

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

*На правах рукописи*



**Меркулов Михаил Владимирович**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ  
МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию другим  
экземплярам, которые были  
представлены в диссертационный  
совет  
И.о. ученого секретаря  
диссертационного совета Д 01.001.01  
д-р гос. упр., профессор  
Пономаренко Е.В.



Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Шемяков Александр Дмитриевич

Донецк – 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ....	15
1.1. Эволюция теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры.....	15
1.2. Факторы влияния на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти.....	28
1.3. Методы, способы, особенности управленческой деятельности, влияющие на социально-экономическое поведение граждан.....	44
Выводы к главе 1.....	53
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЙСТВЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ГРАЖДАН.....	56
2.1. Научно-методический подход к влиянию механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.....	56
2.2. Анализ инструментов механизма организационной культуры в органах государственной власти Донецкой Народной Республики и Российской Федерации .....	68
2.3. Поиск факторов формирования механизма организационной культуры и оценка инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти.....	88
Выводы к главе 2.....	110

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ.....	113
3.1. Методический подход к формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти.....	113
3.2. Концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.....	126
3.3. Методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.....	162
Выводы к главе 3.....	180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	182
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	185
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	222
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	223
Приложение Б. Рекомендации по внешнему виду сотрудников.....	226
Приложение В. Положение об Аппарате Народного Совета Донецкой Народной Республики.....	230
Приложение Г. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих.....	234
Приложение Д. Типовой должностной регламент федерального государственного гражданского служащего Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии.....	239
Приложение Е. Положение о конкурсе управленцев «Лидеры России» на 2021-2022 год.....	245

Приложение Ж. Анкета для оценки факторов, определяющих состояние развития организационной культуры в системе органов государственной власти.....	253
Приложение И. Правила внутреннего служебного (трудового) распорядка управления по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области.....	257
Приложение К. Структуры органов власти.....	268
Приложение Л. Образцы форменной одежды и знаки различия государственных инспекторов в сфере охраны окружающей среды Донецкой Народной Республики.....	270
Приложение М. Проект обучающего тренинга и семинара для сотрудников, направленные на повышение уровня сплоченности (тим-билдинг), тренинг по адаптации.....	280
Приложение Н. Карта компетенций государственного гражданского служащего.....	281
Приложение П. Профессиограмма «Начальник отдела по связям с общественностью государственного органа».....	283
Приложение Р. Результаты аналитического мониторинга по итогам сбора, анализа и систематизации информации о закупках за бюджетные средства в Донецкой Народной Республике в I полугодии 2020 года.....	286
Приложение С. Заключение о результатах аналитического мониторинга закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства в Донецкой Народной Республике, осуществленных заказчиками в 2019 году.....	290
Приложение Т. Инструментарий организационной культуры в органах государственной власти.....	313

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях пространственно-экономических и политических трансформаций формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти и его влияние на социально-экономическое поведение граждан представляет особый интерес, поскольку это направление является не только социально значимым, но и оказывающим воздействие на процессы развития и функционирования системы государственного управления.

Социально-экономическое и политическое развитие общества во многом определяется степенью развития организационной культуры, выступающей как фактором повышения производительности труда, так и локомотивом повышения качества государственного управления. Организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри системы государственного управления, обеспечивая единение общества. 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.

Организационная культура в широком смысле представляет собой социально-трудовое пространство той или иной организации, формирующее у ее сотрудников (коллектива) определенные воззрения и поведенческие установки на основании системы разделяемых ценностей, норм и убеждений. Проблема максимально полного использования потенциала организационной культуры органов государственной власти для достижения организационных целей является одной из наиболее актуальных в теории и практике управления.

Современная наука пока не дает полного и убедительного ответа на вопрос о наличии взаимосвязи формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти и социально-экономического поведения

индивидов и социальных групп в обществе. Между тем, практика управления нуждается в ответах на эти вопросы.

В этой связи актуализируется задача поиска научно-методических подходов, позволяющих обеспечить формирование такого механизма организационной культуры в органах государственной власти, который, во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, способствовал бы эффективному строительству государственности Донецкой Народной Республики.

**Степень разработанности темы исследования.** Проблеме формирования механизма организационной культуры посвящено большое число научных трудов зарубежных и отечественных исследователей. Основное внимание ученых уделяется анализу сущности, содержания и структуры организационной культуры.

Проблеме максимально полного использования потенциала организационной культуры посвящены работы И.Г. Акперова, А.П. Васяева, С.А. Горбатова, Ф. Лютенса, Ж.В. Масликова, Е.В. Мовы, Г.Л. Монастырского, Т.П. Новиковой, Д. Осборна, С. Роббинса, О.А. Родина, О.А. Савельевой, Л.В. Сморгунова, Ю.Н. Старцева, В.В. Труфановой, Е.С. Устинович, Э. Шайна, Д.А. Щербининой, В.А. Ядова и других. Учеными анализируется организационная культура не только производственных организаций и органов государственной власти, но и управление ее типами; обосновывается понятие «организационная культура»; в рамках «деятельностного» подхода выделяются ее функции, средства, аспекты; определяется ее роль в совершенствовании государственного управления. Теоретические, методологические и прикладные вопросы роли социально-ответственного поведения личности руководителя органа государственной власти и членов общества, а также вопросы государственного управления в целом, рассматривались в научных трудах ученых И.Ю. Беганской, М.Л. Братковского, Л.Л. Бунтовской, Л.С. Выготского, Г.К. Губерной, А.Н. Ермоленко, Г.У. Имаковой, Е.М. Николаевой, А.Д. Шемякова и других.

Вместе с тем, нынешние условия развития государственности Донецкой Народной Республики обусловили необходимость дальнейшего изучения формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти и исследования его влияния на социально-экономическое поведение граждан.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических основ и практических рекомендаций по формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач:

обобщить теоретические и методические основы формирования механизма организационной культуры;

проанализировать факторы влияния на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти;

изучить методы, способы, особенности управленческой деятельности, влияющие на социально-экономическое поведение граждан;

предложить научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан;

рассмотреть методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти;

предложить концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан;

разработать методику оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.

**Объект исследования** – процесс формирования механизма организационной культуры.

**Предмет исследования** – теоретико-методические основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.15. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке теоретико-методических основ и практических рекомендаций по формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

Основные положения, характеризующие научную новизну, состоят в следующем:

*усовершенствованы:*

понятие организационной культуры как эффективного взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в коммерческих организациях и органах государственной власти, которое основывается на общей, разделяемой сторонами, системе убеждений, идей, взглядов и ценностей, связанных с жизненным циклом любой организации, методами достижения целей, способами, управлением, стратегией развития организации, неотъемлемой частью которой является деловая и корпоративная этика, что позволяет на основании эффективных инструментов организационной культуры формировать подходы к управлению социально-экономической и социально-трудовой средой;

научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, что позволило: во-первых, смоделировать

процесс формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти; во-вторых, классифицировать связи целеустановок и инструментария организационной культуры для формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти; в-третьих, установить взаимосвязи, обеспечивающие влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан;

*получили дальнейшее развитие:*

факторы, влияющие на управленческую деятельность органов государственной власти и на формирование механизма организационной культуры, от реализации которого зависит доверие граждан к действующей системе государственной власти; который способствует развитию не только сложившейся ценностной составляющей, но и социально-ответственному поведению как индивидов, так и социальных групп в обществе;

методы, способы и особенности управленческой деятельности и их влияние на социально-экономическое поведение граждан, что позволило провести классификацию: во-первых, основных подходов к управлению поведением служащих органов государственной власти с помощью инструментов механизма организационной культуры; во-вторых, особенностей влияния инструментов механизма организационной культуры на социально-экономическое поведение граждан;

методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти, позволивший определить основные направления формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, обеспечивающий эффективное взаимодействие органов государственной власти с обществом;

концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, обеспечивающие взаимодействие субъектов

и объектов управления в системе органов государственной власти, что позволяет представить соответствующий механизм;

методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, позволившая установить взаимосвязи формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти с процессами функционирования системы органов государственной власти. Методика способствует: поиску путей повышения эффективности государственного управления; объективной оценке действенности механизма организационной культуры; комплексному анализу управленческих процессов и эффективности их взаимодействия, как с гражданами, так и с институтами общества; осуществлению процесса выработки эффективного взаимодействия органов государственной власти и общества.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов определяется достигнутым уровнем разработанности исследуемой проблемы, научной новизной и заключается в систематизации и углублении существующих теоретико-методических основ и практических рекомендаций по формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что разработанные и предложенные теоретико-методические основы и практические рекомендации, обоснованные в ходе исследования, доведены до уровня конкретных практических предложений относительно решения практических задач, связанных с формированием механизма организационной культуры в органах государственной власти и его влиянием на социально-экономическое поведение граждан.

Результаты и предложения, изложенные в диссертации, получены в рамках научно-исследовательской работы ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» по теме «Механизмы социализации

государственной экономической политики» (номер государственного учета НИОКТР от 25.04.2019 № 0119D000070).

Разработки и рекомендации автора в части научно-методического подхода, обеспечивающего формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, внедрены в практику управления информационной политики администрации г. Донецка (справка от 01.02.2022 № б/н), Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики (справка от 01.02.2022 № б/н).

Теоретические и научно-методические положения диссертации используются в учебном процессе ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (справка от 27.04.2022 № 01-06/515).

Справки о внедрении результатов исследования размещены в Приложении А.

**Методология и методы исследования.** Теоретической и методологической основой диссертации являются фундаментальные положения экономической теории, теории государственного управления. В процессе решения задач исследования применена совокупность общепринятых методов: диалектический метод познания, исторический метод, построение гипотез, описание, анализ и синтез, системно-структурный анализ, абстрактно-логический, функционально-логический, научной абстракции, аналогии, а также опрос как метод социологического исследования.

