучение кадров
Финансовые ресурсы	Бюджетные ассигнования на социальные программы и мероприятия
	Эффективное распределение и использование финансовых ресурсов
Информационные системы	Наличие и качество информационных систем для сбора и анализа данных о рынке труда и социальном состоянии населения
	Прозрачность и доступность информации для граждан
Политическая воля	Поддержка со стороны руководства государства и политических партий в вопросах социального развития
	Наличие стратегий и программ, направленных на улучшение социально-трудовых отношений

К внешним факторам, влияющим на функционирование и организацию органов публичной власти относятся: экономическая ситуация; социальные изменения; законодательство и международные нормы; технологические изменения; политическая обстановка; глобализация [4].

В таблице 2 представлена характеристика основных внешних факторов, влияющих на функционирование и организацию органов публичной власти.

Таблица 2.

Характеристика основных внешних факторов, влияющих на функционирование и организацию органов публичной власти

Наименование фактора	Характеристика фактора (элементов фактора)
1	2
Экономическая ситуация	Уровень экономического роста или спада, который влияет на занятость и условия труда
	Динамика рынка труда и спроса на рабочую силу
Социальные изменения	Изменения в социальной структуре общества, включая демографические изменения (старение населения, миграция)
	Уровень жизни и потребности граждан в социальной защите и трудовых правах

1	2
Законодательство и международные нормы	Влияние международных стандартов труда и прав человека на национальное законодательство
	Адаптация к изменениям в трудовом законодательстве, как на национальном, так и на международном уровнях
Технологические изменения	Влияние новых технологий на рынок труда, включая автоматизацию и цифровизацию
	Необходимость подготовки работников к новым условиям труда и изменениям в профессиях
Политическая обстановка	Влияние политической стабильности или нестабильности на социальные программы и инициативы
	Взаимодействие с профсоюзами и работодателями в условиях политической среды
Глобализация	Влияние глобальных экономических процессов на внутренний рынок труда
	Конкуренция с международными стандартами и практиками в области труда и социальной защиты

Баланс между этими силами и налаженное взаимодействие всех участников государства, работодателей и работников становятся залогом стабильности и развития социально-трудовой сферы. Такое взаимодействие реализуется через механизмы социального партнёрства: коллективные договоры, трёхсторонние комиссии, общественные консультации при разработке законов и программ.

Только комплексный учёт всех факторов позволяет:

1) совершенствовать политику в области занятости и социальной защиты через: разработку гибких программ переподготовки кадров под актуальные запросы рынка труда; расширение охвата социальной защиты, включая самозанятых и работников платформенной занятости; создание адресной поддержки для уязвимых групп; синхронизацию образовательных программ вузов и колледжей с прогнозами спроса на профессии;

2) оперативно реагировать на вызовы, среди которых: безработица, неравенство доходов, технологические изменения;

3) создавать условия для повышения производительности труда, что достигается: модернизацией оборудования и внедрением бережливых технологий на предприятиях; улучшением условий труда и заботой о здоровье работников; развитием корпоративной культуры; поддержкой научных исследований и трансфером инноваций в производство [1];

4) обеспечивать социальную справедливость и достойный уровень жизни граждан через: прозрачность механизмов оплаты труда и борьбу с дискриминацией в зарплате; гарантии трудовых прав; доступ к качественному здравоохранению и образованию.

В долгосрочной перспективе это ведёт к устойчивому экономическому росту и укреплению социальной стабильности общества. Эффективная социально-трудовая политика: снижает риски социальных конфликтов и протестов; формирует лояльный и квалифицированный кадровый резерв; повышает потребительский спрос за счёт роста доходов населения; укрепляет доверие к институтам власти и бизнесу.

Социально-трудовая сфера представляет собой сложную систему, включающую множество институтов и отношений, которые выстраивают взаимодействие между работниками, работодателями и государством. Центральное место в этой системе занимает человек, чьи основные потребности сводятся к обеспечению достойной занятости, получению справедливой оплаты труда и наличию надёжной социальной защиты.

Государственные органы играют ведущую роль в функционировании этой сферы: они формируют нормативную базу, контролируют её исполнение, обеспечивают социальную поддержку, содействуют сохранению уровня занятости и создают предпосылки для роста благосостояния населения. Эффективность их работы зависит от сочетания различных внутренних и внешних условий.

Устойчивое развитие социально-трудовой сферы достигается за счёт сбалансированного влияния внутренних и внешних факторов, а также налаженного диалога между всеми участниками процесса: государством, работодателями и работниками. Всесторонний анализ и учёт всех обстоятельств позволяют: улучшать политику в сфере занятости и социальной защиты; своевременно отвечать на актуальные вызовы; формировать условия для повышения производительности труда; гарантировать социальную справедливость и достойный уровень жизни граждан.

Целенаправленное управление социально-трудовыми отношениями не просто задача государства, а необходимое условие благополучия страны и её граждан.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Баранов А.В. Государственная политика в области труда и занятости. М.: Наука, 2018. – 323 с. – Текст : непосредственный.
2. Иванова М.П. Социально-трудовые отношения в условиях изменений рынка труда. – М.: Экономика, 2022. – 349с. – Текст : непосредственный.
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/Том7\\_3/Kolmakova.pdf](http://progresshuman.com/images/2021/Том7_3/Kolmakova.pdf) (дата обращения: 11.04.2026)

4. Мирзоян А.А. Социально-трудовые отношения в условиях цифровизации: вызовы и перспективы // Вестник Московского университета. – 2020. – Серия 6. Экономика. № 1. – С. 45-60. – Текст : непосредственный.

## **ВВЕДЕНИЕ ЭСКРОУ-СЧЕТОВ КАК СПОСОБ ЗАЩИТЫ УЧАСТНИКОВ ДОЛЕВОГО СТРОИТЕЛЬСТВА**

*Подгорная А.В.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Хасанова Е.В.,*

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,*

*Донецк*

Долевое строительство в Российской Федерации представляет собой одну из наиболее распространенных форм участия граждан в жилищном строительстве. Суть этого механизма заключается в том, что граждане, желающие приобрести квартиру в новом доме, становятся долевыми участниками строительства, т.е. финансируют строительство объекта недвижимости, а взамен получают право на долю в этом объекте. Данный подход позволяет застройщикам привлекать денежные средства граждан, что значительно ускоряет процесс реализации проектов и позволяет снизить финансовую нагрузку. Однако, несмотря на очевидные преимущества, долевое строительство также связано с определенными рисками как для застройщиков, так и для дольщиков. Этом контексте важно понимать основные принципы долевого строительства, которые лежат в основе его функционирования.

Основные принципы долевого строительства в России заключаются в открытости и законности сделок, обязательности заключения договора долевого участия, государственном контроле за деятельностью застройщиков, созданию механизмов защиты прав дольщиков, повышении финансовой грамотности населения, формировании благоприятной инвестиционной среды. Эти принципы закладывают фундамент функционирования системы долевого строительства и направлены на защиту прав и интересов всех участников процесса. Введение эскроу-счетов как механизма защиты участников долевого строительства является одним из шагов по улучшению ситуации в данной сфере и повышением доверия между дольщиками и застройщиками. Эскроу-счета

позволяют повысить безопасность сделок и минимизировать риски, связанные с вложением средств граждан в строительство жилья.

Главным законом, который регулирует отношения в сфере долевого строительства, 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). Данный закон определяет права и обязанности сторон, устанавливает требования, которым должен соответствовать застройщик для привлечения денежных средств граждан. Закон также регулирует порядок заключения договоров долевого участия, формирования фондов защиты прав дольщиков и содержит иные важные положения [1].

Введение обязательного использования эскроу-счетов с 1 июля 2019 года стало реакцией законодателя на имеющиеся недостатки в системе регулирования долевого строительства. Правовая реформа перераспределила ответственность между участниками рынка строительства. Теперь уполномоченные банки стали важными и независимыми участниками сделок. Это позволило повысить прозрачность движения денежных средств и создать дополнительные стимулы для добросовестного исполнения обязательств застройщиками. Новый механизм отражает эволюцию подхода законодателя к защите прав участников долевого строительства.

Эскроу-счет в долевом строительстве – это механизм, при котором деньги дольщика поступают к застройщику через третью сторону, т.е. через уполномоченный банк. Банк выступает в роли хранителя и распорядителя денежных средств по договору. Договорная модель включает в себя договор долевого участия, отдельное соглашение об осуществлении платежей через эскроу-счет и соглашение с уполномоченным банком. В договоре с банком конкретизируются условия открытия счета, перечень документов и фактов, подтверждающих выполнение этапов строительства, а также процедуры проверки и действия в случае неприятных ситуаций, например, невыполнение обязательств, банкротство застройщика или фор-мажор. Для снижения количества споров по ним важно, чтобы условия разблокировки средств были четкими и понятными. Например, ввод в эксплуатацию здания, получение застройщиком документов, удостоверяющих его право собственности на земельный участок, государственная регистрация перехода права собственности на здание (порядок передачи права собственности на здание может быть предусмотрен договором), оформление банком кредитной линии, которая поможет закончить строительство и т. д. [2].

Процесс движения средств обычно выглядит следующим образом: дольщик вносит оплату на эскроу-счет, банк видит поступление и блокирует эти средства до тех пор, пока не будут выполнены все условия. По мере достижения контролируемых этапов, застройщик предоставляет в банк пакет подтверждающих документов: акты выполненных работ, разрешения, заключение строительного надзора, документы о вводе эксплуатацию, выписку из реестра прав. Банк проверяет соответствие представленных документов установленным критериям и, при положительном результате, осуществляет перечисление средств застройщику либо переводит их в счет погашения кредитной линии, если модель проектного финансирования предусматривает взаимодействие с кредитным договором [3].

Введение эскроу-счетов значительно изменяет соотношение сил и ответственности между участниками долевого строительства, придавая системе новые механизмы сдержек и противовесов. Их ключевая особенность не сводится лишь к блокировке денежных потоков – эскроу-счет выступает институциональным инструментом перераспределения рисков, стимулом для повышения дисциплины на рынке и сигналом для потенциальных покупателей о надежности проекта. Для дольщика эскроу-счет обеспечивает формальную гарантированность того, что деньги будут использованы строго в рамках предусмотренных договором целей либо вернутся при невозможности завершения строительства; для государства и надзорных органов – это механизм упрощенного мониторинга исполнения обязательств; для банков – новый продукт, усиливающий их роль в инфраструктуре проектного финансирования. В итоге, такие меры повышают доверие к рынку строительства и уменьшают информационную асимметрию между застройщиками и дольщиками.

Основное практическое значение модели эскроу-счетов заключается в изменении поведения застройщиков. Наличие механизма условного удержания платежа заставляет застройщиков более внимательно планировать свои денежные потоки и трезво оценивать сроки реализации проектов, так как становится менее вероятным преждевременный расход средств или зависимость исключительно от предоплат дольщиков. Это повышает внутреннюю финансовую дисциплину и стимулирует привлечение других источников финансирования на прозрачных условиях. Соответственно, у проектов, рассчитанных на финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе, появляется больше шансов на успешное завершение, а риск «обналичивания» средств уменьшается. [4].

Для достижения максимальной защитной функции эскроу-счетов необходимо сочетать их использование с другими мерами: обязательным

страхованием ответственности, фондами завершения строительства, банковскими гарантиями и усиленным государственным надзором. Только комплексный подход позволяет нивелировать недостатки каждого отдельного инструмента и создать многоуровневую систему безопасности. Важно также уделять внимание образовательной работе с дольщиками: понимание условий эскроу-счетов, сроков и процедур возврата средств уменьшает риск недопонимания и конфликтов на ранних стадиях.

Наконец, эффективность введения эскроу-счетов следует оценивать не только через юридические и финансовые показатели, но и через социальные и поведенческие индикаторы. К таким показателям относятся: доля проектов, завершенных в срок; число обращений дольщиков с жалобами; объем средств, возвращенных дольщикам в результате неисполнения проектов. В совокупности эскроу-счета при грамотной реализации способны стать надежным инструментом защиты прав дольщиков и фактором повышения устойчивости строительного сектора.

Таким образом, можно утверждать, что эскроу-счета представляют собой механизм, который обеспечивает защиту средств дольщиков до момента выполнения застройщиком своих обязательств по договору долевого участия. Это своего рода гарантия того, что средства граждан будут использованы исключительно на строительство объекта, а не другие нужды застройщика. Данная система позволяет минимизировать риски, связанные с неисполнением обязательств и недобросовестным поведением застройщиков. Она создает условия для более ответственного подхода как со стороны застройщиков, так и со стороны дольщиков. В этой связи внедрение эскроу-счетов стало важным шагом к улучшению ситуации на рынке недвижимости.

## 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/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/)(дата обращения: 04.04.2026).

2. Мишланова М.Ю., Дубовая В.А. Система счетов эскроу в условия проектного финансирования жилищного строительства // Жилищные стратегии. – 2023. – Т. 10. - №. 3. – С. 299-316. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-schetov-eskrou-v-usloviyah-proektnogo-finansirovaniya-zhilischnogo-stroitelstva/viewer> (дата обращения: 04.04.2026).

3. Валова С.Е. Проблемы правового регулирования жилищных прав при строительстве многоквартирных домов с применением эскроу-счетов // Вестник науки. – 2025. – Т. 4. - №. 9 (90). – С. 73-77. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-pravovogo-regulirovaniya-zhilischnyh-prav-pri-stroitelstve-mnogokvartirnyh-domov-s-primeneniem-eskrou-schetov-1/viewer> (дата обращения: 05.04.2026).

4. Белоусова Е.В. Счет эскроу как способ защиты прав участников строительных отношений // Закон и право. – 2022. - №. 4. – С. 72-77. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/schet-eskrou-kak-sposob-zaschity-prav-uchastnikov-stroitelnyh-otnosheniy/viewer> (дата обращения: 05.04.2026).

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ**

*Руденко В.Н.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Садекова А.М.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Управление государственной собственностью является одной из ключевых функций публичной власти, обеспечивающей экономическую основу для реализации государственных полномочий, социально-экономического развития территории и эффективного использования имущественного комплекса. Для Донецкой Народной Республики, как нового субъекта Российской Федерации, формирование эффективной системы управления государственным имуществом приобретает особое значение в контексте интеграционных процессов и восстановления экономики региона.

Фундаментальным актом, регулирующим управление государственной собственностью в ДНР, является Закон Донецкой Народной Республики от 13 октября 2023 г. № 14-РЗ «О порядке управления и распоряжения собственностью Донецкой Народной Республики». Данный нормативный правовой акт определяет, какое имущество находится в собственности Республики, составляет казну, а также устанавливает порядок управления и распоряжения им. Важным элементом закона является закрепление полномочий органов власти региона в данной сфере и предусмотрение ведения реестра имущества ДНР [1].

Анализ текущего состояния управления государственной собственностью в ДНР позволяет выделить ряд ключевых проблем.

Во-первых, это незавершенность процесса разграничения имущества между федеральным, региональным и муниципальным уровнями. Отсутствие четкого правового статуса многих объектов осложняет их использование и распоряжение.