Информационной базой исследования послужили работы зарубежных авторов, нормативные правовые акты Донецкой Народной Республики и Российской Федерации, связанные с проблемами взаимосвязи между механизмом организационной культуры в органах государственной власти и государственным управлением, материалы монографических исследований, научно-практических конференций и периодических изданий по вопросам формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти и его влияния на социально-экономическое поведение граждан.

**Положения, выносимые на защиту.** По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Усовершенствованное понятие организационной культуры.
2. Факторы влияния на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти.
3. Методы, способы и особенности управленческой деятельности, влияющей на социально-экономическое поведение граждан.
4. Научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.
5. Методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти, обеспечивающий влияние на социально-экономическое поведение граждан.
6. Концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.
7. Методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Достоверность научных выводов, рекомендаций и положений, изложенных в диссертации, обусловлена тем, что они основаны на использовании фундаментальных положений экономической теории, теории государственного управления, работах ведущих отечественных и зарубежных ученых в сфере формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, наличием соответствующей эмпирической базы.

Диссертация является самостоятельным научным трудом в области повышения эффективности государственного управления на основе максимально полного использования потенциала организационной культуры и формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во

взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан. Все научные положения, выносимые на защиту, получены лично автором.

Основные результаты исследования были апробированы и получили широкое обсуждение на международных и республиканских научных и научно-практических конференциях: III международной научно-практической конференции «Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы» (Донецк, 2017 г.), I, II, IV, V международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (Донецк, 2017, 2018, 2020, 2021 гг.), международной научно-практической конференции преподавателей и аспирантов «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (Донецк, 2017 г.), международной научно-практической конференции «Молодежь в науке: настоящее и будущее» (Луганск, 2018 г.), XVIII международной научно-практической конференции «Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса» (Курск, 2018 г.), V международной научной конференции «Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (Донецк, 2020 г.), III международной научно-практической конференции «Современная мировая экономика: вызовы и реальность» (Донецк, 2020 г.), республиканской научно-практической конференции для студентов и аспирантов «Проблемы информационного и документационного обеспечения управления в современных условиях» (Донецк, 2021 г.), XXII международной научной конференции молодых ученых и студентов «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» (Донецк, 2021 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 20 научных работ, в том числе 8 статей в рецензируемых научных изданиях, 12 работ

апробационного характера. Общий объем опубликованных научных работ составляет 7,1 п.л., из них 5,0 п.л. принадлежит лично автору.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### 1.1. Эволюция теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры

Формирование организационной культуры в органах государственной власти, бизнес-организациях и некоммерческих организациях является одним из предметов изучения экономической науки, теории и практики управления. Организационная культура – именно та среда, в которой осуществляются трудовые отношения, возникают горизонтальные и вертикальные связи между сотрудниками, функционирует организация.

Для начала рассмотрим понятие культуры, а впоследствии раскроем и понятие организационной культуры. Как представляется на первый взгляд, понятие культуры более широкое, тогда как понятие организационной культуры является составным понятием. Анализ научных исследований показал, что вопросы изучения культуры лежат в области культурологии. Данная наука изучает разные этапы развития культуры. Так, субъектом культуры, который создает жизненную среду, или среду обитания, называемую еще вивариумом, культурология указывает человека. Такой подход к проблеме дает возможность рассмотреть развитие культуры с точки зрения длящегося во времени процесса взаимодействия биологической эволюции и социальной среды человека (общества). Ряд исследователей отмечает, что «...первоисточки культуры необходимо искать в античных легендах, мифологии и религиозных верованиях...» [1, с. 54]. Этот подход разделяют и ученые-философы. Однако, во время изучения развития культуры, ученые выдвигают также разные гипотезы. Эти гипотезы касаются различных аспектов формирования культуры,

предлагаются различные версии культурогенезиса. По нашему мнению, можно выделить ряд теорий и концепций, которые посвящены культурогенезису. Основные концепции собраны в таблице (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные концепции и теории, посвященные культурогенезису [составлено автором на основе [1-13]]

Концепции, теории	Направление исследования	Примечание
1	2	3
Креационистская концепция	Предполагает, что привитие человеку умения создавать культуру предопределено свыше (Богом).	Библия как основной мотиватор развития концепции.
Трансцендентальные теории	Рассматривает появление культуры по велению свыше. При этом утверждается то, что ее возникновение не связано с естественным развитием человека.	Последователи: По мнению, русского философа В.С. Соловьева, человек живет ради идеи высшей правды. Культура возникает как потребность духа, а ее цель – служение Христу.
Гуманистически-демиургическая концепция	Рассматривает Бога в качестве Творца, создавшего мир, и человека. При этом созданный Богом человек, в дальнейшем, рассматривается как создатель человеческого мира и культуры на Земле.	Основоположник концепции Н.Л. Бердяев.
Космологические теории	Заключается в обосновании появления культуры и ее дальнейшего развития под воздействием космических сил, которые на этой базе создают условия для развития человека.	Основоположники - В.И. Вернадский, П.А. Флоренский, П. Тейяр де Шарден, Л.Н. Гумилев и др.
Натуралистические концепции	Соотносит появление культуры с саморазвитием рода человеческого, при этом истоки культуры связывает с жизнью высших животных, то есть предпосылки зарождения культуры находятся в животном мире.	Последователи концепции - Ч. Дарвин, Г. Спенсер.
Игровые концепции	Предполагает процесс возникновения культуры как игру. Делается утверждение о том, что игра первична, а из нее возникли различные направления культуры.	Последователи концепции - Й. Хейзинг

## Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Психоаналитическая теория	Рассматривает культуру как форму подавления первичных влечений и инстинктов, используя методы норм и запретов. То есть культура возникает как способ обуздания животных инстинктов у человека.	Основоположник теории – Зигмунд Фрейд
Орудийно-трудовая теория	Происхождение культуры рассматривает как мыслительный процесс, речевое изъяснение, накопление знаний у человека, которые формируются в процессе труда. Это обусловлено тем, что в процессе трудовой деятельности возникает необходимость согласования совместных усилий для чего требуются средства общения.	Основоположник теории – Фридрих Энгельс
Социальная концепция	Концентрирует внимание на необходимости в процессе труда объединения людей в коллектив для решения социально значимых проблем.	Основоположник – Б. Малиновский
Магическая теория	Появление культуры рассматривает как факт того, что первобытное мышление и поведение, а также социальные отношения были пронизаны магическими представлениями и ритуалами, занимавшими господствующее место из-за неразвитости логического мышления и недостаточности знаний людей о мире, которые возмещались фантазией и воображением.	Основоположник Дж. Фрэзер

Различные точки зрения на значимость культуры в жизни общества и человека имеются у О.Г. Тихомировой [7], Э.Б. Тайлора [8], К.В. Чистова [9], М.А. Розова [10], О. Шпенглера [11]. В философском словаре культура определяется как «...специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного

труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе...» [12].

Важным этапом стало возникновение понятия «культура организации», или другими словами «организационная культура». Изучая и анализируя понятие культуры с точки зрения организации, необходимо сказать, что этот термин стал использоваться только в XX веке. Результатом для использования стали итоги исследований, полученных учеными в области менеджмента, психологии, социологии, других смежных сфер научных интересов после экспериментов и фундаментальных теоретических исследований. Такие исследования были проведены в сфере отношений в социуме. Так, по Д. Олдхэму «...чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации...» [14]. Организационная культура, по мнению исследователя С.В. Шекшни «...показывает типичный для данной организации подход к решению проблем...» [15]. Российские ученые Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова в книге «Организационное поведение» отмечают, что существует подход к культуре как к «процессу постановки и ведения дел, способу их реализации...» [16]. В научных изысканиях российского ученого Е.Н. Шейна организационная культура рассматривается как «...набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность...» [17].

В издаваемой сегодня литературе имеется довольно значительное количество определений понятия «организационная культура» [18; 19], а также такого понятия как «корпоративная культура» [19-21]. Ученые сходятся во мнении, что понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» схожи между собой, а некоторые авторы ставят между ними знак равенства. Так, термин «корпоративная культура» больше относится к культуре, возникшей в коммерческих организациях, тогда как термин «организационная культура» в равной степени применим как к бизнесу, так и к государственным,

некоммерческим, штабным, военным, горизонтально-интегрированным, другим организациям.

В работах А.П. Балашова [23], О.М. Вакульчик [24], В.М. Гончарова [25], О.А. Савельевой [26], В.В. Козлова [27], В.А. Кучера [28], Л.Л. Бунтовской [29] исследуется «человеческий фактор» в организационной культуре.

Появление термина «организационная культура» ученый Ю.Н. Старцев относит ко второй половине XX столетия и связывает его с некими свойствами организаций, обеспечивающих их процветание. В основе формирования организационной культуры ученый рассматривает «...систему общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых подавляющим большинством членов организации...» [30]. В роли принципов формирования организационной культуры необходимо рассматривать «...отражение основной идеи существования организации; сами идеи должны нести положительный эмоциональный заряд; разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам); формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям её существования; нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры...» [33].

Культура в целом, а организационная культура в частности является неотъемлемой частью любых трудовых отношений вне зависимости от количества субъектов трудовых отношений.

Раскроем понятие трудовых отношений. Для этого обратимся не только к научной литературе, к трудам Колобовой С.В., Сергеенко Ю.С., Филиповой И.А., Курбанова Р.А., но и к действующим нормативным правовым актам. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, трудовые отношения – это такие взаимоотношения, которые основываются на соглашении между работниками и работодателями. Соглашение устанавливает личное

выполнение работниками за установленную плату особой трудовой деятельности. К такой деятельности относится работа по должности, которая выполняется в соответствии со штатным расписанием, профессией и специальностью. Работа должна быть определенного вида, в интересах, под управлением, под контролем руководства.

После проведенного научного изыскания предложено собственное определение понятия «организационная культура». Так, «организационная культура – эффективное взаимодействие сторон социально-трудовых отношений в коммерческих организациях и органах государственной власти, которое основывается на общей, разделяемой сторонами системе убеждений, идей, взглядов и ценностей, связанных с жизненным циклом любой организации, методами достижения целей, способами, управлением, стратегией развития организации, неотъемлемой частью которой является деловая и корпоративная этика, что позволяет на основании эффективных инструментов организационной культуры формировать подходы к управлению социально-экономической и социально-трудовой средой».

Представленное авторское определение, является более содержательным чем те, с которым автор столкнулся при написании данной работы. Оно позволяет сформировать подходы, обеспечивающие эффективное развитие соответствующих инструментов организационной культуры в органах государственной власти. Под инструментами организационной культуры, или их совокупностью – инструментарием, в данной работе, среди прочих определений, понимается единый комплекс методов и способов обеспечения формирования, поддержания, функционирования и изменения организационной культуры, включающий принципы, объекты, исполнителей, технологии и методики, задачи, методы исследования. Наряду с уже широко применяемыми инструментами механизма организационной культуры в работе будут предложены и современные инструменты, основанные как на новых юридических правилах, так и на современных информационных технологиях. Инструменты механизма организационной культуры будут исследованы в следующих главах.

Под механизмом организационной культуры в данной работе понимается система методов, принципов, технологий, инструментов воздействия организационной культуры (в органах государственной власти) – субъекта управления, на объекты управления – социально-экономическое поведение граждан, социально-трудовую сферу общества, и т.п.

Поскольку в своем развитии организационная культура соприкасается не только с внутренней, но и внешней средой организации, то целесообразно предположить особую роль инструментов механизма организационной культуры и в процессах развития экономической составляющей государства и формировании социально-ответственного поведения граждан в обществе.

Глубокий анализ имеющейся литературы и детальное изучение практик реализации концепций и теорий культурогенезиса сделал возможным говорить о том, что самыми востребованными инструментами механизма организационной культуры в управленческой деятельности являются:

1. «Лидерство» [30].

Лидерство представляет собой ряд субъективных психологических характеристик субъекта, которые позволяют ему формировать особое проактивное поведение и реализовывать направленное воздействие не только на собственный объект внимания, но и на предмет внимания сторон, взаимодействующих с данным субъектом. Иными словами, являясь уникальной совокупностью эмоциональных, психических, культурных и физических особенностей, «лидерство» позволяет достичь некоего неизмеримого эффекта воздействия на окружающую среду.

Лидерство является одним из обязательных качеств руководителя органов государственной власти, государственных организаций, а также коммерческих и некоммерческих организаций. Рассматривая руководителя как формального лидера, следует отметить, что только ему делегировано право определять нормы и правила поведения в соответствующем коллективе. Несмотря на то, что в различных источниках литературы по менеджменту и социальной психологии много внимания уделяется лидерству и качествам лидера-руководителя, однако

до сих пор эта категория требует дополнительного исследования факторов, влияющих на развитие лидерства. Этой проблеме, на наш взгляд, следует уделить особое внимание. Сегодня руководители различных государственных органов, да и система государственного управления в целом еще не пришли к осознанию значимости организационной культуры как фактора формирования профессионально-личностных характеристик руководителей (менеджеров), которые влияют на эффективность их деятельности и, следовательно, на конкурентоспособность организации (органа) в целом.

К факторам влияния на формирование лидерства как инструмента механизма организационной культуры следует отнести следующую совокупность способов, форм и методов, способствующих развитию лидерства у человека-менеджера, человека-руководителя, а именно:

- способность руководства оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, целенаправленно, но ненавязчиво воздействовать на их трудовые роли, стимулирование и мотивацию;
- различные формы вознаграждения и продвижения по карьерной лестнице, а также все формы обучения и подбора кадров в государственные органы.

Здесь мы возвращаемся к тому, что для руководителя очень важно обладать организаторским чутьем, поскольку он должен легко определять, на что способен тот или иной работник, чувствовать изменение во взаимоотношениях в коллективе, умело группировать людей в зависимости от их симпатий и антипатий [23].

## 2. Обучение персонала.

Отмечая особую важность обучения, необходимо отметить то, что оно является значимым структурным элементом системы организационной культуры. Обучение персонала – это одно из направлений повышения профессионализма человека-менеджера, человека-руководителя, который в менеджменте (государственном управлении) занимает ключевую роль в части принятия разумных управленческих решений.

Реализация этого инструмента механизма позволяет персоналу целостно воспринимать и осваивать политику и идеологию организации, систему ее приоритетов, ценностей и мотивации. Ученый А.Я. Кибанов форму обучения рассматривает как постоянный или периодический процесс. В процессе обучения, по его мнению, персонал должен не только закреплять знания своих обязанностей, но и приобрести компетенции, позволяющие творчески и профессионально решать возникающие проблемы и поставленные задачи [34].

Так, для проведения эффективного обучения сотрудников, а, следовательно, для формирования требуемой организационной культуры, необходима разработка уникальных, подходящих для конкретной области деятельности, средств производства, национальных условий программ обучения как управленческих, так и исполнительских кадров.

Разрабатываемые программы обучения кадров должны быть направлены:

- *во-первых*, на привитие работникам (персоналу): основ бережного отношения к имиджу организации; чувства ответственного и качественного выполнения функциональных обязанностей; уважительного отношения к сложившейся культуре поведения и ценностям в организации;
- *во-вторых*, на создание в организации мотивационного воздействия, побуждающего сотрудников к активной и творческой работе;
- *в-третьих*, на формирование чувства благодарности к организации за возможность пройти образовательную программу;
- *в-четвертых*, на формирование чувства сопричастности к деятельности организации.

### 3. Подбор кадров.

Кроме обучения, как элемента механизма организационной культуры, значимое место в формировании организационной культуры занимает процесс подбора кадров. Подбор кадров хоть и является узконаправленным действием организации, однако затрагивает интересы всех без исключения ее работников, так как от профессиональной квалификации новых сотрудников, являющихся потенциальными носителями той или иной организационной культуры, зависит

развитие уже сформированной организационной культуры. При подборе кадров должен соблюдаться принцип совместимости интересов принимаемых работников со сложившимися стандартами поведения, ценностями и традициями предприятия, организации и т.п. Реализация такого подхода требует использования таких методов как тестирование, собеседование, обучение, анкетирование, оценочные листы и др. Рассматривая процедуру конкурсного отбора, широко применяемого при поступлении гражданина на государственную службу, заметим, что такая процедура должна обязательно включать в себя все вышеперечисленные методы подбора кадров. Несмотря на то, что конкурсный отбор на государственную службу имеет свою специфику, он, помимо прочего, является также неотъемлемой частью инструментов механизма организационной культуры.

#### 4. Социализация кадров [35].

После подбора, отбора и набора сотрудников возникает вопрос их скорейшей социализации. Социализация – это один из важных инструментов механизма организационной культуры, так как он непосредственно направлен на каждого из сотрудников. В зависимости от личностных характеристик сотрудников, процесс социализации может иметь различные виды, о чем будет сказано в следующих главах. Однако, необходимо отметить, что чем быстрее новый работник пройдет этап социализации, тем быстрее он войдет в орбиту организационной культуры, воспримет ее. Основной целью социализации является минимизация отторжения новым сотрудником негативных проявлений окружающей среды, или, иными словами, вхождение в состояния соответствия внутренних ожиданий сотрудника с внешними проявлениями. Т.е. социализация – процесс стремления к внутренней гармонии, балансу личных и корпоративных интересов, с одной стороны, и процесс восприятия организационной культуры, организационного поведения, социально-приемлемого и социально-ожидаемого поведения с другой.

По словам исследователя А.Д. Шемякова «...Социализация человека – это поэтапный процесс взаимосвязи индивида и общества, результативность которого

зависит от характера их взаимоотношений. Важной чертой характера отношений человека и общества является то, что он формируется в зависимости от форм и методов поведения индивида и механизмов влияния общества на людей..» [35]. В разработанной им модели социализации человека ученый выделяет иерархию таких уровней как «...накопление знаний, идентификация человека, вхождение человека в жизнь общества, формирование мастерства, привитие социальной ответственности...» [35].

В современном мире процесс социализации человека: во-первых, является определяющим фактором развития социальной ответственности, которая в условиях строительства государственности становится все более востребованной; во-вторых, как правило, человек с высоким уровнем социализации всегда социально ответственен; в третьих, социализация кадров состоит из нескольких этапов социализации человека как личности, а с приходом его в организацию начинается формирование нового периода – «Период вхождения в социальную среду с целью приобретения мастерства», который можно разделить на следующие этапы:

- ознакомительный: работник получает информацию о самой организации и о будущем рабочем месте;
- изучающий: работник сравнивает свои возможности, интересы с предстоящими новыми условиями и окончательно принимает решение;
- адаптация: согласование своих возможностей, интересов и навыков поведения в условиях новой реальности;
- дальнейшее развитие социализации личности рассматривается как процесс, в течение которого работник усваивает новые навыки социально-ответственного поведения, приобретает умения и мастерство взаимодействовать с соответствующими социальными группами.

Анализ проведенных теоретических изысканий формирования инструментов механизма организационной культуры позволяет классифицировать следующие этапы их формирования (таблица 1.2.).