Во-вторых, недостаточная полнота реестра государственного имущества и отсутствие системных данных о состоянии объектов. Инвентаризация и кадастровый учет, запланированные до конца 2026 года, являются критически важными для формирования надежной информационной базы [2].

В-третьих, необходимость совершенствования нормативной базы.

В-четвертых, проблема неэффективного использования имущества. Задача сокращения доли неиспользуемого имущества поставлена как одна из приоритетных для Министерства имущественных и земельных отношений.

Перспективы развития системы связаны с завершением интеграционных процессов и внедрением российских стандартов управления государственным имуществом [3, 4]. Ключевыми направлениями являются:

завершение инвентаризации и кадастрового учета объектов недвижимости;

формирование полноценного реестра государственного имущества;

разработка и принятие республиканского закона о приватизации;

создание прозрачной системы вовлечения неиспользуемого имущества в хозяйственный оборот;

развитие механизмов государственно-частного партнерства и привлечения инвестиций;

цифровизация процессов управления государственной собственностью.

Управление государственной собственностью в Донецкой Народной Республике находится на этапе активного становления и интеграции в общероссийскую систему. Особенности данного процесса выступают: необходимость учета последствий военных действий, восстановление разрушенной инфраструктуры, формирование нормативно-правовой базы в сжатые сроки, инвентаризация имущества с нулевого цикла, а также разграничение собственности между уровнями публичной власти.

Принятие базового закона «О порядке управления и распоряжения собственностью Донецкой Народной Республики», утверждение программы приватизации, создание Министерства имущественных и земельных отношений и налаживание его взаимодействия с Корпорацией развития Донбасса создали институциональную основу для эффективного управления. Вместе с тем, перед регионом стоят масштабные задачи по завершению инвентаризации, формированию реестра, совершенствованию законодательства и привлечению инвестиций. Решение этих задач является необходимым условием для

устойчивого экономического развития Республики и повышения качества жизни населения.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. О порядке управления и распоряжения собственностью Донецкой Народной Республики : Закон Донецкой Народной Республики от 13 октября 2023 г. № 14-РЗ (с изм. от 22 декабря 2023 г.). – Текст : электронный // ГАРАНТ. – URL: <https://base.garant.ru/407825033/> (дата обращения: 15.04.2026).

2. Мишустин поручил инвентаризировать все объекты в регионах Донбасса и Новороссии. – Текст : электронный // Известия. – 2025. – 26 августа. – URL: <https://iz.ru/1942991/2025-08-26/mishustin-poruchil-inventarizirovat-vse-obekty-v-regionakh-donbassa-i-novorossii> (дата обращения: 15.04.2026).

3. Об утверждении особенностей управления и распоряжения отдельными объектами имущества, расположенными на территориях Донецкой Народной Республики... : Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 2501 (ред. от 10.07.2025). – Текст : электронный // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/145385/> (дата обращения: 15.04.2026).

4. О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2022 г. № 2501 : Постановление Правительства РФ от 18 сентября 2024 г. № 1274. – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_486073/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_486073/) (дата обращения: 15.04.2026).

### **РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОГО ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ТОРЕЗ (НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРЕЗСКОГО ГОРОДСКОГО СОВЕТА)**

*Саитова К.Р.*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Хасанова Е.В.,*

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Прежде чем перейти к рассмотрению вопроса о развитии органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, необходимо указать, что подразумевается под понятием «органы местного самоуправления».

Опираясь на Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной

власти» под органами местного самоуправления понимаются «избираемые непосредственно населением или образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения».

Вопросы местного самоуправления в Донецкой Народной Республике раскрываются в законе Донецкой Народной Республики от 12.12.2025 № 235-РЗ «Об организации местного самоуправления в Донецкой Народной Республике». Также указывается, что понятия, используемые в данном законе, применяются в значениях, определенных Федеральным законом от 20 марта 2025 года № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе в публичной власти» и другими федеральными законами. То есть какой-либо другой трактовке понятия «органы местного самоуправления» в рассматриваемом законе не даётся.

В Европейской Хартии местного самоуправления закреплено следующие понятие местного самоуправления, под которым понимается «право и способность органов местного самоуправления регламентировать значительную часть государственных дел и управлять ею, действуя в рамках закона, в соответствии со своей компетенцией и в интересах местного населения». Данный документ для Российской Федерации прекратил действие с 16.03.2022 в связи с прекращением членства Российской Федерации в Совете Европы.

Для понимания сущности понятия «местное самоуправление» необходимо рассмотреть, как учёные подходят к пониманию значения этого понятия.

А. А. Замотаев видит в местном самоуправлении форму народовластия, обеспечивающую защиту совместных интересов граждан, которые возникают из-за проживания на определённой локальной территории и соседского взаимодействия жителей.

А. Н. Широков понимает под местным самоуправлением форму народовластия (особую форму публичной власти), которая позволяет территориальным коллективам (местным сообществам) с использованием собственных материальных и финансовых ресурсов самостоятельно и под свою ответственность, непосредственно и через органы местного самоуправления (в структуру которых обязательно входят выборные органы), в пределах и порядке, установленных законом, решать определённый круг вопросов, составляющих общие интересы членов территориального коллектива.

Л. А. Велихов определял местное самоуправление как «государственное управление каким-либо кругом дел на местах, образуемое посредством избрания уполномоченных на то лиц от господствующего класса местного населения».

Н. Лазаревский рассматривал местное самоуправление как децентрализованное государственное управление, где самостоятельность местных органов обеспечена системой юридических гарантий, которые обеспечивают тесную связь органов местного государственного управления с местностью и её населением.

На территории Донецкой Народной Республики органы местного самоуправления начали формироваться с момента вступления Республики в состав Российской Федерации. До этого момента главы городов назначались Указами Главы Донецкой Народной Республики.

Развитие органов местного самоуправления Донецкой Народной Республики в данной статье рассматривается на примере деятельности Торезского городского совета, который является представительным органом на территории городского округа Торез.

Торезский городской Совет был создан 27 сентября 2023 года и осуществляет деятельность органов местного самоуправления городского округа. Совет состоит из 20 депутатов и является постоянно действующим представительным органом городского округа Торез.

Депутаты Торезского городского совета избираются населением округа на муниципальных выборах на 5 лет на основе всеобщего, равного и прямого избирательного права при тайном голосовании по единому избирательному округу.

Депутаты совместно с аппаратом Торезского городского совета проводят заседания с представителями администрации и других структур города, заседания постоянных комитетов, на которых рассматриваются вопросы согласно повестке дня и принимаются соответствующие решения, в также встречи с трудовыми коллективами, на которых обсуждаются вопросы, волнующие граждан, а именно: ремонт автомобильных дорог, прохождение медосмотра, восстановление наружного освещения, капитальный ремонт многоквартирных жилых домов, принятие мер к безнадзорным животным, водоснабжение, благоустройство общественных территорий, замена лифтового оборудования.

Депутаты городского округа принимают непосредственное участия в благоустройстве, например: проводят субботники, помогают ветеранам специальной операции в благоустройстве придомовой территории.

Также совет принимает участие в открытии Звёзд Героев ветеранам Великой отечественной войны и бойцам специальной военной операции. Эти Звёзды являются символом памяти для нашего народа и несут большое патриотическое значение.

Депутаты принимают участие в благотворительных мероприятиях, а именно: доставляют необходимые корма в питомник при храме Иоанна Богослова; оказывают адресную помощь в виде продуктовых наборов пожилым людям льготных категорий; передают военнослужащим партию гуманитарной помощи, которая собирается в рамках всероссийских акций; посещают семьи, в которых воспитываются дети с ограниченными возможностями здоровья в рамках социальной поддержки и передают необходимые предметы личной гигиены, а также обсуждают актуальные вопросы, которые касаются быта, для дальнейшей помощи.

Можно сделать вывод, что местный совет играет ключевую роль в жизни муниципалитета, представляет интересы населения и решает вопросы местного значения. Деятельность совета направлена на улучшение качества жизни населения, развитие территории.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Гусева, Е.Д. Особенности перехода Донецкой Народной Республики в правовое поле Российской Федерации / Е.Д. Гусева, А.В. Долинская // *Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития* : сборник статей XXXVII Международной научно-практической конференции, 15 января 2024, Петрозаводск, 2024. - С. 132-136. - Текст : непосредственный.

2. Договор между Российской Федерацией и Донецкой Народной Республикой о принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта (Москва, 30 сентября 2022 года). – 80,3 Кб. – 1 файл. – Текст : электронный.

3. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти». Текст : электронный – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/)

4. Закон Донецкой Народной Республики от 12.12.2025 № 235-РЗ «Об организации местного самоуправления в Донецкой Народной Республике». Текст : электронный – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/8000202512160005>

5. Официальный сайт Торезского городского совета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vk.com/club225919335>, свободный. – (дата обращения: 04.04.2026).

6. Европейская хартия местного самоуправления ETS N 122 (Страсбург, 15 октября 1985 г.). Текст : электронный – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=27481>

## **ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДНР В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН С ОГРАНИЧЕННЫМ ФИЗИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

*Сгоцян Т.Г.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

В современных условиях развития общества вопросы социальной защиты граждан с ограниченными возможностями здоровья приобретают особую значимость. Государственная политика в сфере социальной защиты инвалидов направлена на создание условий для полноценной жизни и развития данной категории граждан, их интеграции в общество и обеспечения равных возможностей.

Министерство труда и социальной политики Донецкой Народной Республики является республиканским органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативному правовому регулированию в сферах предоставления государственной социальной помощи, пособий и иных мер социальной поддержки населению, социальной защиты граждан, пострадавших вследствие военных действий на территории Донецкой Народной Республики, социальной защиты ветеранов войны и труда, детей войны, инвалидов, граждан пожилого возраста, граждан, пострадавших вследствие Чернобыльской катастрофы, предоставления льгот и компенсаций, оказания протезно-ортопедической помощи, реабилитации инвалидов и детей-инвалидов, предоставления социального обслуживания и оказания социальных услуг населению, социальной защиты семьи и детей, пенсионного обеспечения и общеобязательного государственного социального страхования.

Основными направлениями социальной защиты инвалидов в ДНР являются:

1. медико-социальная экспертиза – определение в установленном порядке потребностей освидетельствуемого лица в мерах социальной защиты, включая реабилитацию, на основе оценки ограничений жизнедеятельности, вызванных стойким расстройством функций организма;

2. реабилитация инвалидов – система и процесс полного или частичного восстановления способностей инвалидов к бытовой, общественной и профессиональной деятельности. Реабилитация инвалидов направлена на устранение или возможно более полную компенсацию ограничений

жизнедеятельности, вызванных нарушением здоровья со стойким расстройством функций организма, в целях социальной адаптации инвалидов, достижения ими материальной независимости и их интеграции в общество;

3. обеспечение жизнедеятельности инвалидов, включающее: медицинскую помощь инвалидам; обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к информации; обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры; ответственность за уклонение от исполнения требований к созданию условий инвалидам для беспрепятственного доступа к объектам инженерной, транспортной и социальной инфраструктур; обеспечение инвалидов жилой площадью; воспитание и обучение детей-инвалидов; образование инвалидов; обеспечение занятости инвалидов, которое включает установление квоты для приема на работу инвалидов и создание специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов; установление условий труда инвалидов; материальное обеспечение инвалидов; социально-бытовое обслуживание инвалидов;

4. обеспечение права на общественные объединения.

Исходя из выявленных направлений, Министерством труда и социальной политики Донецкой Народной Республики сформированы следующие задачи социальной защиты инвалидов:

- создание системы реабилитационных и экспертных организаций, осуществляющих реабилитацию инвалидов и интеграцию их в общество;
- развитие реабилитационной индустрии как промышленной основы системы комплексной реабилитации инвалидов, формирование национального рынка технических средств реабилитации и реабилитационных услуг;
- оснащение оборудованием реабилитационных организаций;
- обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры;
- осуществление мероприятий по поддержке предприятий, находящихся в собственности общероссийских общественных организаций инвалидов, в целях создания дополнительных рабочих мест.

Для реализации поставленных задач в Министерстве труда и социальной политики ДНР созданы основы полноценной системы социальной защиты инвалидов, сформированы условия для ее дальнейшего развития.

Для граждан с ОВЗ в ДНР предусмотрены выплата социальных пособий и пенсии по инвалидности, обеспечение техническими средствами реабилитации и протезно-ортопедической продукцией, предоставление услуг по социальной реабилитации и социально-бытовое обслуживание, дополнительные гарантии занятости.

Государственную социальную помощь лицам, не имеющим права на пенсию, и инвалидам в среднем получает около 6,5 тыс. инвалидов.

Также в Республике осуществляется выплата компенсации по уходу за инвалидом 1 группы и престарелым, достигшим 80-летнего возраста и пособия по уходу за инвалидом 1 и 2 группы вследствие психического расстройства. Период получения таких выплат включается в стаж для назначения пенсии.

Министерство труда и социальной политики ДНР занимается изучением потребностей, закупкой и обеспечением техническими средствами реабилитации тех инвалидов, которые проживают на территории Республики и состоят на учете в местных управлениях труда и социальной защиты населения.

Отдельно нужно отметить деятельность Донецкого республиканского протезно-ортопедического центра. Это уникальное предприятие, где не только производится множество видов протезно-ортопедической продукции, но и предоставляется целый комплекс физиотерапевтических процедур. Ежегодно центр обслуживает почти 7 тыс. человек, изготавливает около 20 тыс. единиц изделий.

Ежегодно Министерство труда и социальной политики ДНР обеспечивает техническими средствами реабилитации около 4 тыс. человек.

Эффективность системы подтверждается статистикой: около 6,5 тыс. инвалидов получают государственную помощь, 4 тыс. человек ежегодно обеспечиваются техническими средствами реабилитации, а 6940 граждан с ОВЗ находятся на социальном обслуживании.

Подобно всем социальным институтам, институт социальной защиты и социальной работы, в конечном счете, выполняет важнейшую для государства и общества задачу – задачу стабилизации и сохранения социума, поддержания и гармонизации существующих общественных отношений и обеспечения условий для его всестороннего развития – т.е. по сути дела является одним из существенных факторов обеспечения стабильности и безопасности государства. [4]

Основная функция органов, учреждений социальной защиты населения ДНР - совершенствование деятельности ее различных структурных элементов, регулируемой определенными нормами и контролируемой социальными институтами для обеспечения достижения поставленных целей. Важную роль в системе социальной защиты населения играют профессиональные союзы, администрация и различные формы самоуправления в трудовых коллективах [4].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в Донецкой Народной Республике сформирована комплексная система социальной защиты граждан с ограниченными возможностями здоровья. Ключевым органом реализации политики выступает Министерство труда и социальной политики ДНР, которое

обеспечивает широкий спектр мер поддержки: от материальной помощи до комплексной реабилитации.

Система социальной защиты охватывает все ключевые аспекты жизнедеятельности инвалидов: материальное обеспечение, медицинскую помощь, доступ к социальной инфраструктуре, возможности трудоустройства и профессиональной реализации.