Таблица 1.2 – Классификация этапов формирования инструментов механизма организационной культуры [составлено автором на основе [14-21]]

Этапы (периоды) развития культуры	Инструменты механизма организационной культуры (структура, принцип создания, главная функция)
Культура первобытного общества	Лидерство. Принцип создания – эгалитарные группы охотников и собирателей, нестабильность, половозрастное неравенство. Функция предводителя, авторитет, охранная функция
IV тыс. до н.э. - V в. н.э.	Обучение персонала. Принцип создания – наличие духовных и материальных составляющих, обычаи, ценности которые усвоил человек, будучи частью общества. Главная функция – образовательно-развивающая
V-XVII вв.	Повышение квалификации. Принцип создания – наличие системы ценностей, которые принимает большинство членов общества. Главная функция – ценностно-образующая, нормативно-регулирующая
Эпоха Возрождения	Отбор и социализация. Принцип создания – процесс развития и реализации совокупности приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции членов общества. Главная функция – адаптивная, интегрирующая
Середина XVII в. - Новое время	Современные инструменты механизма организационной культуры (принцип компетенций). Принцип создания – необходимость выработки новых инструментов механизма организационной культуры диктуется периодом трансформаций общества и условиями трансформации экономики. Главная функция – регулирующая, замещающая

Проведенный анализ теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры позволил сделать выводы:

*во-первых*, основные концепции и теории, посвященные культурогенезису, представляют собой методологические основы формирования инструментов механизма организационной культуры;

*во-вторых*, организационная культура – эффективное взаимодействие сторон социально-трудовых отношений в коммерческих организациях и органах государственной власти, который основывается на общей, разделяемой сторонами, системе убеждений, идей, взглядов и ценностей, связанных с жизненным циклом любой организации, методами достижения целей, способами, управлением, стратегией развития организации, неотъемлемой частью которой является деловая и корпоративная этика, что позволяет на основании

эффективных инструментов организационной культуры формировать подходы к управлению социально-экономической и социально-трудовой средой;

*в третьих*, одну из основных ролей в развитии организационной культуры играет руководитель, или группа руководителей [23, 36-38], поскольку высшее руководство должно осуществлять не только процесс управления культурой, но и вдохновлять, претворять в жизнь базовые ценности организации, что является главной функцией руководителя любого уровня;

*в-четвертых*, унификация ценностей и ежедневная работа руководящего состава организации по их «внедрению» в жизнь способствуют успешной деятельности предприятия, что обязывает руководителя постоянно изучать ситуацию в коллективе и осуществлять разумные управленческие действия в части становления и развития организационной культуры;

*в-пятых*, в организационной культуре ее инструмент (как элемент механизма организационной культуры) – это определенная совокупность состояний, способов, подходов и процессов, которые позволяют обеспечивать реализацию критериев, направленных на совершенствование взаимоотношений субъектов и объектов управленческой деятельности. Одновременно с этим, совокупность инструментов механизма организационной культуры представляет собой важный стратегический инструментарий, который призван обеспечить эффективную реализацию функций управления в системе коммерческих организаций и органов государственной власти;

*в-шестых*, социализация индивида как личности имеет неразрывный характер на всем протяжении деятельности. Социализация оказывает значительное влияние на формирование разных (по своим направлениям) инструментов механизма организационной культуры;

*в-седьмых*, в мировой практике существует большое количество инструментов механизма организационной культуры, которые нацелены на выполнение конкретных целей и задач, стоящих перед субъектами и объектами управления, этот опыт имеет огромное влияние на реализацию современных

концепций организационной культуры и на развитие ее национальных механизмов.

## 1.2. Факторы влияния на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти

Анализ проведенной классификации теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры позволяет сделать вывод о том, что социально-экономическое и политическое развитие общества во многом определяется степенью развития организационной культуры, выступающей как фактором повышения производительности труда, так и локомотивом повышения качества государственного управления, менеджмента, администрирования. Поэтому вопросы максимально эффективного использования возможностей организационной культуры для достижения организационных целей является одной из наиболее актуальных в теории и практике управления и государственного администрирования.

В работах А.П. Васяева [41], В.В. Труфановой [42], Д.А. Щербининой [43], С.А. Горбатова [44] проанализирована организационная культура предприятий, ее роль в совершенствовании системы государственного управления. В своих исследованиях, авторы не дают полного и убедительного ответа на вопрос о существующих взаимных связях процессов формирования механизма организационной культуры и функционирования государственного управления. Тем не менее, практика управления нуждается в ответах на эти вопросы, так как от их взаимосвязанности зависит повышение качества действенности системы государственного управления, стратегической целью которого является

обеспечение достижения длительной социально-экономической стабильности в обществе. Термин «государственный менеджмент» в работе следует рассматривать как новое направление в организации эффективного государственного управления, который в настоящее время приобретает значимое место в управленческой деятельности органов государственной власти.

Появление термина «менеджмент» ученые и практики связывают с управлением различными ресурсами в целях организации эффективного производства и увеличения прибыли, что указывает на его первоисток – систему бизнеса. Вместе с тем, общие его принципы проявляются и в управлении государственными организациями. Очевидно, что государственный менеджмент, так же как и в бизнесе, представляет собой управление организацией (органом), т.е. группой государственных служащих, осуществляющих свои полномочия для достижения поставленных целей. В обоих случаях используются общие принципы и механизмы управления организацией. Таким образом, государственное управление следует рассматривать как особый вид управленческих отношений, где субъектом является орган государственного управления.

Как следует из обзора научной литературы, основоположниками менеджериального направления являются американские ученые Дэвид Осборн и Тэд Геблер. В своем исследовании «Перестройка правительства» («Reinventing Government»), ученые выделили преимущества и проблемы формирования бюрократической модели управления. Наряду с этим, учеными было предложено новое видение моделей управления в системе органов государственной власти, как на федеральном, так и местном уровнях [45]. Рассматривая предложенную концепцию Дэвида Осборна и Тэда Геблера, коллектив российских ученых под руководством профессора Л.В. Сморгунова характеризует ее как вариант модели «сервисного государства», где граждане рассматриваются как клиенты, которым оказываются государственные услуги. По их мнению, такой подход повышает ответственность и деполитизирует распределение средств между системой органов государственной власти [46].

В своём исследовании «Современные теории государственного управления: основные концепции и их характеристики» российские ученые Е.С. Устинович, Т.П. Новикова обращают внимание на то, что существует, на их взгляд, основная концепция, согласно которой роль государственного менеджмента заключена в таких деловых установках управления как «...стимулирующее управление; управление, обращенное к обществу; конкурирующее управление; управление, ориентированное на потребителя; предприимчивое управление; децентрализованное управление; прорыночное управление: постепенные перемены на рыночной основе; упреждающее управление...» [47].

Опираясь на проведенное исследование сущности и понятия государственного менеджмента можно сделать вывод: во-первых, о том, что он необходим в организации государственной службы, даже несмотря на то, что в ее функционировании превалирует постоянство функций, однотипность стоящих задач и использование традиционных подходов в управленческой деятельности. Вместе с тем, как показывает практика управления, в нынешнее время требуются нестандартные подходы для решения поставленных задач; во-вторых, в государственной службе под менеджментом следует понимать процесс управления в пределах государственного органа на основе использования инновационных форм и методов управления, а также постоянного привития профессиональных навыков и умений персоналу государственного управления. Реализуется государственный менеджмент через такие функции как планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Как видим, государственный менеджмент и процесс повышения эффективной деятельности государственной службы находятся в неразрывной связи, проявляющейся в характере управленческой деятельности, методах оценки результатов и стимулирования, в процедурах контроля, этапах социализации личности государственного служащего. Государственный служащий как эффективный менеджер, осуществляющий процесс управленческой деятельности, является ключом к решению многих проблем, влияющих на качественную деятельность органов государственного управления. Как продукт

«эффективный менеджер» – это результат социализации человека во взаимосвязи с процессами развития организационной культуры, обеспечивающей функционирование эффективного государственного управления [48]. Очевидно, что в данном случае под эффективным государственным управлением понимается такое управление, которое направлено на достижение социальной безопасности в обществе, на повышение уровня благосостояния граждан, на защиту прав и свобод граждан, обеспечение устойчивого развития государства, защиту от внешней агрессии, сохранение конституционного строя и др.

В системе органов власти государственное управление занимает ключевую, если не ведущую роль, поскольку оно в современных (рыночных, конкурентных, открытых) условиях сосредотачивает внимание на необходимости использования передовых технологий управления в государственном секторе. К передовым технологиям можно отнести использование нейросетей, математического аппарата для анализа «больших данных», использование цифровых способов подсчета голосов, внедрение современных цифровых сервисов для предоставления государственных и муниципальных услуг, использование блокчейн, использование возможностей дистанционного зондирования земной поверхности, дистанционного общения, дистанционного контроля и мониторинга и т.п.

Из анализа теоретических изысканий Дэвида Осборна, Л.В. Сморгунова, Е.С. Устинович, Т.П. Новиковой и других ученых следует, что государственное управление необходимо рассматривать как систему инновационных подходов к развитию управленческой деятельности органов государства, направленной на достижение поставленных целей. Реализацию этих целей в органах государства осуществляет государственный аппарат, представляющий собой систему государственной службы [45-47, 49]. К тому же государственное управление в широком смысле сфокусировано на улучшении организационной эффективности, которая обеспечивается культурой поведения государственных служащих. Как показывает анализ научной литературы, на культуру их поведения влияют сформированные механизмы организационной культуры, представляющие собой

перспективное направление научной деятельности, обеспечивающее решение проблемы эффективного функционирования системы органов государственной власти [50]. В основе успехов и неудач строительства государственности часто лежат причины, относящиеся именно к действенности механизмов организационной культуры.

Организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри системы государственного управления, обеспечивая единение общества. Она влияет на доверие граждан к действующей системе государственной власти, а ее механизмы способствуют формированию не только ценностной составляющей, но и социально-ответственного поведения, как индивидов, так и социальных групп в обществе [51].

Как и любая система, а организационная культура является прежде всего системой, она испытывает на себе воздействие ряда факторов. Сущность этих факторов и степень их воздействия на организационную культуру самая разная. Существуют как факторы, влияющие непосредственно на саму организационную культуру как закрытую систему, так и факторы, которые оказывают воздействие на организационную культуру как на открытую систему. Т.е. имеются факторы, которые, с одной стороны влияя на организационную культуру, тем или иным способом влияют и на функционирование всей системы государственного управления.

Так, в качестве связующих факторов развития организационной культуры и процесса функционирования государственного управления следует выделить:

- профессиональные факторы. Они влияют на характер взаимоотношений сотрудников в коллективе, влияют на ценностные ориентации;
- факторы отраслевой принадлежности. Т.е. это такие факторы, которые видоизменяются в зависимости от характера выполняемой работы, либо от характера декларируемых целей;
- внутренние и внешние факторы;
- объективные и субъективные факторы;
- временные факторы;

- позитивные и негативные факторы.

Рассмотрим некоторые из вышеперечисленных факторов.

Профессиональные факторы влияют на характер взаимоотношений сотрудников в коллективе, зависят от организации рабочего процесса, количества согласительных процедур, системы контроля и т.п.

Факторы отраслевой принадлежности действуют в зависимости от сферы деятельности организации. Так, например, в системе органов МЧС факторы отраслевой принадлежности значительно отличаются от тех, которые действуют в системе органов пенсионного обеспечения. В данной работе мы еще будем прибегать к сравнению различных государственных органов, демонстрируя те или иные их особенности, что и влияет на механизм организационной культуры. Так, отраслевым фактором может быть фактор присутствия работ, сопряженных с риском для жизни. Естественно, что и организационная культура в этом случае будет стремиться к обеспечению физической безопасности сотрудников, а, следовательно, стиль руководства будет стремиться от либерально-демократического к организационно-штабному, авторитарному, жесткому, требующему беспрекословного подчинения, соподчинения, высокого уровня личной и коллективной ответственности. Также, отраслевым фактором является наличие или отсутствие сложной техники. При необходимости овладения специальными техническими устройствами возрастает потребность в обучении персонала, повышении его квалификации, подготовки и переподготовки. Все это наносит отпечаток и на организационную культуру организации.

Внутренние факторы представляют собой особенности организации, особенности внутренней среды организации. Они являются наиболее управляемыми, предсказуемыми при формировании организационной культуры. К ним относят кадровую политику, структуру организации, стиль руководства. К таким факторам можно отнести систему поощрения и мотивации, применяемую в организации, цели организации, миссию организации, если она не скрыта от сотрудников, и др.

Внешние факторы представляют собой особенности внешней среды. Они требуют тщательного анализа для приведения их в соответствие с требованиями системы государственного управления и организационной культуры в органах государственной власти. К ним относят такие факторы, на характер которых трудно воздействовать, однако их влияние значительно. Внешние факторы – законы страны, международные договоры, законы иностранных государств, внутренняя и внешняя политика различных органов государственной власти (система сдержек и противовесов), отношение общества, выраженное в общественном мнении, либо через независимые СМИ, смена социальных трендов, общественных предпочтений (моды, вкуса и т.п.).

Объективные факторы – факторы, действующие вне зависимости от желания руководства или сотрудников организации.

Субъективные факторы – факторы, действующие в том числе и благодаря целенаправленному или опосредованному воздействию руководства или сотрудников организации.

Временные факторы могут быть постоянного и временного действия. Факторы постоянного действия легко учитывать при формировании организационной культуры, они прогнозируемы, понятны. Напротив, временные факторы трудно предусмотреть, а поэтому их влияние на организационную культуру сложно предугадать. Анализ влияния временного фактора возможен в большинстве случаев лишь тогда, когда фактор уже стал оказывать свое влияние. Временные факторы могут представлять собой самые разные проявления как внешней, так и внутренней среды – начиная от ухода сотрудника в отпуск или на больничный, заканчивая введением эмбарго, санкций, запретов, ограничений и тому подобных мер недобросовестной конкуренции.

Позитивные факторы благоприятно влияют на организационную культуру, делают ее сильнее, менее подверженной влиянию негативных либо временных факторов. К позитивным факторам относят привлечение новых сотрудников, обладающих новой более сильной организационной культурой, благоприятные

изменения на рынке или в социуме, принятие тех или иных законопроектов, которых ожидали представители отрасли.

Негативные факторы, как не сложно догадаться, оказывают отрицательное влияние на организационную культуру. К таким факторам можно отнести значительное изменение цели и миссий организации, конкурентную среду, внутреннюю противоречивость, существующую в организации, значительное смещение баланса личных и организационных интересов в ту или иную сторону.

Оценивая сложившуюся систему организационной культуры в органах государственной власти Донецкой Народной Республики (далее – ДНР) следует заметить, что на ее формирование влияют как внутренние, так и внешние факторы, представляющие собой смешанный характер воздействия на элементы системы государственного управления.

Так, органы государственной власти ДНР строят свою работу на основе Конституции, законов, подзаконных нормативных правовых актов. В качестве примера можно привести Регламент Народного Совета Донецкой Народной Республики [53], Регламент Правительства Донецкой Народной Республики [54], регламенты государственных органов и т.п. В большинстве своем указанные регламенты содержат не только цель деятельности той или иной организации, но и способы достижения цели.

Из проведенного анализа следует, что нормативно-правовые документы являются внутренним фактором, определяющим степень правовой культуры деятельности органа исполнительной власти, а также степень развития организационной культуры органа. Принятие тех или иных распорядительных документов является правовым инструментом формирования механизма организационной культуры, внутренним фактором. В качестве примера можно привести ряд законодательных актов, регулирующих процесс дистанционного электронного голосования, процесс дистанционного предоставления государственных и муниципальных услуг, внедрение электронных трудовых книжек, внедрение электронной отчетности, электронных деклараций о доходах и т.п.

Наряду с этим фактором следует выделить роль субъективных и объективных факторов. Субъективный фактор проявляется через степень социализации руководителей и аппаратных работников. Например, поскольку Правительство является коллективным органом и все его решения принимаются коллегиально, то для эффективной работы Правительства от каждого его члена, а также от сотрудников Аппарата Правительства, требуется соблюдение не только правовых аспектов, требований, норм, правил, но и высокого уровня организационно-поведенческих аспектов, приобретаемых в процессе социализации. Как видим, коллективная деятельность и солидарная ответственность за принятые решения Правительства может быть достигнута только при наличии в органе исполнительной власти эффективной сильной развитой организационной культуры.

Объективные факторы, которые влияют на организационную культуру государственного органа, возникают и действуют вне зависимости от воли и понимания ситуации. В то же время, субъективные факторы непосредственно зависят именно от восприятия ситуации, от представления об идеальном со стороны участников формирования организационной культуры.

Рассмотрим теорию «X», «Y» Д. МакГрегора. Дуглас Макгрегор, ученый, известен своими работами в сфере лидерства. В своих работах он выделил предпосылки формирования авторитарного стиля руководства по отношению к подчиненным. Например, согласно теории «X» он указывает на то, что люди при любой возможности избегают интенсивного труда; у людей, как правило, нет честолюбия, не желая брать на себя ответственность, они предпочитают подчиняться своему руководителю; работники всегда ищут защищенности. По мнению ученого, чтобы заставить работника эффективно трудиться, необходимо использовать метод понуждения, жесткого контроля и угрозы привлечения к ответственности. Используя такие установки, руководитель, обладающий авторитарным стилем руководства, придерживается максимальной централизации полномочий, структурирует работу подчиненных и не создает им условий свободы в принятии решений. Детализирует постановку целей, что позволяет

легко контролировать ее исполнение. Таким образом, жестко руководит всей работой подчиненного в пределах его компетенции. Может оказывать психологическое давление и, как правило, угрожать. Иерархия подчинения в таких организациях, обычно, жесткая и не предусматривает развития инициативности, что в конечном итоге сказывается на качестве работы [55].

Напротив, согласно теории «Y», сотрудники предпочитают принимать на себя ответственность как за избрание способа достижения цели, так и за сам результат. Сотрудники интенсивно трудятся, желая демонстрацией честолюбия достичь повышения по карьерной лестнице, либо повысить свой профессиональный уровень, квалификацию, мастерство.

В следующих главах диссертации будет проведен социологический опрос сотрудников органа государственной власти, в результате которого мы определим какая же теория по Дугласу Макгрегору («X» или «Y») присутствует в изучаемом государственном органе.

Кроме этого, некоторые факторы могут быть управляемыми и не управляемыми. Так, управляемые факторы – это осознанные воздействия. Влияние таких факторов можно искусственно как ослабить, так и усилить. Воздействовать можно на содержание факторов – вносить корректировки в организационную структуру, в принципы и методы кадрового делопроизводства и кадровой политики. Также изменение содержания управляемых факторов возможно путем лоббирования какого-либо закона.

Неуправляемые факторы – это факторы, которые возникают при отсутствии знаний об их существовании. В данном случае проблема может решаться обычным мониторингом. Однако, сам фактор может быть лишь частицей более общего процесса, на который нет возможности оказывать влияние, контролировать. Этот фактор будет продолжать действовать, несмотря на усилия [56, с. 35].

В условиях строительства новой государственности очень важным аспектом в развитии системы организационной культуры является необходимость переосмысления значимости развития сложившихся механизмов

организационной культуры в органах власти. Важно обратить внимание на факторы, влияющие на организационную культуру (формируемые). Эти факторы реализовываются для влияния на параметры организационной культуры [56, с. 35].

В условиях трансформации общества, на первое место выходят факторы формирования организационной культуры, а именно такие факторы, которые нуждаются в больших затратах для приведения их в действие [56, С.36]. Если рассматривать формирование таких инструментов механизма организационной культуры, как отбор персонала, повышение его квалификации и обучение, то здесь можно говорить о наличии среднетратных и низкотратных факторов [56, с. 36]. Среднетратные факторы, например, это организация специального обучения, тренингов. Низкотратные факторы, например, это создание этического кодекса поведения сотрудника органа государственной власти, рекомендации по внешнему виду сотрудников (Приложение Б), управленческие воздействия на основе распорядительных документов. На наш взгляд, непосредственно формируют параметры и содержание организационной культуры такие факторы, как положение об организации (Приложение В), исповедуемый руководителем стиль руководства, и, как пример, типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации (Приложение Г). Отметим, что на организационную культуру органа государственной власти оказывают воздействие Конституция, Международный кодекс поведения государственных должностных лиц и другие документы.