В ДНР выстроена эффективная система социальной защиты инвалидов, направленная на их полноценную интеграцию в общество и обеспечение равных возможностей.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алукаева Р. Р. Перспективные направления развития социальной политики в области социальной защиты инвалидов // Вестник науки и творчества. 2021. №7 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivnye-napravleniya-razvitiya-sotsialnoy-politiki-v-oblasti-sotsialnoy-zaschity-invalidov>

2. Бочарова О. В. Право социального обеспечения – Москва: Издательство Дрофа, 2017. – 107с.

3. Гудакова Л. В., Оверченко М. М. Теоретико-методологические основы формирования и развития услуг социальной защиты населения // Экономика и социум. 2016. № 12-1 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-i-razvitiya-uslug-sotsialnoy-zaschity-naseleniya-1>

4. Кочьян Л. М. Социальная защита населения как фактор социальной безопасности и социальная ценность: социологический подход // Новый взгляд. Международный научный вестник. 2013. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-zaschita-naseleniya-kak-faktor-sotsialnoy-bezopasnosti-i-sotsialnaya-tsennost-sotsiologicheskij-podhod>

5. Наберушкина Э.К. Социальная работа с инвалидами / Ярская – Смирнова Е.Р. – Москва: Издательство Юниор, 2017. – 154 с.

6. Низиньковская В. В. Государственная политика и нормативно-правовое обоснование социальной защиты инвалидов / В. В. Низиньковская // Вестник Таганрогского института управления и экономики. - 2019. - №2. - С. 50-53.

7. Морозова Е. А. "Правовые основы государственной социальной политики в отношении инвалидов в российской федерации" Международный научно-исследовательский журнал, 12-4 (114), 2021, С. 14-18.

8. Радута В. И. Социальная защита инвалидов / Свинцов А.А. – Новочеркасск: Издательство Фортекс, 2018. – 202с.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН

*Сгоцян Т.Г.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Система социальной защиты – это сфера жизненно важных интересов населения. Ее качественные и количественные характеристики свидетельствуют об уровне социального, экономического, правового и культурного развития государства и общества. Как известно, забота нуждающихся – одна из прямых обязанностей государства, что ставит выполнение этой задачи в центр внимания общественности, организуя механизм социальных новаций в этой области. Уровень организации социальной защиты можно считать индикатором зрелости и демократизма государственного устройства, при этом она определяет степень цивилизованности населения страны как потребителя государственных социальных услуг. Право на социальную защиту – это признанная международным сообществом и гарантированная государством возможность человека удовлетворять свои физиологические, социальные, экономические и духовные потребности в объеме, необходимом для поддержания достойной жизни [1].

Основы формирования социальной защиты включают законодательную базу, закреплённую в Конституции РФ и международных соглашениях о неотъемлемых правах и свободах личности.

Перечислим фундаментальные основы системы социальной защиты:

Социальное страхование. Страхование работающих граждан от возможного изменения материального и (или) социального положения, в том числе по независящим от них обстоятельствам.

Социальная помощь. Предоставление малоимущим семьям, малоимущим одиноко проживающим гражданам, людям с инвалидностью, а также иным категориям граждан социальных пособий, социальных доплат к пенсии, субсидий, социальных услуг и жизненно необходимых товаров.

Социальное обеспечение. Система создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, которые направлены на компенсацию или минимизацию последствий изменения материального и (или) социального положения граждан.

Теоретической основой концепций социальной защиты выступают труды Томаса Гоббса и Джона Локка [2], в которых обосновывается потребность в договорных отношениях между государством и его гражданами. Согласно этим идеям, население принимало на себя ряд обязательств: уплату налогов, выполнение трудовых повинностей, соблюдение установленных законов и иных нормативных ограничений. В свою очередь, граждане делегировали часть своих прав избранным представителям, наделяя их властными полномочиями. Это делалось для того, чтобы обеспечить: поддержание общественного порядка; эффективное управление трудовыми, материальными и финансовыми ресурсами; рациональное распределение и использование общественных благ.

Договор трактовался как специфическая технология социального управления, которая охватывала не только механизмы властвования и подчинения, но и инструменты контроля со стороны населения за деятельностью властей.

Джон Локк [2] рассматривал общественный договор как соглашение, посредством которого граждане делегируют правительству властные полномочия. Таким образом, договор выступает двусторонним механизмом: он одновременно легитимирует власть и устанавливает рамки её ответственности перед обществом.

Перечислим основные предпосылки появления системы социальной защиты:

1. Рост государственной роли в общественной жизни. Появилась идея государства, в котором царил бы всеобщее благоденствие, в противовес концепции государства как ночного сторожа.

2. Рисковая природа существования человека. Процесс воспроизводства человека подвержен возможности прерывания как на физиологическом, так и на экономическом или социальном уровне.

3. Потребность в ответственности людей друг за друга – система бескорыстной взаимопомощи.

Принцип солидарности занял центральное место в эволюции системы социальной защиты. Его суть заключается в консолидации ресурсов и усилий на трёх уровнях – государственном, коллективном и индивидуальном – с целью оказания помощи людям, попавшим в сложную жизненную ситуацию. Исторически система прошла путь от стихийной взаимопомощи к зрелому институту, гармонично интегрирующему интересы государства, общественных групп и отдельных лиц [3].

Существенный импульс развитию современных моделей социальной защиты дала концепция Уильяма Бевериджа. В её основе – система обязательного социального страхования, выступающая главным инструментом

защиты населения. Механизм предполагает, что государство берёт на себя компенсацию утраченного дохода в случаях: временной нетрудоспособности из-за болезни; получения травмы в результате несчастного случая; выхода на пенсию по возрасту.

Предложенные Бевериджем подходы стали фундаментом для построения национальных систем социального обеспечения во многих странах.

Экономические и социальные факторы также играют роль в формировании социальной защиты. Дифференциация доходов, расслоение общества, кризис в сфере оплаты труда объективно требуют государственного вмешательства для поддержания социальной стабильности.

Реформирование системы социальной защиты, которое происходит во всех странах, делает возможным межкультурные сравнения, вычленение передового опыта, расчет сравнительной эффективности методов ее реализации.

Таким образом, эффективная система социальной защиты – не только обязанность государства, но и необходимое условие социальной стабильности, демонстрирующее степень цивилизованности общества и демократичность государственного устройства. Её постоянное реформирование позволяет перенимать передовой опыт и повышать эффективность механизмов поддержки населения.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Бабаева А. Д. Теоретические основы формирования социальной защиты населения. / А. Д. Бабаева // Известия ВУЗов Кыргызстана. 2010. – №. 5. – С. 112-114. – Текст: непосредственный.
2. Гэлбрейт Дж. К. Экономические теории и цели общества. – М.: Прогресс, 1979. – 403 с.
3. Кочьян Л. М. Социальная защита населения как фактор социальной безопасности и социальная ценность: социологический подход / Л. М. Кочьян // Новый взгляд. Международный научный вестник. 2013. №2. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-zaschita-naseleniya-kak-faktor-sotsialnoy-bezopasnosti-i-sotsialnaya-tsennost-sotsiologicheskiy-podhod> (дата доступа: 11.04.2026)

**НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ  
ЗАЩИТЫ ГРАЖДАН С ОГРАНИЧЕННЫМИ ФИЗИЧЕСКИМИ  
ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ: ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И  
СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ДНР**

*Сгоцян Т.Г.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Колесников Д.В.,  
канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Актуальность заявленной темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования системы социальной защиты граждан с ограниченными физическими возможностями здоровья в современных условиях. В Донецкой Народной Республике формирование эффективной системы социальной поддержки данной категории граждан является одним из приоритетных направлений государственной политики.

Цель работы заключается в комплексном анализе нормативно-правового обеспечения социальной защиты инвалидов в Донецкой Народной Республике, исследовании принципов и направлений государственной политики в данной сфере.

Нормативно-правовое обеспечение социальной защиты граждан с ограниченными физическими возможностями здоровья в ДНР регулируется рядом законов и законодательных актов.

Закон Донецкой Народной Республики от 15.05.2015 N 48-ІНС «О социальной защите инвалидов (с изменениями и дополнениями)» [15] определяет государственную политику в области социальной защиты инвалидов в Донецкой Народной Республике, целью которой является обеспечение людям с инвалидностью равных с другими гражданами возможностей в реализации гражданских, экономических, политических и других прав и свобод, предусмотренных Конституцией Донецкой Народной Республики, а также в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права и международными договорами Донецкой Народной Республики.

Закон закрепляет понятие «инвалид», критерии установления групп инвалидности, а также полномочия органов государственной власти и местного самоуправления в сфере социальной защиты. В нём детально прописаны

основные направления поддержки: медицинская, профессиональная и социальная реабилитация; обеспечение техническими средствами реабилитации; доступ к образованию, труду и объектам инфраструктуры; жилищные гарантии; льготы по оплате жилищно-коммунальных услуг. Особое внимание уделено формированию безбарьерной среды: закон обязывает адаптировать общественные здания, транспорт, информационные системы с учётом потребностей людей с разными видами нарушений.

Документ регулирует порядок разработки и реализации индивидуальных программ реабилитации и абилитации (ИПРА), которые носят обязательный характер для органов власти и организаций. В нём определены права инвалидов на трудоустройство, включая квотирование рабочих мест и создание специальных условий труда, а также гарантии сохранения занятости при изменении условий производства. Кроме того, закон устанавливает меры социальной поддержки: пенсии, пособия, компенсации, льготный проезд, предоставление услуг переводчиков жестового языка.

Важной частью закона является закрепление механизмов контроля за исполнением норм: предусмотрены обязанности органов власти по мониторингу ситуации, рассмотрению жалоб и обеспечению доступности информации для инвалидов. Также обозначена роль общественных объединений инвалидов в формировании и реализации политики социальной защиты.

В целом, закон создаёт комплексную правовую основу для интеграции инвалидов в общество, сочетая меры материальной поддержки, реабилитации и адаптации среды. Его положения направлены на устранение дискриминации, и повышение качества жизни людей с инвалидностью в ДНР.

Правовые, экономические и организационные основы квотирования рабочих мест в ДНР для обеспечения занятости инвалидов определены Законом Донецкой Народной Республики от 8 июня 2023 года № 455-ПНС «О квотировании рабочих мест для инвалидов в Донецкой Народной Республике».

Нормативно-правовое обеспечение государственной политики Министерства труда и социальной политики ДНР в сфере социальной защиты граждан с ограниченными физическими возможностями здоровья включает Указы Главы Донецкой Народной Республики № 111 от 03.12.2018 года «О Министре труда и социальной политики Донецкой Народной Республики» и № 80 от 27.02.2015 года «О предоставлении социальной помощи семьям с детьми, лицам и инвалидам, не имеющим право на пенсию».

Министерство труда и социальной политики Донецкой Народной Республики является республиканским органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативному правовому регулированию в сферах предоставления

государственной социальной помощи, пособий и иных мер социальной поддержки населению, социальной защиты граждан, пострадавших вследствие военных действий на территории Донецкой Народной Республики, социальной защиты ветеранов войны и труда, детей войны, инвалидов, граждан пожилого возраста, граждан, пострадавших вследствие Чернобыльской катастрофы, предоставления льгот и компенсаций, оказания протезно-ортопедической помощи, реабилитации инвалидов и детей-инвалидов, предоставления социального обслуживания и оказания социальных услуг населению, социальной защиты семьи и детей, пенсионного обеспечения и общеобязательного государственного социального страхования.

Основными направлениями социальной защиты инвалидов в ДНР являются:

1. медико-социальная экспертиза – определение в установленном порядке потребностей освидетельствуемого лица в мерах социальной защиты, включая реабилитацию, на основе оценки ограничений жизнедеятельности, вызванных стойким расстройством функций организма;

2. реабилитация инвалидов – система и процесс полного или частичного восстановления способностей инвалидов к бытовой, общественной и профессиональной деятельности. Реабилитация инвалидов направлена на устранение или возможно более полную компенсацию ограничений жизнедеятельности, вызванных нарушением здоровья со стойким расстройством функций организма, в целях социальной адаптации инвалидов, достижения ими материальной независимости и их интеграции в общество;

3. обеспечение жизнедеятельности инвалидов, включающее: медицинскую помощь инвалидам; обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к информации; обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры; обеспечение инвалидов жилой площадью; воспитание и обучение детей-инвалидов; обеспечение занятости инвалидов, которое включает установление квоты для приема на работу инвалидов и создание специальных рабочих мест для трудоустройства инвалидов; установление условий труда инвалидов и др.

4. обеспечение права инвалидов на общественные объединения.

Исходя из выявленных направлений, сформированы следующие задачи социальной защиты инвалидов:

- создание системы реабилитационных и экспертных организаций, осуществляющих реабилитацию инвалидов и интеграцию их в общество;

- развитие реабилитационной индустрии как промышленной основы системы комплексной реабилитации инвалидов, формирование национального рынка технических средств реабилитации и реабилитационных услуг;

- обеспечение беспрепятственного доступа инвалидов к объектам социальной инфраструктуры;

- осуществление мероприятий по поддержке предприятий, находящихся в собственности общероссийских общественных организаций инвалидов, в целях создания дополнительных рабочих мест.

Для реализации поставленных задач в Министерстве труда и социальной политики ДНР созданы основы полноценной системы социальной защиты инвалидов, сформированы условия для ее дальнейшего развития.

Для граждан с ОВЗ в ДНР предусмотрены выплата социальных пособий и пенсии по инвалидности, обеспечение техническими средствами реабилитации и протезно-ортопедической продукцией, предоставление услуг по социальной реабилитации и социально-бытовое обслуживание, дополнительные гарантии занятости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что государственная политика в сфере социальной защиты инвалидов реализуется по нескольким основным направлениям: проведение медико-социальной экспертизы, организация комплексной реабилитации, обеспечение жизнедеятельности, создание условий для трудоустройства и защиты прав на общественные объединения.

В Донецкой Народной Республике сформирована комплексная система социальной защиты граждан с ограниченными возможностями здоровья. Ключевым органом реализации политики выступает Министерство труда и социальной политики ДНР, которое обеспечивает широкий спектр мер поддержки: от материальной помощи до комплексной реабилитации.

В ДНР выстроена эффективная система социальной защиты инвалидов, направленная на их полноценную интеграцию в общество и обеспечение равных возможностей. Однако для достижения максимальной эффективности необходимо продолжать работу по совершенствованию нормативно-правовой базы и механизмов её реализации, учитывая как российский опыт, так и международные стандарты в данной сфере.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алукаева Р. Р. Перспективные направления развития социальной политики в области социальной защиты инвалидов // Вестник науки и творчества. — 2021. — №7 (67). — С. 11-15

2. Бабаева А. Д. Теоретические основы формирования социальной защиты населения. / А. Д. Бабаева // Известия ВУЗов Кыргызстана. — 2010. — №. 5. — С. 112-114

3. Бочарова О. В. Право социального обеспечения – Москва: Издательство Дрофа, — 2017. – 107с.

4. Гудакова Л. В., Оверченко М. М. Теоретико-методологические основы формирования и развития услуг социальной защиты населения // Экономика и социум. — 2016. — № 12-1 (31). С. 912-916
5. Фридман Т. С. Влияние законодательства на создание доступной среды для маломобильных групп населения / Т. С. Фридман // Наука и бизнес: пути развития. — 2017. — № 11 (77). — С. 40-43.

## **АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Сметанкина М.О.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:  
Качан С.М.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

В работе исследуются конституционно-правовые основы формирования, структура и полномочия Правительства Российской Федерации как высшего органа исполнительной власти. На основе анализа нормативной базы и сравнительного подхода раскрываются характерные особенности процедуры его формирования, ключевые цели, задачи и функциональные обязанности в системе государственного управления Российской Федерации.

Правительство Российской Федерации, действуя на основании Конституции РФ и Федерального конституционного закона «О Правительстве Российской Федерации», представляет собой высший коллегиальный орган, осуществляющий исполнительную власть в стране [1; 3]. Его правовой статус, порядок формирования и деятельности отражают специфику смешанной (полупрезидентской) республиканской формы правления в России, где сильная президентская власть сочетается с наличием правительства, ответственного перед парламентом.

**Характерные особенности формирования Правительства РФ** отличаются сложной многоэтапной процедурой, в которой ключевую роль играет **Президент Российской Федерации**. Процесс формирования можно разделить на несколько взаимосвязанных стадий. Первоначально Президент вносит в Государственную Думу кандидатуру Председателя Правительства. После получения согласия парламента (требуется большинство голосов от общего числа депутатов) утвержденный Председатель вступает в должность.

Следующим этапом является определение структуры федеральных органов исполнительной власти, которая утверждается указом Президента по представлению Председателя Правительства. Завершающей стадией является назначение на должности заместителей Председателя Правительства и федеральных министров, которое также осуществляется главой государства по предложению премьер-министра [1; 3-4]. Данный порядок подчеркивает централизованный характер исполнительной вертикали и безусловный приоритет Президента в кадровых вопросах, формируя модель, в которой Правительство политически ответственно в первую очередь перед главой государства.

**Структура и организация работы Правительства** определяются его составом и внутренним регламентом. В состав Правительства входят Председатель, его заместители и федеральные министры [3]. Председатель Правительства организует его работу, определяет основные направления деятельности и председательствует на заседаниях. Заместители и министры осуществляют руководство порученными сферами и участвуют в коллегиальном принятии решений. Организация работы строится на принципах коллегиальности, гласности и законности. Основной формой деятельности являются заседания Правительства, на которых рассматриваются важнейшие вопросы государственного управления и принимаются постановления и распоряжения. Оперативные вопросы решаются Президиумом Правительства. Всю организационную, экспертно-аналитическую и информационную поддержку деятельности обеспечивает Аппарат Правительства [6].

**Цели и задачи деятельности Правительства РФ** носят комплексный и многоплановый характер, будучи направленными на реализацию стратегического курса развития страны. основополагающей конституционной целью является обеспечение условий для устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, повышения благосостояния граждан, укрепления государственного суверенитета и обороноспособности [1]. Для достижения этой цели Правительство решает широкий спектр взаимосвязанных задач, систематизированных по ключевым направлениям:

1. **В социально-экономической сфере:** разработка и обеспечение исполнения федерального бюджета; проведение единой финансовой, кредитной и денежной политики; управление федеральной собственностью; реализация политики в области промышленности, сельского хозяйства, транспорта и связи.

2. **В социальной сфере:** проведение единой государственной политики в области культуры, науки, образования, здравоохранения, социального обеспечения и экологии; реализация мер социальной поддержки населения.

**3. В сфере государственного управления и правопорядка:** осуществление мер по обеспечению законности, прав и свобод граждан, охране собственности и общественного порядка, борьбе с преступностью.

**4. В области обороны и безопасности:** реализация мер по обеспечению обороны страны, государственной безопасности и реализации внешней политики РФ [3; 5].

**Функциональные полномочия Правительства,** закрепленные в законодательстве, являются инструментом для реализации поставленных целей и задач. Они носят подзаконный характер и реализуются путем издания обязательных к исполнению постановлений и распоряжений. Ключевые блоки полномочий включают:

1) **экономико-финансовые полномочия через:** разработку и представление федерального бюджета, обеспечение его исполнения, управление государственным долгом, проведение единой финансовой, кредитной и денежной политики, общее руководство таможенным делом;

2) **социальные полномочия через:** обеспечение проведения единой государственной социальной политики, реализация программ поддержки семьи, материнства, отцовства и детства, принятие мер по реализации трудовых прав граждан;

3) **полномочия в сферах науки, культуры, образования через:** разработку и осуществление мер государственной поддержки научно-исследовательской деятельности, обеспечение проведения единой государственной политики в области образования и культуры;

4) **полномочия по обеспечению обороны и безопасности через:** участие в разработке и реализации государственной политики в области обороны, организация оснащения Вооруженных Сил, осуществление мер по обеспечению государственной безопасности;

5) **внешнеполитические полномочия, через:** обеспечение проведения единой внешнеполитической линии, представительство РФ в иностранных государствах и международных организациях, заключение международных договоров в пределах своей компетенции [3; 5].

Таким образом, Правительство Российской Федерации является центральным звеном системы федеральной исполнительной власти, обладающим широким кругом полномочий для решения задач государственного управления. Его деятельность строится на принципах подчинения Конституции и федеральным законам, а также подконтрольности и подотчетности перед Президентом и Федеральным Собранием. Сформированная в рамках российской смешанной модели республики система обеспечивает высокую степень

управляемости исполнительной властью, где ключевая координирующая роль принадлежит Президенту РФ. Эффективность работы Правительства напрямую влияет на темпы социально-экономического развития, уровень благосостояния граждан и обеспечение национальной безопасности страны.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации, с изм. от 4 октября 2022 года № 7-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 8-ФКЗ. – Текст : электронный // Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : официальный сайт. – 2026. – URL: <http://duma.gov.ru/news/55446/> (дата обращения: 09.04.2026).

2. Федеральный конституционный закон от 06.11.2020 N 4-ФКЗ «О Правительстве Российской Федерации». – Текст: электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366950/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366950/) (дата обращения: 09.04.2026).

3. Капура, С. Н. Конституционно-правовой статус Правительства Российской Федерации: цели, задачи и функции / С. Н. Капура, А. А. Сидоров // Вестник Московского университета МВД России. – 2020. – № 5. – С. 35-39. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konstitutsionno-pravovoy-status-pravitelstva-rossiyskoy-federatsii-tseli-zadachi-i-funksii> (дата обращения: 09.04.2026).

4. Указ Президента РФ от 21.05.2012 № 636 (ред. от 09.11.2023) «О структуре федеральных органов исполнительной власти» // Собрание законодательства РФ. – 2012. – № 22. – Ст. 2754. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202311090017> (дата обращения: 09.04.2026).

5 Попова А.В. Исполнительная власть в Российской Федерации: понятие, функции, признаки, принципы и тенденции к развитию // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – № 3. – С. 174–179. – Текст: электронный. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolnitelnaya-vlast-v-rossiyskoy-federatsii-ponyatie-funksii-priznaki-printsipy-i-tendentsii-k-razvitiyu> (дата обращения: 10.04.2026).

6. Постановление Правительства РФ от 01.06.2004 № 260 (ред. от 03.02.2023) «О Регламенте Правительства Российской Федерации и Положении об Аппарате Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 07.06.2004, № 23, ст. 2313. – Текст: электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366950](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366950) (дата обращения: 10.04.2026)

## ОСОБЕННОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СТРОИТЕЛЬНОГО НАДЗОРА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

*Снитко Р.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Фоменко Е.И.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Одной из основных функций в механизме реализации исполнительной власти является контрольная (надзорная) функция, которую осуществляют государственные органы. Государственный контроль (надзор) отражает происходящее в жизни общества, государства, в праве, экономике и политической системе и изменяется в соответствии с механизмом управления.

В тоже время, одна из основных задач государства в надзорной сфере состоит в поиске и установлении баланса публичных и частных интересов для того, чтобы, с одной стороны, в соответствующих отраслях и сферах государственного управления гарантировать соблюдение законодательства всеми физическими и юридическими лицами, а с другой, не нарушать режим их нормального функционирования.

Эффективность выполнения надзорных мероприятий можно определить не только количеством проведенных проверок, либо количеством выданных предписаний об устранении выявленных нарушений и количеством привлеченных к ответственности. Одними из важных моментов надзора является информирование и консультирование, а также проведение профилактических мероприятий для пресечения совершения правонарушений.

Строительная отрасль является одной из важнейших в государственном хозяйстве, и от нее во многом зависит эффективность функционирования всей системы хозяйствования в стране, так как именно капитальное строительство, как ни одна другая отрасль экономики, создает большое количество рабочих мест и потребляет продукцию многих отраслей. Экономический эффект от ее развития заключается в мультипликационном эффекте средств, вложенных в строительство, ведь с его развитием будут также развиваться: производство строительных материалов и соответствующего оборудования, машиностроение, металлургия и металлообработка, нефтехимия, производство стекла, деревообрабатывающая, транспорт, энергетика и т.д. Очевидно, как никакая

другая отрасль экономики, строительство способствует развитию предприятий малого бизнеса.

Таким образом, актуальность темы обусловлена тем, что в соответствии с Федеральным конституционным законом от 04.10.2022 № 5-ФКЗ [1] новые регионы, которой является и Донецкая Народная Республика были интегрированы в экономическую, финансовую, кредитную и правовую системы Российской Федерации, а также в систему органов государственной власти.

Для понимания разницы между понятиями контроля и надзора необходимо определить их стратегический функционал как таковой.

**Контроль** – это регулярный способ наблюдения, анализа и проверки результатов деятельности объекта с последующей корректировкой при обнаружении отклонений, а **надзор** – это постоянное наблюдение и проверка действий объекта на соответствие предъявляемым требованиям.

По своей сущности государственный контроль (надзор) в сфере строительства представляет собой комплекс мероприятий и методов, осуществляемых субъектом государственного архитектурно-строительного контроля с целью соблюдения субъектами строительной отрасли нормативных правовых актов и технических регламентов в сфере градостроительства.

Государственный контроль в Российской Федерации включает три уровня:

1. Федеральный государственный контроль (надзор). Осуществляется в рамках полномочий органов государственной власти Российской Федерации по предметам ведения Российской Федерации и по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

2. Региональный государственный контроль (надзор). Проводится в рамках полномочий субъекта Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а также по предметам ведения субъекта Российской Федерации.

3. Муниципальный контроль. Осуществляется в рамках полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения.

В Донецкой Народной Республике, как субъекта Российской Федерации, в соответствии с указом Главы Донецкой Народной Республики от 11.12.2024 № 676 [2], создана Государственная инспекция строительного и жилищного надзора Донецкой Народной Республики (далее – Стройжилнадзор ДНР). Стройжилнадзор ДНР является органом исполнительной власти, который осуществляет функции регионального государственного контроля (надзора), а именно:

- региональный государственный жилищный контроль (надзор);
- региональный государственный строительный надзор;
- региональный государственный контроль (надзор) в области долевого

строительства многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости;

- региональный государственный контроль (надзор) за деятельностью жилищно-строительного кооператива;
- региональный государственный лицензионный контроль осуществления предпринимательской деятельности в части управления многоквартирными домами на территории Донецкой Народной Республики.

Стройжилнадзор ДНР в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, правовыми актами Правительства Российской Федерации, Конституцией Донецкой Народной Республики, законами Донецкой Народной Республики, иными правовыми актами Донецкой Народной Республики, а также Положением.

Основой законодательной базы в контрольной (надзорной) сфере является Федеральный закон о государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации от 31.07.2020 № 248-ФЗ [3] (далее – Федеральный закон № 248-ФЗ), который регулирует отношения по организации и осуществлению государственного контроля (надзора), муниципального контроля, устанавливает гарантии защиты прав граждан и организаций как контролируемых лиц.

**Непосредственные задачи государственного строительного надзора:**

- а) предупреждение нарушений законодательства о градостроительной деятельности, в том числе технических регламентов, и проектной документации;
- б) выявление и пресечение нарушений, которые допустили застройщики, заказчики, а также различные подрядчики.

Как сообщалось ранее, региональный строительный надзор на территории Донецкой Народной Республики осуществляет Стройжилнадзор ДНР, порядок организации и осуществления которого регламентируется Положением о региональном государственном строительном надзоре на территории Донецкой Народной Республики, утверждённым Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 04.07.2024 № 69-4 [4] (далее – Положение).

Согласно п. 5 Положения объектами надзора являются:

- а) деятельность, действия (бездействие) застройщика, технического заказчика, лица, осуществляющего строительство, реконструкцию объекта капитального строительства (далее – контролируемое лицо), по строительству, реконструкции объектов капитального строительства, указанных в части 11 статьи 54 Градостроительного кодекса Российской Федерации [5] (далее – ГрК РФ), в случаях, установленных частями 1 и 2 статьи 54 ГрК РФ;

б) объекты капитального строительства, которыми граждане и организации владеют и (или) пользуются и которые указаны в части 11 статьи 54 ГрК РФ, в случаях, установленных частями 1 и 2 статьи 54 ГрК РФ.

В соответствии с частью 1 статьи 54 ГрК РФ, государственный строительный надзор осуществляется:

1) при строительстве объектов капитального строительства, проектная документация которых подлежит экспертизе в соответствии со статьей 49 ГрК РФ, за исключением случая, предусмотренного частью 3.3 статьи 49 ГрК РФ;

2) при реконструкции объектов капитального строительства, в том числе при проведении работ по сохранению объектов культурного наследия, затрагивающих конструктивные и другие характеристики надежности и безопасности таких объектов, если проектная документация на осуществление реконструкции объектов капитального строительства, в том числе указанных работ по сохранению объектов культурного наследия, подлежит экспертизе в соответствии со статьей 49 ГрК РФ, за исключением случая, предусмотренного частью 3.3 статьи 49 ГрК РФ.

Стройжилнадзор ДНР реализует свои полномочия по осуществлению регионального государственного строительного надзора на территории Донецкой Народной Республики путем проведения профилактических и контрольных (надзорных) мероприятий и принимает предусмотренные действующим законодательством меры по предупреждению, выявлению и пресечению нарушений обязательных требований.

В процессе проведения профилактических и контрольных (надзорных) мероприятий непосредственно на объектах для предотвращения возможных правонарушений в сфере действующего законодательства устанавливается факт нарушения и степень отклонения субъекта/объекта от требований действующего законодательства.

Однако, до 1 января 2028 года на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области виды государственного контроля (надзора), муниципального контроля, порядок организации и осуществления которых регулируется Федеральным законом № 248-ФЗ осуществляются с учетом особенностей, установленных Постановлением Правительства Российской Федерации от 16.03.2023 № 402 «Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» [6] (далее - Постановление № 402), а также Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.12.2023 № 2171 «Особенности осуществления регионального государственного

строительного надзора на территориях Донецкой Народной республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» [7].