Рассматривая органы государственной власти Донецкой Народной Республики необходимо сказать, что постоянным фактором, который влияет на организационную культуру, является законодательство ДНР. Транспортная и экономическая блокада является кратковременным (непостоянным) фактором. Демографическая ситуация, сложившаяся в Донецкой Народной Республике – это естественный фактор.

В органах государственной власти, кроме сложившихся устоев и типовых кодексов поведения, регламентированных нормативными документами, на

организационную культуру воздействуют лидеры-руководители. Такие индивиды оказывают наисильнейшее влияние на формирование культуры органа государственной власти и становление организационного климата в коллективе. Эти индивиды (руководители) играют ключевую роль в отборе персонала, а их ценности передаются непосредственно сотрудникам практически не видоизменяясь. Как результат, точка зрения руководителей становится доминирующей в организации. Она продолжает существовать, пока руководители занимают свой пост, или, возможно, дольше. Данный феномен в некотором смысле частично применим для Донецкой Народной Республики, где процесс формирования органов государственной власти еще не завершен. Заметим, что с течением времени причины следования ценностям персоналом могут быть забыты, однако сами ценности и философия руководителей зачастую увековечиваются.

Стоит отметить, что факторы влияют на формирование механизма организационной культуры органа государственной власти в комплексе. Важным при формировании механизма эффективной организационной культуры органов государственной власти является необходимость выработать и поддержать эффективные рабочие взаимоотношения среди членов коллектива. Различные по своей сути ожидания и некоторые ценности могут развиваться в зависимости от направления деятельности того или иного органа государственной власти и в зависимости от характеристик личности, которые необходимы для работы в нем. Так, если, например, управление по связям с общественностью того или иного органа государственной власти испытывает необходимость в прозрачных и транспарентных коммуникациях среди работников, а также в менее формальных рабочих взаимоотношениях, то, с большой долей вероятности, в нем будет цениться открытая точка зрения на все рабочие моменты. И наоборот, отличающиеся от этого ценности и стили поведения, например, в правовом или организационном отделе органа власти, либо в правоохранительных органах, могут развиваться по другому типу. Структура коллектива, его социальный срез,

возраст сотрудников, уровень образования и квалификации значительно влияют на состояние организационной культуры органа государственной власти.

В любом случае, в поведении государственному служащему следует исходить из положений Конституции о том, что человек, его права и свободы есть высшая ценность. Каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени. Государственные служащие должны способствовать своим поведением формированию в коллективе как раз деловых взаимоотношений и взаимоеффективного сотрудничества между друг другом. Служащие обязаны вести себя корректно, доброжелательно, вежливо, внимательно, демонстрировать терпение при общении с различными прослойками общества и коллегами. Внешний вид государственных служащих при исполнении ими своих обязанностей (в зависимости от условий службы и мероприятий, в которых они участвуют) должен способствовать уважительному отношению граждан к органам государственной власти, государственным организациям, органам местного самоуправления. Внешний вид сотрудников должен соответствовать общепринятому деловому стилю. Этот стиль отличает официальность, а также сдержанность и аккуратность. Государственный служащий, который наделен властными полномочиями по отношению к другим служащим, должен являться неким образцом профессионализма и высокой репутации. Он должен оказывать воздействие на формирование в коллективе благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата. Здесь важную роль играет феномен лидера-руководителя.

Все приведенные толкования понятия организационной культуры, по сути, существенно не отличаются друг от друга. Проведенный анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что в системе государственных органов ее следует рассматривать как признание всеми работниками этих органов сформированных ценностей, норм и сложившихся правил социально-ответственного поведения личности.

Следует согласиться с ученым Монастырским Г.Л. в том, что организация, в том числе и система государственных органов, – это не что иное, как сложный организм, эффективная управленческая деятельность которого зависит от уровня развития организационной культуры. По мнению ученого, свойства организационной культуры определяют такие признаки как неформальность и устойчивость. Неформальность как признак заключается в отсутствии практической связи организационной культуры с официальными правилами организационной жизни, то есть ее механизмы действуют параллельно с формальным механизмом деятельности организации (органа). Устойчивость организационной культуры связана с такими свойствами культуры как традиционность норм и институтов. Вместе с тем, сформированные в конкретных органах ценности и способы их реализации превращаются в традиции, которые сохраняют устойчивость на протяжении их длительной деятельности [57].

Суть и развитие организационной культуры определяют как субъективные, так и объективные факторы. К субъективным факторам ученые относят такие элементы как сложившиеся ценности, почитаемые образы основателей, обычаи, ритуалы, стиль поведения, идеи, миссии и т.п. Объективная сторона организационной культуры представлена материальными факторами жизнедеятельности людей.

Ученые обращают внимание на такие особенности формирования организационной культуры как: многоуровневость (способы поведения людей, ценности и верования); многогранность; многоаспектность (совокупность субкультур и стороны их деятельности) и корпоратизм, как система посредничества, связывающая интересы государства и общества, при которой ключевая роль и регламентирующая власть принадлежат органам власти.

На различных этапах управленческой деятельности государственных органов на формирование организационной культуры воздействует множество факторов – внешние и внутренние. Особую роль в этом процессе играет личная культура руководителя организации, его личный пример, сложившиеся ценности и уровень социально-ответственного поведения, которые во многом определяют

характер формирования организационной культуры органа государственной власти.

Как показывают проведенные исследования социально-ответственное поведение человека-менеджера, выполняющего управленческие функции, формируется в процессе социализации индивида, который является определяющим фактором становления его поведенческой составляющей. Следует отметить, что именно в процессе социализации индивида формируется система общих ценностей, закладываются духовно-нравственные, физиологические и другие, правила и нормы поведения, от которых во многом зависит принятие органами государственной власти эффективных управленческих решений и восприятие их обществом [48; 51].

Как видим, определяющим аспектом развития эффективной организационной культуры является процесс социализации индивида как личности.

Проведенный анализ организационной культуры во взаимосвязи с процессами функционирования государственного управления позволяет выделить ее особенности и свойства.

*Во-первых*, связующим звеном, определяющим развитие организационной культуры в системе органов власти и функционирования государственного управления является «эффективный менеджер». Эффективный менеджер рассматривается как государственный служащий, обладающий системой ценностей, взглядов, идей, убеждений и приобретенных навыков и умений в процессе этапов его социализации. Очевидно, что государственное управление и эффективная деятельность государственной службы находятся в неразрывной связи, проявляющейся в характере управленческой деятельности, методах оценки результатов и стимулирования, в процедурах контроля, этапах социализации личности государственного служащего. Государственный служащий как эффективный менеджер, осуществляющий процесс управленческой деятельности, является ключом к решению многих проблем, влияющих на качественную деятельность органов государственного управления.

*Во-вторых*, на развитие государственного управления и на формирование организационной культуры влияют внешние и внутренние факторы. Главную роль играет личная культура человека-менеджера, возглавляющего государственный орган власти, а также его уровень социально-ответственного поведения.

*В-третьих*, ключевую роль во взаимосвязи с процессами функционирования государственного менеджмента играет личная культура руководителя соответствующего органа, его личный пример, сложившиеся ценности и уровень социально-ответственного поведения, которые во многом определяют характер формирования организационной культуры органа государственной власти.

*В-четвертых*, в современной модели управления экономикой государства социально-ответственное поведение руководителя органа власти (человека-менеджера) играет главную роль в строительстве государственности. От профессиональных качеств и полномочий принимать эффективные управленческие решения зависит достижение социальной стабильности в обществе. Как показывают проведенные исследования, социально-ответственное поведение человека-менеджера, выполняющего управленческие функции, формируется в процессе социализации индивида, который является определяющим фактором становления его поведенческой составляющей. Следует отметить, что именно в процессе социализации индивида формируется система общих ценностей, закладываются духовно-нравственные, физиологические и другие правила и нормы поведения, от которых во многом зависит принятие органами государственной власти эффективных управленческих решений, восприятие их обществом [51; 55; 57].

*В-пятых*, в системе государственных органов организационную культуру следует рассматривать как сформированные правила социально-ответственного поведения и ценностей, разделяемых всеми работниками конкретной организации (органа).

*В-шестых*, ключевым фактором, влияющим на управленческую деятельность государственных органов и формирование механизма организационной культуры, является социально-ответственное поведение человека-менеджера, выполняющего управленческие функции.

*В-седьмых*, к особенностям формирования организационной культуры следует отнести многоуровневость (способы поведения людей, ценности и верования); многогранность; многоаспектность (совокупность субкультур и стороны их деятельности) и корпоратизм как систему посредничества, связывающую интересы государства и общества, при которой ключевая роль и регламентирующая власть принадлежат органам власти.

*В-восьмых*, организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри системы государственного управления, обеспечивая единение общества. Она влияет на доверие граждан к действующей системе государственной власти, а ее механизмы способствуют формированию не только ценностной составляющей, но и социально-ответственного поведения, как индивидов, так и социальных групп в обществе.

1.3. Методы, способы, особенности управленческой деятельности, влияющие на социально-экономическое поведение граждан

В двадцатом веке организационная культура стала испытывать на себе основной интерес со стороны не только отдельных ученых-энтузиастов, но и со стороны крупных исследовательских организаций. Например, в США известная компания McKinsey&Company, основанная в 1926 году и оказывающая консультации в области стратегического управления, провела интересное исследование. Целью исследования было выявление основных факторов

достижения успеха эффективными коммерческими организациями. Анализ показал, что определенные компании имели ярко выраженное превосходство перед остальными [58].

Среди этих компаний были Procter & Gamble, Hewlett-Packard, IBM, McDonald's и др. Авторы исследования определили яркие черты, приведшие компании к успеху. Такие черты авторы признали как организационно эффективные [59; 60].