Вышеупомянутые особенности предусматривают мораторий на проведение плановых проверок, внеплановых проверок (за исключением случаев, предусмотренных Постановлением № 402), а также привлечения к административной ответственности лиц осуществляющих архитектурно-строительную деятельность, что позволяет на комфортных условиях включиться в деятельность согласно действующего законодательства Российской Федерации.

Исключением части применения мер по привлечению к административной ответственности лиц является неисполнения выданного предписания об устранении выявленных нарушений либо нарушения обязательных требований, которые повлекли причинение вреда жизни или тяжкого вреда здоровью граждан либо являются грубыми нарушениями согласно п. 8 Постановления № 402 и п. 3 ч. 2 ст. 90 Федеральный закон № 248-ФЗ.

Стоит напомнить, что для привлечения к ответственности за совершенное правонарушение необходимо проведение контрольно-надзорных мероприятий.

Постановлением № 402 предусмотрены исключительные случаи, которые позволяют проведение внеплановых контрольных (надзорных) мероприятий, внеплановых проверок. Важным условием таких мероприятий является согласования с органами прокуратуры по следующим основаниям:

- решение высшего должностного лица субъекта Российской Федерации в отношении видов регионального государственного контроля (надзора), муниципального контроля;

- решение руководителя (заместителя руководителя) федерального органа исполнительной власти, уполномоченного на осуществление вида федерального государственного контроля (надзора);

- решение руководителя (заместителя руководителя) федерального органа исполнительной власти при осуществлении контроля за эффективностью и качеством осуществления органами государственной власти субъектов Российской Федерации переданных полномочий по осуществлению видов федерального государственного контроля (надзора).

Ввиду ряда особенностей осуществления регионального государственного строительного надзора на территории Донецкой Народной Республики можно отметить, что для исключения бесконтрольного выполнения строительных работ и обязательного соблюдения норм и правил действующего законодательства при их проведении Стройжилнадзор ДНР проводит профилактические визиты на объектах капитального строительства. В ходе проведения таких визитов

разъясняются действующие нормы и требования законодательства, указываются причины возникновения возможных нарушений для своевременного их пресечения, проводится консультационная работа по дальнейшей деятельности. Но при проведении профилактических визитов могут выдаваться и предписания по факту уже совершенных отступлений от норм действующего законодательства с целью их устранения. Также активно ведется работа по информированию и консультированию субъектов архитектурно-строительной деятельности с изменениями действующего законодательства и соблюдения обязательных норм и правил.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что в 2026 году на территории Донецкой Народной Республики работа по осуществлению регионального государственного строительного надзора ведется с учетом особенностей и послаблений, которые определены действующим законодательством, что не влияет на качество выполнения работ и исполнение требований действующего законодательства. Все эти меры приняты с целью поэтапного и плавного перехода в правовое поле Российской Федерации, и предотвращения в дальнейшем совершения правонарушений в сфере архитектурно-строительной деятельности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Российская Федерация. Законы. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта - Донецкой Народной Республики : Федер. закон № 5-ФКЗ : [принят Государственной Думой 03 октября 2022 года : одобрен Советом Федерации 04 октября 2022 г. : послед. ред. // КонсультантПлюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428188/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/) (дата обращения: 08.04.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

2. Об образовании (о создании) Государственной инспекции строительного и жилищного надзора Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики от 11.12.2024 № 676: по состоянию на 08.04.2026 г. // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N676\\_11122024.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N676_11122024.pdf) – Дата обращения: 08.04.2026. – Загл. с экрана.

3. Российская Федерация. Законы. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации : Федер. закон № 248-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 июля 2020 года : одобрен Советом Федерации 24 июля 2020 г. : послед. ред. // Консультант Плюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358750/92dd2b5bacbe0c35bc07](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/92dd2b5bacbe0c35bc07)

c3096528f0e5046d4af9/ (дата обращения: 08.06.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

4. Положением о региональном государственном строительном надзоре на территории Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от 04.07.2024 № 69-4: по состоянию на 08.04.2026 г. // Официальный сайт Правительства Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://pravdnr.ru/npra/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-4-iyulya-2024-g-№-69-4-o-poryadke-organizaczii-i-osushhestvleniya-regionalnogo-gosudarstvennogo-stroitelnogo-nadzora-na-terri/> – Дата обращения: 12.04.2025. – Загл. с экрана.

5. Российская Федерация. Законы. Градостроительный кодекс Российской Федерации : Федер. закон № 190-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 декабря 2004 года : одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 г. : послед. ред. // Консультант Плюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/) (дата обращения: 08.04.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей.

6. Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 16.03.2023 № 402: по состоянию на 08.04.2026 г. // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/146611/> – Дата обращения: 08.04.2026. – Загл. с экрана.

7. Об утверждении некоторых особенностей регулирования градостроительной деятельности при строительстве на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства РФ от 15.12.2023 № 2171: по состоянию на 08.04.2026 г. // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/151306/> – Дата обращения: 08.04.2026. – Загл. с экрана.

## УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

*Стрельчук Д.Д.,*

*магистр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Шемяков А.Д.,*

*д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Социально-экономическое и политическое развитие общества во многом определяется степенью развития организационной культуры, выступающей как фактором повышения производительности труда, так и локомотивом повышения качества управленческой деятельности органов государственной власти.

Организационная культура существенно влияет на существующие взаимоотношения внутри системы органов государственного управления. Она влияет на доверие граждан к действующей государственной власти, а ее инструментарий способствует развитию не только ценностной составляющей, но и формированию социально-ответственного поведения как индивидов, так и социальных групп в обществе.

В последнее десятилетие в России реализуется масштабная реформа государственного управления, включающая трансформацию организационной культуры с бюрократической на сервисную и клиентоцентричную.

Реализуема в настоящее время Федеральная программа «ГосСтарт» направлена на развитие единого подхода, обеспечивающего реализацию ценностной составляющей, влияющей на формирование социально-ответственного поведения государственных служащих.

В условиях глобализации сформировалась система ценностей, норм, традиций и практик, предопределяющих качественное взаимодействие работников государственных органов в части принятия эффективных управленческих решений. По мнению ученых, основа становления таких практик – это успешное развитие организационной культуры.

На наш взгляд, ключевыми элементами становления и дальнейшего развития практики организационной культуры являются:

- внедрение кодекса этики, основанного на ценностях служения, профессионализма и открытости;
- создание сообщества молодых госслужащих с горизонтальными связями;

– проведение форумов и конкурсов («Лидеры России. Государственное управление»), которые транслируют новые культурные образцы.

Применимость для Макеевки: участие сотрудников администрации в федеральных конкурсах и программах могло бы стать «прививкой» новой культуры и способом интеграции в профессиональное сообщество РФ.

Центры управления регионами (ЦУР) и культура обратной связи. Создание ЦУРов изменило культуру взаимодействия власти и общества. Внедрение практик:

- мониторинга обратной связи в соцсетях;
- обязательного реагирования на жалобы в сжатые сроки;
- публичной отчетности о решении проблем.

Это сформировало новую норму: власть должна слышать людей и быть подотчетной. Внутри организаций это потребовало развития навыков работы с данными и коммуникабельности у сотрудников.

Применимость для Макеевки: внедрение даже упрощенных аналогов ЦУР (например, регулярный разбор обращений из соцсетей на планерках) могло бы постепенно сместить фокус с «бумаги» на «человека».

Региональный опыт: «Команда Югры» (ХМАО). В Ханты-Мансийском автономном округе реализуется долгосрочная программа развития человеческого капитала в госуправлении «Команда Югры». Ее особенности:

- проектный принцип работы: чиновники работают в междисциплинарных командах над реальными проблемами региона;
- открытый кадровый конкурс, отменяющий принцип «незаменимых людей»;
- формирование кадрового резерва с обязательным обучением.

Результат: снижение бюрократизации, повышение инициативности и укрепление командного духа.

Применимость для Макеевки: создание временных проектных групп для решения конкретных городских проблем (восстановление объекта, помощь переселенцам) могло бы «расшить» ведомственные колодцы и научить сотрудников горизонтальному взаимодействию.

Опыт Татарстана: цифровизация и доступность власти. Республика Татарстан одной из первых начала внедрять систему «Открытое правительство» и активно развивает МФЦ. Культурная особенность: татарстанская модель делает акцент на многоязычии и доступности услуг для всех категорий граждан. Внутри это потребовало от сотрудников не просто исполнительности, а установки на помощь заявителю [1, с. 7-9].

Применимость для Макеевки: опыт внедрения стандартов МФЦ (приветливость, помощь в заполнении, понятная навигация) может быть масштабирован на все отделы администрации, работающие с населением.

Анализ зарубежных практик позволяет увидеть, как схожие проблемы решались в странах с развитой демократической традицией и в государствах, переживавших постконфликтное восстановление.

1. Эстония: цифровое государство и «культура без барьеров» [2, с. 4775-4786]. Эстония известна своей программой e-Governance. Но за технологиями стоит изменение культуры:

- принцип «однажды сказано» (once-only principle): государство не требует от гражданина данные, которые у него уже есть;

- дестигматизация ошибок: в эстонской госслужбе поощряется экспериментирование (в разумных пределах), ошибка не является поводом для наказания, если она привела к улучшению сервиса;

- горизонтальная координация: все ведомства используют единую платформу, что вынуждает их договариваться и синхронизировать данные.

Применимость для Макеевки: конечно, полномасштабная цифровизация пока недостижима, но сам принцип «не наказывать за инициативу» и попытки синхронизировать данные между отделами (например, создать общую базу получателей льгот) могли бы снизить барьеры.

2. Великобритания: программа «Ценности в действии» (Values in Action). В середине 2010-х годов правительство Великобритании столкнулось с проблемой демотивации госслужащих и падением доверия граждан. Была запущена программа пересмотра ценностей. Вместо абстрактных лозунгов были сформулированы простые поведенческие принципы: «быть любопытным» (проявлять инициативу), «работать вместе», «быть открытым» (делиться информацией, а не прятать ее).

Эти принципы были интегрированы в оценку персонала и продвижение по службе.

Применимость для Макеевки: важность этого опыта в том, что ценности были переведены на язык конкретных действий, понятных каждому сотруднику.

3. Германия: дуальное обучение и культура профессионализма. В Германии сильно развита культура уважения к статусу чиновника (Beamter). Это подкрепляется строгой системой отбора и обучения. Ключевая практика – дуальное образование: будущие чиновники часть времени учатся в вузе, а часть – работают в администрации. Это обеспечивает плавное вхождение в культуру (студент сразу видит реальные нормы), передачу опыта от поколения к поколению и высокий профессионализм и уважение к регламентам (без формализма).

Применимость для Макеевки: организация практики для студентов макеевских вузов в администрации с закреплением наставников могла бы стать первым шагом к формированию системы «выращивания» кадров под свои культурные стандарты.

4. Постконфликтный опыт: Хорватия и Сербия (интеграция в ЕС). Для Макеевки особенно ценен опыт стран бывшей Югославии, прошедших через войну, распад государства и последующую интеграцию в Евросоюз. В Хорватии и Сербии реформа госуправления была жестко увязана с требованиями ЕС. Это создало внешний стимул для изменений. Ключевые практики: создание независимых агентств по контролю за госслужбой (снижение политизации); программы психологической помощи чиновникам, работавшим в военное время; массовое обучение переговорным навыкам и медиации (для работы с конфликтами в обществе).

Применимость для Макеевки: обязательным условием трансформации культуры должна стать психологическая реабилитация сотрудников – без этого любые обучение и регламенты не сработают.

Анализ успешных практик позволяет сформулировать несколько ключевых принципов, релевантных для Макеевской администрации (таблица 1) [3, с. 912-919].

Таблица 1.

## Адаптация зарубежных практик

Принцип	Российский пример	Зарубежный пример	Возможная адаптация
Клиентоцентричность	МФЦ, ЦУРЫ	Эстония (принцип «однажды сказано»)	Внедрение стандартов приветливости и помощи при личном приеме
Открытость и обратная связь	Проект «ГосСтарт»	Великобритания («быть открытым»)	Регулярные встречи глав отделов с общественностью в неформальном формате
Командность и проекты	«Команда Югры»	Германия (дуальное обучение)	Создание межведомственных групп для решения конкретных задач города
Ценности через поведение	Конкурс «Лидеры России»	Великобритания (Values in Action)	Включение критериев клиентоориентированности в оценку работы
Работа с травмой	(опыт отсутствует)	Хорватия, Сербия	Внедрение программ психологической поддержки для сотрудников

Ключевой вывод. Успешная трансформация организационной культуры в органах власти возможна и происходит в разных странах. Общими факторами успеха выступают: политическая воля руководства, перевод ценностей на язык конкретных действий, инвестиции в человеческий капитал и использование

внешних стимулов (например, требований вышестоящих органов или запросов населения). Для Администрации г.о. Макеевка первостепенное значение имеет не слепое копирование, а адаптация этих практик с учетом главного ограничивающего фактора – посттравматического синдрома и работы в условиях нестабильности. Наиболее перспективными представляются практики, сочетающие развитие профессионализма с психологической поддержкой сотрудников (опыт Хорватии) и постепенное внедрение проектных методов работы для разрушения ведомственной замкнутости (опыт Югры).

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адухова А.Х. Особенности организационной культуры в российских и зарубежных компаниях //А.Х. Адухова.:Агентство слияния и поглощения. 2023. № 3 (18). С. 7-9.
2. Головнин В.Н., Баянова Д.С., Ченцова Е.А. Особенности организационной культуры российских и зарубежных предприятий // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 12. С. 4775-4786.
3. Хайк М., Ильченко С.В. Российский и зарубежный опыт развития организационной культуры // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции //М. Хайк (под общей редакцией Т.С. Саяпиной, под научной редакцией Л.Н. Горбуновой).: НОЧУ ВО «МЭИ», 2021. С. 912-919.

### **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ И КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ**

*Тимофеева Т.Г.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Кремень Я.В.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

Развитие территорий зависит от эффективной деятельности органов местного самоуправления. Именно муниципальный уровень власти обеспечивает решение насущных вопросов жизнедеятельности населения, что делает его ключевым элементом системы публичного управления.

Понятие «качество жизни» носит многокомпонентный характер и включает не только материальные показатели, такие как уровень доходов, но и доступность социальных услуг, состояние инфраструктуры, экологические условия, безопасность и возможности для самореализации личности [5]. Следовательно, деятельность органов местного самоуправления должна быть направлена на комплексное улучшение всех указанных компонентов.

Целью муниципального управления является создание условий для устойчивого развития территории и повышения благосостояния населения [3]. Для достижения цели необходимо эффективное использование ресурсов, формирование благоприятной городской среды и обеспечение доступности общественных благ, при этом важным становится переход от формального исполнения полномочий к результат-ориентированному управлению [4].