В рекомендациях для других компаний говорилось о необходимости перенять характеристики успешных компаний, внедрить их в собственную организационную культуру [61; 62]. По результатам исследования его авторы пришли к выводу, что любая успешная компания обладает четко выраженной собственной организационной культурой [63, с. 28-29].

Однако, стоит заметить, что феномен организационной культуры в бизнес-среде признается большинством ученых, в то время, как описание этого феномена в органах государственной власти еще вызывает споры.

Менталитет объектов и субъектов управления, иными словами менталитет участников управленческой деятельности, сотрудников организации, их культурная и историческая составляющие являются основным фактором, который влияет на специфику управления в государственных организациях. Он определяет форму, функции и организационную культуру организации.

Т.Е. Ефремова в своем словаре дает следующее понятие менталитета. Менталитет – мироощущение, мировосприятие, определяющееся народно-национальными обычаями, образом жизни, мышлением, нравственностью [64].

Кроме этого, организационная культура зависит не только от менталитета, но и от национальных особенностей. Однако, между системой управления и менталитетом, входящим в структуру организационной культуры любого коллектива, предприятия, органа государственной власти, имеются некоторые противоречия.

Ранее в п. 1.2 отмечалось, что организационная культура в органах государственной власти в первую очередь характеризуется поведенческими и личностными особенностями руководителей и сотрудников.

Модель поведения сотрудников органов государственной власти формируется под влиянием должностных обязанностей (Приложение Д). А.И. Турчинов приходит к мнению, что организационные основы поведения сотрудников «...основываются на рационально-волевой и регламентной (должностной) моделях поведения...» [66].

Основные подходы к управлению поведением служащих органов государственной власти с помощью инструментов механизма организационной культуры можно представить таблицей (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Основные подходы к управлению поведением служащих органов государственной власти [составлено автором на основе [65-75]]

Инструмент механизма организационной культуры	Особенности влияния	Недостатки инструмента механизма
Лидерство	Целерациональная направленность деятельности. Указание целей	Цели организаций могут не совпадать с целями сотрудников
Обучение персонала	Система коммуникативного взаимодействия. Выявление значимых организационных интересов	Неэффективен при низкой мотивации сотрудников
Повышение квалификации	Анализ результатов служебной деятельности. Создание условий для мотивации к труду	Субъективность
Отбор и социализация	Использование возможностей и преимуществ социокультурных факторов	Редко учитываются личные качества сотрудника. В основном, инструмент механизма основан на общих социальных нормах, которые приняты и разделяются только большинством

Существуют различные мотивы поступления граждан государственную службу [66]. Эти мотивы можно объяснить субъективным восприятием людьми

уникальной организационной культуры, которая сложилась в органах государственной власти. Само наличие такой организационной культуры позволяет гражданам стремиться занять должность государственного служащего, а, значит, оказывает непосредственное влияние на поведение людей в обществе.

Влияние организационной культуры органа государственной власти на экономическое поведение людей выражается благодаря созданной ею системе информационно-коммуникативного взаимодействия, а также благодаря выявлению важных организационных интересов [67].

При создании «коммуникативного пространства» требуется упорядоченная система организационных коммуникаций. Это предусматривает поиск и определение функционально-технологических и организационно-управленческих взаимодействий, которые возможны только в сильной организационной культуре (наличие обратной связи). В целях развития информационно-коммуникативной системы организационной культуры, позволяющей влиять на экономическое поведение людей в обществе, в органах государственной власти важное значение имеют следующие принципы деятельности:

- организация распространения информации (доведение информации о работе органа государственной власти максимально большому количеству жителей и отдельных социальных групп, использование иерархических и неиерархических каналов распространения информации);

- использование методов общественного обсуждения (общественные слушания, круглые столы, консультации с общественностью, сходы граждан, экспертная оценка, социологические опросы, общественные палаты и т.п.);

- создание системы обратной связи (с помощью СМИ, новых медиа, социальных сетей и т.п.);

- организация специальных информационно-коммуникационных подразделений в структуре органа государственной власти (управление по связям с общественностью, отдел мониторинга и анализа общественного мнения).

Далее необходимо отметить, что влияние на экономическое поведение людей с помощью организационной культуры может выполняться и благодаря

социокультурным факторам. Концептуальное определение философии государственной службы, повышение уровня профессиональной деятельности работников, их профессиональной культуры, применение самоорганизационных технологий (традиции, ритуалы, межличностные коммуникации, общение и пр.) могут повысить общую эффективность работы государственных служащих и тем самым воздействовать на поведение граждан, закрепить наиболее «желательные» стандарты их деятельности. К таким стандартам деятельности можно отнести уплату налогов, своевременную оплату услуг ЖКХ, реализацию населением своего активного и пассивного избирательного права, формирование высокого уровня правового сознания личности [69].

В свете вышесказанного можно заключить, что организационная культура как комплекс институциональных и нравственных норм органа государственной власти в равной степени влияет на экономическое поведение граждан как и жесткие управленческие решения. Стоит заметить, что при субъективном подходе культурные мотивации поведения граждан отличаются своей большей осознанностью, не противоречат собственному стилю деятельности, в отличие от слепого следования сухому языку нормативных правовых актов.

В этой связи, стоит отметить такие механизмы влияния на поведение граждан, как их партийная принадлежность, использование той или иной символики в повседневной жизни, участие в государственных программах (например, «ГТО»). Так, в КНДР у граждан существует традиция носить значки с изображением лидеров государства.

Все перечисленные механизмы направлены на развитие у граждан чувства сопричастности. Это субъективное ощущение накладывает обязательства поступать согласно нормам поведения, которые приняты среди представителей той или иной социальной группы, организационная культура которой переносится в общество. Касательно данной работы речь идет о влиянии организационной культуры органов государственной власти на поведение людей в обществе, которое достигается за счет тиражирования визуальных символов, несущих определенную смысловую нагрузку.

Для традиционного общества большую роль играет долговременность функционирования организационной культуры органа государственной власти. В патриархальном обществе особое влияние на экономическое поведение людей будет иметь деятельность и личные качества руководителя органа государственной власти. В период трансформаций общества влияние на экономическое и социальное поведение граждан оказывает субъективный и социокультурный фактор организационной культуры. Он может претерпевать изменения и развиваться одновременно с развитием социально-экономических отношений, формироваться искусственно. При устойчивом развитии государства, периоде экономического развития непосредственное влияние на экономическое поведение граждан будет оказывать природный отбор самых лучших правил поведения, которые привиты руководством органа государственной власти, его коллективом, а также социализация индивида в зависимости от сформированной в коллективе организационной культуры.

Таким образом, организационная культура как система элементов является оболочкой государственного механизма и важнейшим инструментом повышения эффективности управления, который лежит в основе формирования качества жизни населения, экономического и социального поведения граждан.

Организационная культура в данном контексте является процессом построения той реальности, которая может дать населению возможность не только видеть и понимать события, происходящие в государстве, но и придавать особое осознанное значение своему поведению. То есть, понимание ситуации определяет то, какой набор правил люди используют при выборе способа действий. Соответственно, возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это, прежде всего, формирование соответствующей организационной культуры, которая лежит в основе совместной деятельности людей.

Развитие организационной культуры как системы требует новейших управленческих технологий, позволяющих обеспечить эффективное взаимодействие всех подсистем государственного механизма.

Понимание организационной культуры и механизмов ее реализации, которые предоставляют совокупное и полное видение всех процессов развития и функционирования разнообразных структурных элементов, учитывая глубинные механизмы поведения людей в многофункциональных, изменяющихся динамически элементов системы государственного управления, приобретает особое значение в формировании особенностей социально-экономического поведения граждан в обществе.

Основные особенности влияния инструментов механизма организационной культуры на социальное и экономическое поведение граждан в обществе можно классифицировать следующим образом (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Влияние инструментов механизма организационной культуры на социальное и экономическое поведение граждан [составлено автором на основе [72-82]]

Инструменты механизма организационной культуры	Принцип деятельности механизма	Сущность принципа	Влияние на социальное и экономическое поведение граждан
1	2	3	4
Лидерство	Распорядительные функции	Издание распорядительных документов, нормативных правовых актов	Необходимость уплаты налогов, своевременной оплаты услуг ЖКХ
	Личные качества руководителя. Одинаковое отношение к каждому сотруднику	Набор положительных качеств менеджера-руководителя. Уход от завышения роли отдельных работников	Формирование у граждан положительного имиджа органа власти, социально-ответственного поведения
Призывы и декларации руководства	Коллективная работа	Упор на коллективную работу	Формирование доверительного отношения к работе органа
	Напряженная работа	Сотрудник демонстрирует заинтересованность и рвение посредством интенсивного труда	государственной власти и ожидание высоких результатов

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4
Социализация	Чувство миссии	Общая атмосфера определяется как преданностью сотрудников, так и развитым чувством «миссии»	Реализация активного и пассивного избирательного права, уровень правового сознания личности
	Работа с обращениями граждан, проведение личных приемов	Большое значение придается вопросам управления взаимоотношениями с гражданами. Обратная связь между властью и обществом	
Набор кадров	Наем персонала. Обучение	Привлечение к подбору персонала опытных и компетентных сотрудников	Социальные лифты дают гражданам возможность реализовать свой потенциал
Система стимулирования	Трудоустройство уволенных. Компенсация	Социальная защищенность	Уверенность граждан в завтрашнем дне. Снижение социальной напряженности
Поддержка организационной культуры	Сохранение традиций	Профессиональные праздники, массовые мероприятия	Узнаваемость в обществе, формирование стандарта поведения граждан путем самоидентификации
	Внедрение корпоративной символики	Значки Общественного движения, ГТО и пр.	

В современных условиях развития управленческой науки и практики организационная культура предопределяет место органа государственной власти во внешней среде, а также указывает на предпочтительный способ осмысления окружающей действительности, взаимоотношений, складывающихся внутри организации. Организационная культура в функционировании органов государственной власти является образцом и стереотипом при развитии стратегии, принятии управленческих решений, в поведении сотрудников.