Анализ современных данных подтверждает значимость муниципального уровня для повышения качества жизни. Согласно ежегодному мониторингу Института экономики РАН, в 2024 году доля населения России с доходами ниже границы бедности составила 7,2%, при этом сохраняется значительная дифференциация по регионам и муниципальным образованиям. Более того, авторы мониторинга отмечают, что в беднейших муниципалитетах разрыв в уровне доходов населения по сравнению с наиболее благополучными территориями может достигать 3-4 раз [5]. Данное обстоятельство делает деятельность местных администраций по развитию локальных рынков труда и поддержке социально уязвимых категорий граждан критически важной.

Нормативно-правовая база деятельности органов местного самоуправления определяет их компетенцию и рамки реализации полномочий. Она включает федеральные, региональные и муниципальные акты, регулирующие различные аспекты управления территорией [1; 2], однако на практике эффективность реализации данных норм во многом зависит от качества управленческих решений и уровня организационного развития муниципалитета [3].

К числу ключевых направлений деятельности органов местного самоуправления относятся развитие социальной инфраструктуры, обеспечение функционирования жилищно-коммунального хозяйства, благоустройство территорий, поддержка занятости населения и развитие местной экономики (таблица 1).

Наиболее актуальными тенденциями нашего времени являются вопросы цифровизации управления, внедрения «умных» технологий и повышения открытости органов власти [5], отдельно можно выделить формы взаимодействия муниципалитетов с населением. В современном мире возрастает роль инициативного бюджетирования, общественных обсуждений и цифровых платформ обратной связи [5]. Такие механизмы позволяют учитывать реальные

потребности граждан и повышают доверие к органам власти. Системное взаимодействие указанных направлений, инструментов и ресурсов может быть представлено следующим образом (рисунок 1).

Таблица 1

Ключевые направления муниципальной деятельности и их влияние на компоненты качества жизни

<b>Направление деятельности ОМСУ</b>	<b>Компонент качества жизни</b>	<b>Ожидаемый эффект</b>
Развитие социальной инфраструктуры	Доступность социальных услуг	Снижение территориального неравенства, рост удовлетворённости населения
Благоустройство территорий и ЖКХ	Состояние среды проживания, безопасность	Улучшение экологии, снижение аварийности, повышение комфорта
Поддержка занятости и малого бизнеса	Уровень доходов	Сокращение бедности, рост налоговой базы муниципалитета
Внедрение цифровых платформ обратной связи	Возможности самореализации, участие в управлении	Повышение доверия к власти, адресность решений

Практика различных муниципальных образований показывает, что наибольших результатов в повышении качества жизни достигают те территории, где реализуется комплексный подход к управлению [3]. Например, в ряде городов внедряются программы «умного города», направленные на оптимизацию транспортной системы, повышение энергоэффективности и улучшение экологической ситуации [5]. В то же время на региональном уровне, включая отдельные районы города Донецка, реализуются мероприятия по благоустройству, развитию социальной инфраструктуры и поддержке населения, что также оказывает положительное влияние на качество жизни.

Несмотря на имеющиеся положительные тенденции, сохраняется ряд проблем, характерных для большинства муниципальных образований. К ним относятся ограниченность финансовых ресурсов, износ инфраструктуры, недостаточная координация между различными уровнями власти, а также слабая вовлечённость населения в процессы управления [3; 4]. Указанные проблемы требуют поиска новых подходов и инструментов их решения.

В качестве основных направлений совершенствования деятельности органов местного самоуправления можно выделить повышение эффективности бюджетного планирования, развитие цифровых сервисов, расширение практики участия граждан в управлении территорией, а также укрепление взаимодействия

с бизнес-сообществом [3; 5]. Реализация данных мер позволит повысить результативность муниципальной политики и обеспечить более высокий уровень качества жизни населения.

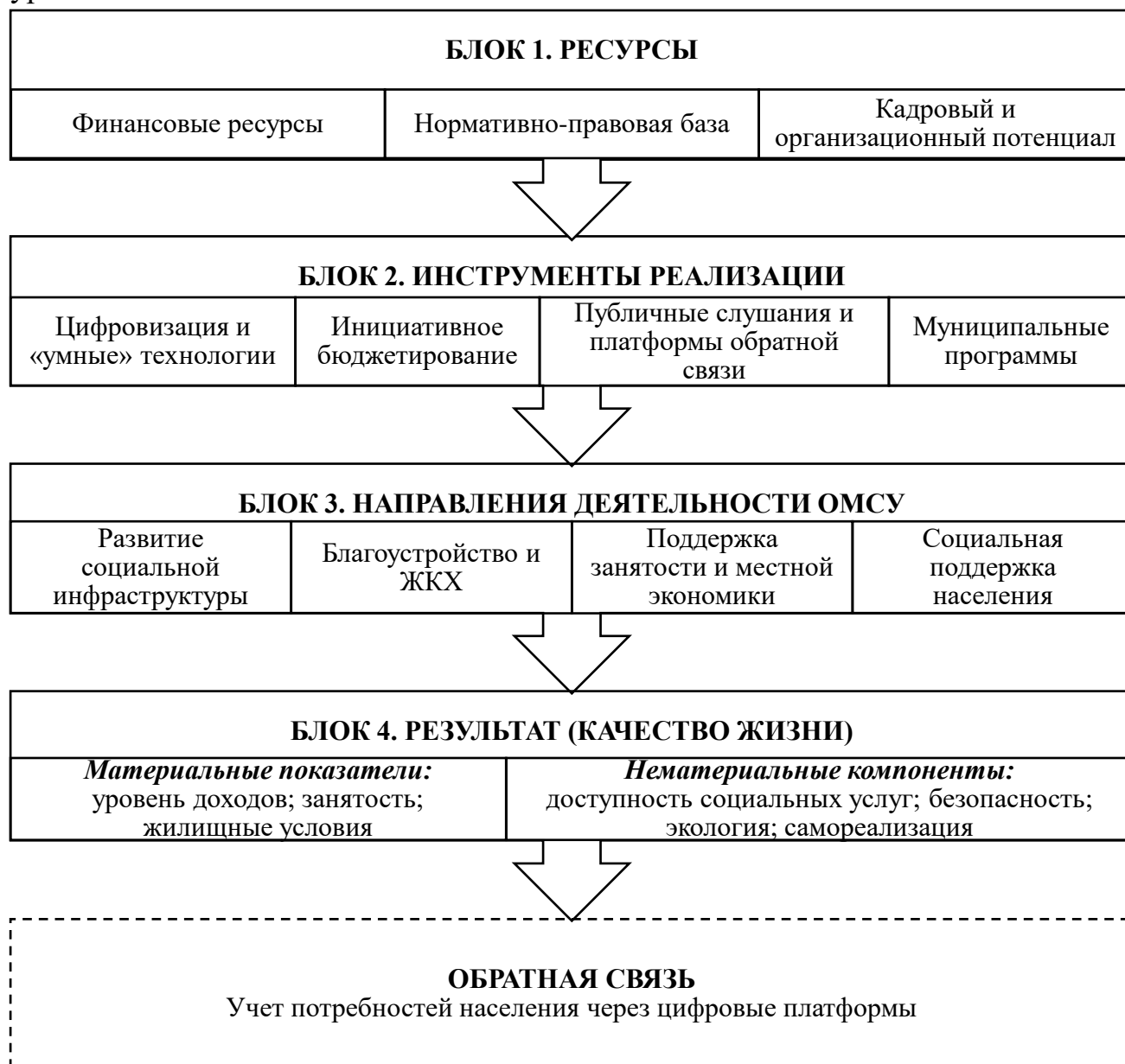


Рис. 1. Результат-ориентированный механизм управления качеством жизни на муниципальном уровне [3; 4; 5].

Таким образом, органы местного самоуправления играют важную роль в формировании условий жизнедеятельности населения, их деятельность должна быть ориентирована не только на выполнение формальных функций, но и на достижение конкретных социально значимых результатов [2].

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации. – Москва : Эксмо, 2024. – 128 с. – (Законы и кодексы). – ISBN 978-5-04-201511-3. – Текст : непосредственный.

2. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон № 131-ФЗ : [принят Государственной думой 16 сентября 2003 года : одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года]. – Москва : Проспект ; Санкт-Петербург : Кодекс, 2017. – 158 с. ; 20 см. – 1000 экз. – ISBN 978-5-392-26365-3. – Текст : непосредственный.

3. Бабун, Р. В. Организация местного самоуправления: учебное пособие / Р. В. Бабун. – Москва : КноРус, 2023. – 273 с. – ISBN 978-5-406-10929-8. – URL: <https://book.ru/book/947671> (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

4. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 281 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20199-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/581375> (дата обращения: 08.04.2026).

5. Бобков, В.Н. Мониторинг доходов и уровня жизни населения России – 2024 год: [Ежегодник]. Вып. 3(204) / В. Н. Бобков, А.А. Гулюгина, Е.В. Одинцова [и др.] ; отв. ред. В. Н. Бобков, А. А. Гулюгина. – М.: ИЭ РАН, 2025. – 170 с. ISBN 978-5-9940-0792-1 EDN MKBWFA

## **ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Толмачева Т.В.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Костенок И.В.,*

*д-р гос. упр., профессор, профессор кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

**Актуальность темы.** В современной системе государственного управления экономическая безопасность перестала быть исключительно концептуальной категорией и трансформировалась в конкретный объект законодательного регулирования. Как справедливо отмечается в научной литературе, государственная политика в сфере ЭБ может рассматриваться как процесс принятия законодательных актов и управленческих решений,

направленных на стабильный экономический рост, эффективное удовлетворение экономических потребностей, государственный контроль за национальными ресурсами и защиту экономических интересов.

Законодательство в сфере экономической безопасности играет ключевую роль, выполняя две взаимосвязанные функции: оно не только учреждает систему субъектов обеспечения безопасности, но и детально регламентирует процедурные аспекты их деятельности. Как подчеркивается в фундаментальных работах по данной тематике, именно через правовые инструменты реализуется возможность эффективно регулировать и направлять поведение всех участников общественных отношений в русле обеспечения национальных экономических интересов

Законодательное обеспечение экономической безопасности представляет собой многоуровневую систему нормативно-правовых актов различной юридической силы, которые в совокупности образуют правовую основу для деятельности уполномоченных субъектов публичного управления. Анализ научных источников позволяет выделить следующие группы источников, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Иерархия законодательных источников обеспечения экономической безопасности

Уровень регулирования	Виды источников	Функциональное назначение	Примеры регулируемых отношений
<b>Конституционный</b>	Конституция, конституционные законы	Закрепление основ экономического строя, полномочий высших органов власти	Бюджетные полномочия парламента, основы налоговой системы, право собственности
<b>Международно-правовой</b>	Международные договоры, соглашения	Гармонизация национального законодательства с международными стандартами	Скрининг иностранных инвестиций, экспортный контроль, противодействие отмыванию средств
<b>Законодательный</b>	Кодексы, федеральные/ государственные законы	Детальное регулирование общественных отношений в сфере ЭБ	Бюджетный кодекс, Налоговый кодекс, законы о безопасности, о защите конкуренции
<b>Подзаконный</b>	Указы главы государства, постановления правительства, ведомственные акты	Оперативное регулирование, конкретизация законодательных норм	Порядок проведения проверок, методики оценки рисков, регламенты взаимодействия

Законодательные механизмы обеспечения ЭБ реализуются через различные административно-правовые режимы. На основе анализа современных исследований предлагается следующая типология, представленная в таблице 2.

Как отмечается в современных научных исследованиях, действенность законодательного обеспечения экономической безопасности напрямую зависит от качества институциональной среды. Ключевым фактором выступает наличие профессиональной бюрократии, ориентированной не на формальное следование инструкциям и предписаниям, а на глубокую аналитическую интерпретацию динамично меняющейся информации.

Таблица 2.

Типология законодательных режимов обеспечения экономической безопасности

Тип режима	Законодательная основа	Целевая направленность	Характерные инструменты
<b>Контрольно-разрешительный</b>	Законы об иностранных инвестициях, о скрининге, об экспортном контроле	Предотвращение утраты контроля над стратегическими активами и технологиями	Предварительное согласование сделок, лицензирование, запреты
<b>Фискально-резервный</b>	Бюджетное законодательство, законы о резервных фондах, о госдолге	Обеспечение устойчивости бюджетной системы к шокам	Резервные фонды, лимиты госдолга, казначейские инструменты
<b>Регуляторно-охранный</b>	Административное, уголовное, налоговое законодательство	Предупреждение и пресечение правонарушений в экономической сфере	Административные и уголовные наказания, меры принуждения, блокировки
<b>Стимулирующе-контрактный</b>	Законодательство о ГЧП, о госзакупках, об инвестиционной деятельности	Развитие стратегических отраслей, снижение зависимости	Государственно-частное партнерство, форвардные контракты, офсетные сделки

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие **выводы**:

1. Системная иерархия. Законодательные механизмы обеспечения экономической безопасности представляют собой многоуровневую систему, включающую конституционные, законодательные и подзаконные акты. Эффективность этой системы определяется не столько количеством принятых актов, сколько их внутренней согласованностью и непротиворечивостью.

2. Административная реализация. Наличие формальных законодательных норм является необходимым, но недостаточным условием

обеспечения экономической безопасности. Критическое значение приобретает институциональная способность органов публичного управления реализовывать эти нормы на практике, что требует инвестиций в человеческий капитал и развитие организационной культуры.

3. **Баланс формализации и гибкости.** Чрезмерная детализация законодательных норм и процедур может подавлять профессиональное усмотрение и создавать стимулы для формального подхода. Оптимальный дизайн законодательных механизмов должен предусматривать баланс между формальной определенностью и гибкостью, позволяющей адаптироваться к изменяющимся условиям.

4. **Обучение и адаптация.** Законодательные механизмы должны включать встроенные системы оценки и обратной связи, позволяющие корректировать политику на основе накопленного опыта. Страх ответственности за ошибки блокирует организационное обучение и снижает долгосрочную эффективность.

Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку количественных методик оценки эффективности законодательных механизмов и их влияния на реальный уровень защищенности национальной экономики.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. О безопасности: Федеральный закон от 28.12.2010 № 390-ФЗ (ред. от 09.11.2020).

3. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: Общий курс: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний., 2010. - 815 с.

4. Каранина, Е. В. Финансовая безопасность (на уровне государства, региона, организации, личности): монография. Киров: ФГБОУ ВО «ВятГУ», 2015. - 239 с.

5. Авдийский, В. И., Безденежных, В. М. Экономическая безопасность как системообразующий фактор устойчивости сложных социально-экономических систем. М.: КноРус., 2015. - 145 с.

6. Криворотов, В. В., Калина, А. В., Эриашвили, Н. Д. Экономическая безопасность государства и регионов: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА., 2020. - 350 с.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Третьяк А.Р.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Кремень Я.В.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую определяет качество жизни граждан в каждом конкретном городе, районе или поселке. В условиях меняющейся экономики, цифровизации всех сфер общества и интеграционных процессов, которые затрагивают и Донецкую Народную Республику, вопрос совершенствования муниципального управления становится особенно актуальным. Система муниципальной власти должна быть не просто стабильной, но и гибкой, способной быстро реагировать на новые вызовы и запросы населения. Ключевым ресурсом в этом процессе выступают сами муниципальные служащие – их профессионализм, мотивация и умение работать с современными технологиями.

Совершенствование системы муниципального управления представляет собой комплексный и многогранный процесс, направленный на повышение результативности деятельности органов местного самоуправления. Он включает в себя реформирование организационной структуры, развитие кадрового потенциала, внедрение информационных технологий, включая системы искусственного интеллекта, а также постоянное обновление нормативно-правовой базы. Цель всех этих преобразований – создание такой модели управления, которая была бы максимально открытой, оперативной и ориентированной на реальные потребности жителей муниципального образования [1].

Сущность этого процесса заключается в переходе от традиционных, часто бюрократизированных методов работы к более современным, проектным и клиентоцентричным подходам. В отличие от реформирования государственного управления, совершенствование муниципального уровня носит более прикладной характер, так как связано с решением конкретных повседневных задач: от уборки улиц и работы общественного транспорта до социальной поддержки и создания условий для развития местной экономики.

Структурно совершенствование муниципального управления можно разделить на несколько взаимосвязанных направлений. Во-первых, это

институциональное реформирование, то есть изменение самой системы организации власти на местах. Во-вторых, это работа с персоналом: подбор, обучение, мотивация и оценка эффективности муниципальных служащих. В-третьих, это технологическая модернизация, предполагающая цифровизацию управленческих процессов. И, наконец, это нормативно-правовое обеспечение, которое создает юридическую основу для всех перечисленных изменений. Каждое из этих направлений требует отдельного внимания и комплексного подхода, что представлено в таблице 1. [2].

Таблица 1

Сравнительная характеристика направлений совершенствования системы  
муниципального управления

Направление	Основная идея	Ключевые мероприятия	Ожидаемые результаты	Вызовы
1	2	3	4	5
<b>Институциональное реформирование (структурное)</b>	Переход к одноуровневой системе организации местного самоуправления [1]	Упразднение двухуровневой системы; закрепление трёх видов муниципальных образований; новый порядок избрания глав (на примере ДНР) [3]	Упрощение системы управления, устранение дублирования полномочий, повышение скорости принятия решений, компактность структуры	Риск формального подхода к реформе; необходимость адаптации к новым правовым условиям (особенно для ДНР)
<b>Развитие кадрового потенциала</b>	Трансформация кадровой работы в систему управления человеческим капиталом	Современный отбор (оценка навыков, а не только дипломов); система адаптации и наставничества; непрерывное обучение; формирование кадрового резерва; прозрачная мотивация (KPI и другие стимулы) [4]	Повышение компетентности и вовлечённости служащих, снижение текучести	Нехватка узкопрофильных специалистов, высокая текучесть, снижение мотивации; формализм кадрового резерва (разрозненность баз, низкая конверсия)

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
<b>Цифровая трансформация</b>	Внедрение современных информационных технологий и искусственного интеллекта в управленческие процессы	Разработка «цифровых карт» муниципалитетов автоматизация рутинных задач; ИИ для анализа обращений граждан, транспортных потоков, мониторинга инфраструктуры; создание нейросетевых помощников [5]	Повышение оперативности решений, снижение операционных затрат, прозрачность управления, снижение коррупционных рисков, высвобождение времени для стратегических задач	Необходимость технического оснащения, цифровая грамотность кадров, сопротивление изменениям
<b>Совершенствование нормативно-правовой базы</b>	Обеспечение актуальной и качественной юридической основы для всех преобразований	Регулярное обновление НПА; приведение в соответствие актов о муниципальной службе, противодействии коррупции, информационном сопровождении; повышение квалификации юристов и кадровых служб [6]	Правовая определённость снижение рисков нарушений, создание легитимной среды для реформ	Непрерывность процесса; высокая нагрузка на юридические и кадровые службы; необходимость постоянного мониторинга изменений НПА

Все эти направления совершенствования муниципального управления имеют самое непосредственное отношение к работе отдела кадров и муниципальной службы администраций Донецкой Народной Республики. Именно кадровая служба находится на передовой всех изменений, связанных с человеческим капиталом. Практика показывает, что на отдел кадров возлагаются ключевые функции по подбору персонала, что подтверждается постоянным наличием вакансий главных и ведущих специалистов в штатном расписании администрации. Сотрудники отдела занимаются не только оформлением кадровых документов, но и участвуют в организации обучения и повышения квалификации служащих, внедрении новых кадровых технологий, в том числе связанных с оценкой эффективности и формированием кадрового резерва. От того, насколько качественно будет выстроена эта работа, напрямую зависит,

насколько эффективно в целом будет функционировать администрация городского округа.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что совершенствование системы муниципального управления – это непрерывный и многогранный процесс, затрагивающий как структурные, так и содержательные аспекты работы органов местной власти. Реформирование территориальной организации, внедрение современных кадровых технологий, цифровизация управленческих процессов и актуализация нормативно-правовой базы являются не отдельными задачами, а взаимосвязанными элементами единой стратегии, направленной на повышение качества жизни граждан. Ключевая роль в этом процессе отводится кадровым службам муниципальных администраций, которые должны стать не просто отделами кадрового делопроизводства, а полноценными центрами управления человеческим капиталом на муниципальном уровне. Эффективность их работы в конечном счете и определяет, насколько успешно муниципальное образование сможет ответить на вызовы времени и обеспечить устойчивое развитие своей территории.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Российская газета. – 2025. – № 60. – Текст : электронный. – URL: <https://rg.ru/documents/2025/03/26/mestnoe-samoupravlenie-dok.html> (дата обращения: 10.04.2026).
2. Закон Донецкой Народной Республики от 12.12.2025 № 235-РЗ «Об организации местного самоуправления в Донецкой Народной Республике» // Официальный сайт Народного Совета ДНР. – Текст : электронный. – URL: <https://dnrsovet.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).
3. Коваленко, Г. В. Механизмы повышения эффективности кадрового обеспечения муниципального управления / Г. В. Коваленко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2025. – № 47 (598). – С. 81-83.
4. Ларина, М. И. Кадровый резерв в системе муниципального управления: традиции, современные вызовы и перспективы развития / М.И. Ларина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2026. – № 4 (607). – С. 166-169.
5. Мищенко, Я. П. Развитие новых технологий формирования кадров муниципального управления: анализ особенностей и проблемных аспектов / Я. П. Мищенко, М. Р. Галустян, Н. В. Паршин. – Текст : непосредственный // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и территорий. – 2025. – № 3. – С. 22-27.

6. ВАРМСУ. Карту цифрового будущего муниципалитетов создадут в России // Ассоциация сибирских и дальневосточных городов. – 2025. – 29 августа – Текст : электронный. – URL: [https://portal1.asdg.ru/sections/veconom/novosti.php?ELEMENT\\_ID=389668](https://portal1.asdg.ru/sections/veconom/novosti.php?ELEMENT_ID=389668) (дата обращения: 08.04.2026).

## **МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

*Холошная А.Э.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Квасников А.А.,  
канд. тех. наук, доцент кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Глобальная цифровизация, растущие запросы граждан на качество и оперативность предоставления муниципальных услуг, а также необходимость обеспечения устойчивого развития в контексте усиления роли социальной составляющей экономической политики требуют от органов местного самоуправления (ОМСУ) не просто выполнения рутинных функций, но и проявления стратегического мышления, инновационности и высокой клиентоориентированности. Ключевым элементом, определяющим способность ОМСУ адаптироваться к этим вызовам и повышать свою эффективность, является кадровый потенциал, поскольку специалисты органов муниципального управления являются основным активом, преобразующим политические решения в реальные результаты для населения и бизнеса.

Главным источником совершенствования кадрового потенциала является профессиональное развитие, представляющее собой направленный процесс изменения качества личности как субъекта трудовой деятельности посредством приобретения новых знаний и навыков [1]. Данный процесс подразумевает системный подход, который основывается на социальных технологиях и механизмах воздействия на профессиональное становление сотрудника. Системность профессионального развития – важный аспект, позволяющий не только достигать видимых результатов, но и облегчить процесс мониторинга, оценивания и составления методических рекомендаций.

Алгоритм обучения муниципальных служащих, охватывающий все области профессионального развития заключается в следующем:

- 1) определение потребностей и целеполагание;
- 2) аудит компетенций;
- 3) разработка профилей должности;
- 4) индивидуальные планы развития;
- 5) оценка эффективности обучения.

Цикл обучения специалистов муниципальной службы включает в себя:

1. Методы развития профессиональных знаний и навыков – *Hard skills* (англ. – «жесткие навыки»). *Hard skills* представляют собой конкретные профессиональные знания и умения, которые необходимы для выполнения определённой работы или задачи [2]. Методы данной группы направлены на углубление специфических знаний, необходимых для реализации муниципальных программ и проектов. Инструмент обучения, входящие в состав этой группы, можно разделить на три подгруппы:

1.1. Классическое структурированное обучение: программы повышения квалификаций и профессиональной переподготовки с фокусом на актуальных направлениях (стратегическое управление городом – разработка и реализация стратегий; муниципальные финансы и бюджетирование – программно-целевой метод, работа с инвестиционными фондами; цифровая трансформация муниципального управления; управление проектами), обучение в профильных ВУЗах и центрах;

1.2. Моделирование и тренинги-симуляции: бизнес-симуляции (принятие коллективных/единоличных решений в условиях, имитирующих экономический кризис, дефицит бюджета, крупные социальные конфликты), кейс-метод (разбор реальных удачных и неудачных практик управления муниципальным образованием);

1.3. Экспертные лекции и мастер-классы: привлечение успешных мэров, глав муниципалитетов, руководителей крупных корпораций региона, ведущих федеральных экспертов для обмена опытом.

2. Методы развития управленческих и личностных компетенций – *Soft skills* (англ. – «мягкие навыки») – термин, который означает комплекс умений общего характера, тесно связанных с личностными качествами [2]. Эта группа методов позволяет развить личностные характеристики, которые могут положительно повлиять на качество деятельности. К инструментам обучения относят:

2.1. Семинары по коммуникации и взаимодействию: переговоры и медиация (обучение ведению переговорам с представителями бизнеса, общественности и вышестоящими органами власти), управление конфликтами

(методы снижения социальной напряженности и разрешения споров между стейкхолдерами), публичные выступления и работа со СМИ (обучение эффективной коммуникации о текущих задачах, формировании имиджа администрации);

2.2. Развитие лидерских качеств: коучинг и менторство (назначение опытных наставников для сопровождения молодых специалистов/сотрудников на новых должностях), тренинги по ситуационному лидерству (развитие способности применять различные стили управления, корректируя их под конкретные ситуации);

2.3. Формирование клиент ориентированного подхода: обучение основным принципам подхода (восприятие жителя города как основного потребителя услуг), развитие эмоционального интеллекта (обучение пониманию основных мотивов и стимулов жителей для более точного проектирования социальных программ).

3. Методы обучения на рабочем месте – On-the-Job Training – обучение, при котором специалисты осваивают необходимые навыки, выполняя реальные рабочие задания со следующим инструментарием:

3.1. Ротация кадров и временные проектные группы: межведомственная ротация (направление специалиста из одного отдела в другой для получения более обширных знаний и понимания сквозных процессов), включение в проектные группы (привлечение сотрудников к работе в межфункциональных группах, создаваемых для различных крупных проектов) [3];

3.2. Стажировки и командировки: погружение в успешные практики (краткосрочные командировки в ведущие муниципалитеты региона или страны для изучения практики управления на местах);

3.3. Самостоятельное обучение и обмен опытом: созданий внутренней базы знаний (цифровая платформа с регламентами, рекомендациями и опытом), внутренние семинары и круглые столы (встречи сотрудников для анализа текущих проблем и поиска их решений).

4. Интеграция современных технологий в обучение требует освоения новых инструментов и форматов обучения:

4.1. Смешенное обучение: сочетание очных тренингов с онлайн-курсами для обеспечения гибкости графика;

4.2. Геймификация: использование элементов игры в обучении (рейтинги, бейджи, соревнования между отделами) для повышения вовлеченности в освоение новых цифровых сервисов;

4.3. Использование аналитики: обучение служащих работе с городскими данными (Smart City Analytics) для принятия решений, основанных на доказательной базе.

Важным завершающим этапом является оценивание эффективности обучения. Для этого удобно применять модель Дональда Киркпатрика [4], ее значимость состоит в том, что такая модель выявляет реальную пользу от тренинга, выделяя четыре уровня для оценивания. На первом уровне оценивается реакция участников, узнается оценка эмоционального отношения участников к обучению (нравится/не нравится, полезно/бесполезно) через анкеты и индексы лояльности. Второй уровень (обучение) позволяет оценить изменение установок, повышения знаний и приобретение новых навыков. Измеряется тестами, ролевыми играми, кейсами. На третьем уровне (поведение) происходит оценка практического применения сотрудниками полученных знаний на рабочем месте. Измеряется наблюдением, оценкой 360 градусов, интервью через время после обучения. И, на последнем, четвертом уровне оцениваются результаты, то есть происходит конечная оценка влияния обучения на достижения поставленной цели.

Улучшение и стратегическая направленность системы обучения муниципальных служащих имеет ключевое значение не только для развития кадрового потенциала ОМСУ, но и для роста привлекательности региона в условиях усиления социальной ориентации экономики.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Шаброва Д.И. Современные методы развития муниципальных служащих: проблемы и пути решения / Д.И. Шаброва - Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2016. №22. – С. 157.

2. Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина, Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А.И. Ивонина // Вестник евразийской науки. - 2017. №1 (38) – 18 с. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniyateoreticheskikh-i-metodicheskikh-razrabotok-v-oblasti-upravleniya-rol-soft-skills-i-hard-skills-v-professionalnom> (дата обращения: 04.04.2026).

3. Морозова Т.В. Оценка эффективности организации профессионального развития на государственной гражданской службе РФ / Т.В. Морозова - Государственное и муниципальное управление. – Юрайт : 2012. – 123 с.

4. Киркпатрик Д., Киркпатрик, Д.Д. Оценка программ обучения: четыре уровня / Д. Киркпатрик, Д.Д. Кирпатрик // Уч. Пособие. Перераб. – 2012. – 203 с.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

*Хорошкова С.Н.,  
магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Иванина Е.А.,  
канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и  
государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС,  
Донецк*

В настоящее время, когда система публичного управления претерпевает изменения, вопрос о том, как повысить эффективность работы государственных гражданских служащих, выходит на первый план. Формально законодательная база развита достаточно, однако на практике сохраняется разрыв: оценка деятельности целого ведомства и личный вклад конкретного сотрудника соотносятся плохо. Процессуальные показатели по-прежнему доминируют над конечными социальными результатами, а единых федеральных критериев для проведения аттестации не существует. Автор ставит целью выявить основные проблемы, связанные с оценкой эффективности на госслужбе, а также обосновать, как можно улучшить оценочные механизмы, опираясь на опыт России и зарубежных стран.

Эффективность государственной гражданской службы – категория сложная и многогранная. Её оценка требует системного подхода, который охватывал бы весь управленческий цикл – от постановки целей до анализа социально-экономических последствий. Как верно замечает А.Г. Барабашев, объективно оценить деятельность нельзя, если ограничиваться лишь анализом структуры госоргана; необходимо сосредоточиться на том, насколько результативно его управленческое воздействие и какие реальные эффекты это даёт обществу [1, с. 47]. Исходя из этого, можно выделить три группы критериев: функциональная оценка (социальные результаты в конечном виде), оценка затрат (насколько экономно используются ресурсы) и специальная социальная эффективность (целенаправленность, быстрота реакции, стиль работы). Их сочетание позволяет построить комплексную систему, отражающую и внутренние процессы, и внешние последствия деятельности.

Главная методологическая трудность – это атрибуция результата, то есть сложность количественного измерения того, какой именно вклад внёс конкретный служащий в достижение комплексных социальных индикаторов, ведь на них влияет множество внешних факторов. Поэтому показатели

результативности для гражданских служащих должны отвечать критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, определённость во времени) и чётко связывать повседневные задачи, промежуточные продукты работы и конечные социально значимые цели. В методических рекомендациях Минтруда России особо подчёркивается, что важно разделять непосредственные результаты (например, число подготовленных документов или рассмотренных обращений) и конечные эффекты (уровень удовлетворённости граждан, снижение административных барьеров) [3].

Если сравнить страны БРИКС и ШОС, видна общемировая тенденция: переход от процедурного контроля к управлению по результатам. В Китае действует «система целевой ответственности», где количественные экономические показатели сочетаются с качественными оценками лояльности и стабильности. Индия активно применяет цифровые платформы (e-Samiksha, CPGRAMS) для онлайн-мониторинга проектов и получения обратной связи от граждан. Бразилия и ЮАР делают упор на принципы социальной справедливости и инклюзивности. Российская же практика при наличии формально развитой законодательной базы сталкивается с разрывом между институциональной и индивидуальной оценкой, с преобладанием процессуальных показателей и отсутствием унифицированных рамочных критериев [4, с. 115].

Анализ нормативно-правовых актов (Федеральный закон № 79-ФЗ, указы Президента РФ) позволяет выявить следующие системные недостатки. Первое: в законодательстве нет легального определения конкурса и единых правил его проведения, что порождает правовую неопределённость и создаёт почву для субъективизма. Второе: сохраняется слишком длинный перечень оснований, когда конкурс можно не проводить, – это снижает прозрачность кадровых процедур. Третье: на федеральном уровне законодательно не прописан порядок формирования кадрового резерва. Четвёртое: отсутствие единых примерных критериев аттестации ведёт к тому, что каждое ведомство устанавливает свои правила (ведомственный партикуляризм). Кроме того, нововведения в виде обязательного мониторинга публичной информации в интернете ставят вопрос о балансе между интересами службы и правом на частную жизнь [2; 5].

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы и предложения. Чтобы повысить эффективность государственной гражданской службы, нужны не точечные, а системные преобразования. Необходимо законодательно закрепить единые, научно обоснованные и многоуровневые критерии оценки, которые охватывали бы как непосредственные результаты, так и долгосрочные социальные эффекты. Целесообразно внедрять

сбалансированные системы показателей (по аналогии с KPI и BSC), обязательно декомпозируя институциональные цели до уровня индивидуальных заданий для каждого служащего. Требуется глубокая модернизация кадровых механизмов: стандартизация конкурсных процедур, создание прозрачной системы кадрового резерва, внедрение современных технологий оценки компетенций (тестирование, ассесмент-центр). Однако ключевое условие успеха – не только совершенствование формальных правил, но и изменение административной культуры: нужно укоренять ценности служения обществу, инициативность и ориентацию на конечный результат. Синтез лучших мировых практик с учётом российской специфики и последовательная реализация предложенных мер способны вывести государственную гражданскую службу на качественно новый уровень, сделав её ключевым драйвером социально-экономического развития.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Барабашев А. Г. Теория и практика оценки эффективности деятельности органов власти / А. Г. Барабашев // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 2. – С. 45–67.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 14.07.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке показателей эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих : Приказ Минтруда России от 19.11.2021 № 822н // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.04.2026).
4. Оболонский А. В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия / А. В. Оболонский. – Москва : Дело, 2020. – 320 с.
5. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации : Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 112 (ред. от 23.10.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 6. – Ст. 439.
6. Шекшня С. В. Управление человеческими ресурсами в государственной службе / С. В. Шекшня, Н. А. Зайцева. – Москва : Юрайт, 2021. – 402 с.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ГОССЛУЖАЩИХ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Шаршнёва В.П.,*

*магистрант Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

*Научный руководитель:*

*Хасанова Е.В.,*

*канд. экон. наук, заведующий кафедрой теории управления и государственного администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

На протяжении всей истории человечества одно из ведущих направлений исследований являлось развитие человека. В условиях современного общественного развития, особое внимание уделяется профессиональному развитию, поскольку каждый из нас большую часть жизни проводит на работе и чувство реализованности в профессиональной деятельности приносит чувство благополучия и успешности.

Квалификационный уровень работников включает в себя такие понятия как профессионально-технический уровень, мастерство и деловые качества. Уровень развития работников непосредственно влияет на статус производства, его технический прогресс, совершенствование и конкурентоспособность. Главную роль в техническом прогрессе играет человек, так как он является основной производительной силой. Его способность трудиться, создавать материальные блага, менять условия трудовой деятельности влияют на всю систему производства.

Развитие государственных служащих – одна из важнейших проблем в структуре кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти, так как для успешного развития Донецкой Народной Республики необходима качественная система государственного управления. Данную систему возможно создать только при наличии квалифицированного кадрового состава, который, обладая необходимыми теоретическими знаниями и практическими навыками, мог бы эффективно решать возникающие проблемы в правительстве [1].

Для обеспечения работника должным профессионально-квалификационным уровнем знаний создана комплексная система подготовки кадров, обеспечивающая квалификацию работника в соответствии с потребностями развития производства. Данная система рассчитана воздействовать на работника на протяжении всей его производственной деятельности, поднимать его уровень знаний на новую ступень обучения, которая будет отвечать не только способностям и возможностям работника, но и потребностям производства.

В настоящее время государственная система Республики как никогда нуждается в дополнительном образовании кадров. Для эффективного функционирования государственной службы в Республике необходима комплексная подготовка её представителей, включающая глубокие теоретические знания и отработанные практические навыки. Представители государственной власти должны обладать компетенциями для оперативного нахождения оптимальных решений в условиях текущей ситуации в Республике. Деятельность государственной службы в Донецкой Народной Республике должна соответствовать высоким стандартам организации, базироваться на прочной законодательной базе и опираться на кадровый потенциал, способный к глубокому анализу событий и эффективному воплощению принятых решений. Ключевым элементом кадровой политики в сфере госслужбы является подготовка высококлассных профессионалов, призванных обеспечить дальнейший прогресс Республики.

Специфика развития государственной службы как публично-правового социального института обуславливает особенности в подготовке будущих государственных служащих. Как показывает международный опыт, формирование эффективной государственной службы без активного содействия системы образования требует десятилетий. Донецкая Народная Республика занимает уникальное положение в данном процессе. Это связано с традиционно высоким уровнем образованности населения Республики. На протяжении долгого времени здесь не только создавалась, но и совершенствовалась национальная система образования, интегрируя накопленный опыт, а также духовные, религиозные и культурные ценности жителей.

В настоящее время особого внимания требует подготовка именно управленческой элиты, которая должна осуществлять прорывную деятельность в будущее Республики.

Профессиональное образование в области государственного управления находится в тесной взаимосвязи с системой государственной службы Донецкой Народной Республики. В настоящее время все аспекты функционирования государственной службы в той или иной мере связаны с образованием и профессиональной компетенцией государственных служащих. Таким образом, прогресс в развитии государственной службы и система профессиональной подготовки кадров являются взаимозависимыми элементами. [2].

Для стабильности государственного аппарата в Донецкой Народной Республике необходимо повысить качество кадров, а именно наличие у государственного служащего специального профессионального образования с учетом его должности.

Из-за продолжительного создания ключевых законодательных актов, касающихся государственной службы, и затянувшегося поиска оптимальных путей формирования образовательной инфраструктуры для обучения и повышения квалификации управленческих кадров, существенно замедлилось становление комплексной системы образования, призванной готовить и переподготавливать государственных служащих.

Становление и совершенствование государственного аппарата Донецкой Народной Республики неразрывно связаны с процессом профессиональной подготовки его сотрудников. Эти два аспекта представляют собой единый, масштабный функциональный механизм. На современном этапе невозможно представить какое-либо направление государственной службы, развивающееся обособленно от образовательной сферы. Прогресс и переход государственной системы на качественно новый уровень напрямую обусловлены развитием человеческих ресурсов, составляющих её основу.

Таким образом, происходящие в обществе перемены и становление государственной службы потребовали создания специальной системы профессионального обучения, способной обеспечить непрерывную подготовку кадров государственной службы.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Позднышов, А. Н. Развитие системы профессиональной подготовки государственных служащих / А. Н. Позднышов // Юрист-Правоведъ. – 2003. – № 1(6). – С. 28-32.
2. Чукина, Н. С. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих: проблемы и пути решения / Н.С. Чукина // Современное право. – 2006. – № 1. – С. 60-61.

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

*Шмаркова Я.В.,  
бакалавр Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк  
Научный руководитель:  
Заярин А.Г.,  
старший преподаватель кафедры теории управления и государственного  
администрирования Донецкого филиала РАНХиГС, Донецк*

Современный уровень развития общества требует все больше уделять внимание повышению эффективности работы органов государственного и

муниципального управления, деятельность которых должна быть ориентирована на результат [1].

От качества работы сотрудников муниципальных органов зависит не только скорость решения административных вопросов, но и доверие населения к власти в целом. В последние годы требования к муниципальной службе заметно выросли: граждане ожидают более быстрых, понятных и открытых решений, а значит, система управления на местном уровне должна постоянно совершенствоваться [2].

Эффективность муниципальной службы нельзя сводить только к количеству выполненных поручений или подготовленных документов. На практике гораздо важнее, насколько качественно решаются проблемы жителей, как быстро принимаются меры по конкретным обращениям и насколько грамотно организована работа внутри самого органа власти. Если, например, заявление на получение справки или оформление льготы рассматривается неделями, это уже говорит о низкой эффективности работы [3].

Одним из основных факторов повышения эффективности является профессиональная подготовка кадров. Муниципальный служащий должен не только знать законодательство, но и уметь применять его на практике, общаться с населением, работать с информационными системами, быстро ориентироваться в изменениях нормативной базы. К слову, именно недостаток практических навыков часто становится причиной ошибок, затягивания сроков и формального подхода к работе. Поэтому регулярное повышение квалификации, участие в семинарах и обучение современным управленческим технологиям имеют большое значение [4].

Не менее важную роль играет мотивация сотрудников. Если человек не видит перспективы профессионального роста и не чувствует, что его труд действительно ценят, то со временем он начинает работать формально. В муниципальной сфере это особенно опасно, потому что здесь любая ошибка или безразличие могут напрямую сказаться на жизни людей. Поэтому кроме материального стимулирования важны и другие меры: благодарности, поощрения, возможность карьерного продвижения, участие в значимых проектах. Хороший пример – когда в администрации создаются условия, при которых инициативный сотрудник может предложить решение проблемы и реально повлиять на результат, а не просто исполнять указания сверху.

Большое значение имеет и организация самого рабочего процесса. Во многих муниципальных органах до сих пор сохраняется излишняя бюрократия: документы проходят через слишком большое количество согласований, часть функций дублируется, а ответственность размывается между несколькими отделами. Это снижает оперативность и создает ненужную нагрузку на

сотрудников. Для повышения эффективности необходимо четко распределять обязанности, сокращать лишние процедуры и использовать современные формы управления. Например, электронный документооборот позволяет сократить время на передачу и согласование документов, а также уменьшает риск потери информации [5].

Отдельно стоит отметить важность цифровизации во взаимодействии с гражданами. Сегодня сложно представить эффективную муниципальную службу без информационных технологий. Электронные порталы, базы данных, онлайн-прием граждан и автоматизированные системы учета помогают не только ускорить работу, но и сделать ее более прозрачной. В некоторых муниципалитетах уже успешно применяются сервисы, с помощью которых жители могут отслеживать статус своего обращения или записаться на прием в администрацию без очередей. Такой подход повышает удобство для граждан и одновременно дисциплинирует самих служащих.

Немаловажным условием является и качество управленческой культуры. Руководитель муниципального органа должен уметь не только контролировать подчиненных, но и создавать нормальную рабочую атмосферу. Когда в коллективе есть уважение, понятные цели и справедливое распределение задач, сотрудники работают значительно лучше. Напротив, постоянное давление, отсутствие диалога и неясные требования приводят к снижению инициативности и ухудшению результатов. Поэтому эффективное управление невозможно без грамотного руководства.

В заключение следует подчеркнуть, что повышение эффективности деятельности муниципальных служащих требует комплексного подхода. Недостаточно изменить только одну сторону работы – например, ввести новые программы или ужесточить контроль. Нужны одновременно и профессиональное развитие кадров, и современная организация труда, и цифровые технологии, и продуманная мотивация, и внимательное отношение к людям. Только в этом случае муниципальная служба сможет действительно выполнять свою главную задачу – качественно и своевременно решать вопросы местного значения.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Васильев С., Жуковский А., Цуркер К. Оценка эффективности работы служащих и организаций государственного и муниципального управления // Муниципальная служба: [Электронный ресурс]. URL: <http://emsu.ru/ms/default.asp?c=1757&p=1> (дата обращения: 11.04.2026).

2. Бабун, Р. В. Организация муниципального управления : учебное пособие / Р. В. Бабун. – Москва : КНОРУС, 2022. – 512 с. - Текст : непосредственный.

3. Васильев, В. И. Муниципальное право России : учебник / В. И. Васильев. – Москва : Юстицинформ, 2021. – 608 с. - Текст : непосредственный.

4. Глазырин, М. В. Муниципальная служба: теория, практика, кадровая политика / М. В. Глазырин. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 384 с. - Текст : непосредственный.

5. Кутафин, О. Е. Муниципальное право Российской Федерации : учебник / О. Е. Кутафин, В. И. Фадеев. – Москва : Проспект, 2021. – 672 с. - Текст : непосредственный.

**Научное издание**

**ОБЩЕСТВО И ГОСУДАРСТВО: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
СОЦИАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ**

**Материалы**

**VII Республиканской научной студенческой конференции**

**(Донецк, 22 апреля 2026 года)**

*Публикуемые материалы, отражают точку зрения авторов, которая  
может не совпадать с мнением редколлегии*

*Авторы несут ответственность за оригинальность текстов, а также  
достоверность изложенных фактов и положений.*

*Материалы приведены на языке оригинала*

*Ссылка на сборник при цитировании или частичном использовании  
материалов обязательна*

Ответственный за выпуск: Котов Е.В.

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская  
академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»

283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецкий, г. Донецк, ул. Челюскинцев,  
д. 163А