В современных условиях развития общества организационная культура является одним из наиболее ценных нематериальных активов. Она определяет

направление развития как государственной и коммерческой организаций, так и всего государства.

Из вышеприведенного сделаны такие выводы: во-первых, в системе органов государственной власти организационную культуру следует рассматривать как сформированные правила социально-ответственного поведения и ценностей, разделяемых всеми работниками конкретной организации (органа); во-вторых, организационная культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри системы государственного управления, обеспечивая единение общества. Она влияет на формирование степени доверия граждан к действующей системе государственной власти, а ее механизмы способствуют формированию не только ценностной составляющей, но и социально-ответственного поведения как индивидов, так и социальных групп в обществе; в-третьих, ключевым фактором, влияющим на управленческую деятельность государственных органов и формирование механизмов организационной культуры, является социально-ответственное поведение человека-менеджера, выполняющего управленческие функции; в-четвертых, в процессе социализации личности формируется система общих ценностей, закладываются духовно-нравственные, физиологические и другие правила и нормы поведения, от которых во многом зависит принятие органами государственной власти эффективных управленческих решений и восприятие их обществом; в-пятых, организационная культура органа государственной власти может оказывать влияние на социальное и экономическое поведение граждан путем наличия работающей устойчивой информационно-коммуникативной системы; в-шестых, влияние организационной культуры органа государственной власти на экономическое и социальное поведение граждан осуществляется в тесной взаимосвязи с социокультурным фактором и особенностями менталитета.

## Выводы к главе 1

В результате решения поставленных задач получены следующие выводы исследования:

1. Рассмотрены этапы эволюции теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры.

2. Выполнена классификация концепций и теорий, которые посвящены культурогенезису. Классификация приводит к выводу, что культуру необходимо рассматривать как один из способов приспособления человека к окружающей действительности.

3. В рамках исследования проведена классификация этапов формирования инструментов механизма организационной культуры.

4. Предложено авторское определение «организационная культура». Организационная культура – эффективное взаимодействие сторон социально-трудовых отношений в коммерческих организациях и органах государственной власти, которое основывается на общей, разделяемой сторонами, системе убеждений, идей, взглядов и ценностей, связанных с жизненным циклом любой организации, методами достижения целей, способами, управлением, стратегией развития организации, неотъемлемой частью которой является деловая и корпоративная этика, что позволяет на основании эффективных инструментов организационной культуры формировать подходы к управлению социально-экономической и социально-трудовой средой.

5. Установлены особенности и свойства организационной культуры во взаимосвязи с процессами функционирования государственного управления. Проведенная классификация теоретико-методических основ формирования инструментов механизма организационной культуры позволяет сделать вывод о том, что социально-экономическое и политическое развитие общества во многом

определяется степенью развития организационной культуры, выступающей как фактором повышения производительности труда, так и локомотивом повышения качества государственного управления. Поэтому вопросы максимально эффективного использования возможностей организационной культуры для достижения целей организации являются одними из наиболее актуальных как в теории, так и в практике управленческой деятельности.

6. На различных этапах управленческой деятельности государственных органов на формирование механизма организационной культуры воздействует множество факторов как внешнего, так и внутреннего окружения. Особую роль в этом процессе играет личная культура руководителя соответствующего органа, его личный пример, сложившиеся ценности и уровень социально-ответственного поведения, которые во многом определяют характер формирования механизма организационной культуры органа государственной власти.

7. В процессе проведенного исследования установлено, что социально-ответственное поведение работника государственного органа, выполняющего управленческие функции, формируется в процессе его социализации, определяющим фактором которой является его поведенческая составляющая, формирование ее характера находится во взаимосвязи с процессами функционирования государственного управления.

8. Установлено, что организационная культура во взаимосвязи с процессами функционирования государственного управления позволяет выделить ее ключевые особенности и свойства, а именно: многоуровневость (способы поведения людей, ценности и верования); многогранность; многоаспектность (совокупность субкультур и стороны их деятельности) и корпоратизм, как систему посредничества, связывающую интересы государства и общества, при которой ключевая роль и регламентирующая власть принадлежат органам власти; единение всех видов деятельности и взаимоотношений внутри системы государственного управления, формирующих степень доверия граждан к действующей системе государственной власти; разновекторность ее механизмов,

способствующих формированию не только ценностной составляющей, но и социально-экономического поведения людей в обществе.

По результатам исследований к главе опубликованы следующие труды автора [299; 303-306].

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ДЕЙСТВЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ГРАЖДАН

### 2.1. Научно-методический подход к влиянию механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан

Осознание сути организационной культуры как явления в обеспечении жизнедеятельности общества обращает внимание к исследованию генезиса взаимосвязи формирования ее механизма с социально-экономическим поведением граждан.

В экономической литературе достаточно часто в вопросах генезиса взаимосвязи формирования механизма организационной культуры с социально-экономическим поведением граждан ученые обращаются к зарубежному опыту, выделяют этапы развития и практическую реализацию данного явления. В своих практических изысканиях ученые рассматривают различные проблемы действенности механизмов организационной культуры, проводят поиск более эффективных форм и методов, являющихся их составными элементами.

Проведенный анализ особенностей и свойств организационной культуры в системе органов власти [71-76] позволяет сделать вывод о том, что:

*во-первых*, формирование организационной культуры в органах государственной власти – это комплексная деятельность, использующая самые

разные механизмы при выстраивании системы взаимоотношений в трудовых коллективах под воздействием внутренней и внешней среды;

*во-вторых*, механизмы реализации организационной культуры следует рассматривать как процессы взаимоотношений, сложившиеся в коллективах работников государственных органов, обеспечивающих взаимодействие с гражданами, различными организациями и субъектами хозяйственной деятельности;

*в-третьих*, формы, методы и подходы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти зависят от специфики развития социально-трудового пространства, базирующегося на характере сложившегося социально-экономического поведения каждого индивида, гражданина, работника, социальной группы и различных институтов общества.

По мнению ученых А.Д. Шемякова, С.П. Иваненкова, Е.М. Николаевой процесс развития социально-экономического поведения человека является результатом социализации, который обеспечивает получение человеком способностей и навыков как от рождения, так и от результатов воздействия на него окружающей среды. Это в совокупности формирует его поведенческую составляющую. Проведенные учеными научные изыскания говорят о том, что именно в процессе социализации формируются характерные особенности социально-ответственного поведения человека. Эти особенности играют значимую роль в становлении и развитии необходимых взаимосвязей, способствующих развитию взаимоотношений между индивидом, усвоившим свой стандарт поведения, и социальной группой (коллективом), в которой сложились нормы поведения, традиции, культурные и трудовые ценности [75-77].

Из проведенного исследования российских ученых А.В. Зродникова, Г.С. Мерзликиной, Ю.Н. Старцева, Д.Д. Вачугова, Т.Е. Березкиной, Н.А. Кислякова и др. вытекает [78-81]:

*во-первых*, совокупность таких взаимосвязей создает условия для формирования механизмов, обеспечивающих реализацию основной функции

организационной культуры, а именно формирования ощущения отождествления сотрудника с коллективом, коллективного образа, которые обеспечивают взаимное согласование различных по своей природе интересов;

*во-вторых*, формирование механизмов осуществляется и оценивается по совокупности функций организационной культуры.

Безусловно, организационная культура как система представляет собой сложную и многофункциональную структуру, деятельность которой базируется на соответствующих функциях, приоритетность и значимость которых может меняться в зависимости от ее особенностей, целеустановок, этапов развития, влияния параметров воздействия внешней среды.

По мнению российского ученого А.В. Зродникова, реализация функций организационной культуры «...придает членам коллектива организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о предприятии, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации...» [78].

В тоже время, определенная совокупность функций организационной культуры остается неизменной и, по мнению ученых, включает в себя устойчивый комплекс, а именно [78-81]:

- гуманизация социально-трудовых отношений (обеспечивает достижение баланса между коллективными и индивидуальными интересами);
- охранная функция (обеспечивает защиту от негативных внешних воздействий);
- интегрирующая функция (формирует чувство сопричастности и собственного достоинства);
- регулирующая функция (обеспечивает соблюдение правил и норм поведения работниками, а также их взаимоотношения с внешней средой, что минимизирует возникновение конфликтов);
- адаптивная функция (способствует сближению членов коллектива посредством соблюдения норм поведения, ритуалов, обрядов, позволяющих легче контактировать друг с другом);

- ориентирующая функция (направляет деятельность организации и ее участников в нужном направлении);
- мотивационная функция (создает для членов коллектива соответствующие стимулы);
- образовательно-развивающая функция (обеспечивает освоение членами коллектива системы научных знаний, умений, навыков и использование их в практической деятельности);
- ценностная функция (формирование определенных ценностей в организационной среде);
- коммуникационная функция (посредством разработки эффективных коммуникаций создает условия для вовлеченности каждого члена трудового коллектива в дела организации, в том числе решаемые ею проблемы);
- познавательная функция (позволяет работнику в рамках организационной культуры реализовать склонность к познанию, осознать место и роль в коллективе, выявить свои сильные и слабые стороны);
- функция идентификации (позволяет провести границу между внутренней и внешней средой, обеспечивает лояльность работников и их приверженность к организации).

На наш взгляд, перечисленные функции определяют направленность формирования и дальнейшего развития механизмов организационной культуры, обеспечивающих ее действенность.

Такой подход позволяет представить процесс формирования механизма организационной культуры как систему форм, методов, принципов, способствующих более эффективному взаимодействию руководства и работников государственных органов под влиянием внутренней и внешней среды (рисунок 2.1).

Из рисунка 2.1 следует, что при воздействии факторов внешней среды определяется функциональная направленность формирования механизма организационной культуры. Для реализации этой направленности вырабатывается целеуказание руководителю государственного органа, который в свою очередь

производит поиск форм и методов его реализации. Следует заметить, что на выбор форм и методов существенно влияют факторы внутренней и внешней среды.

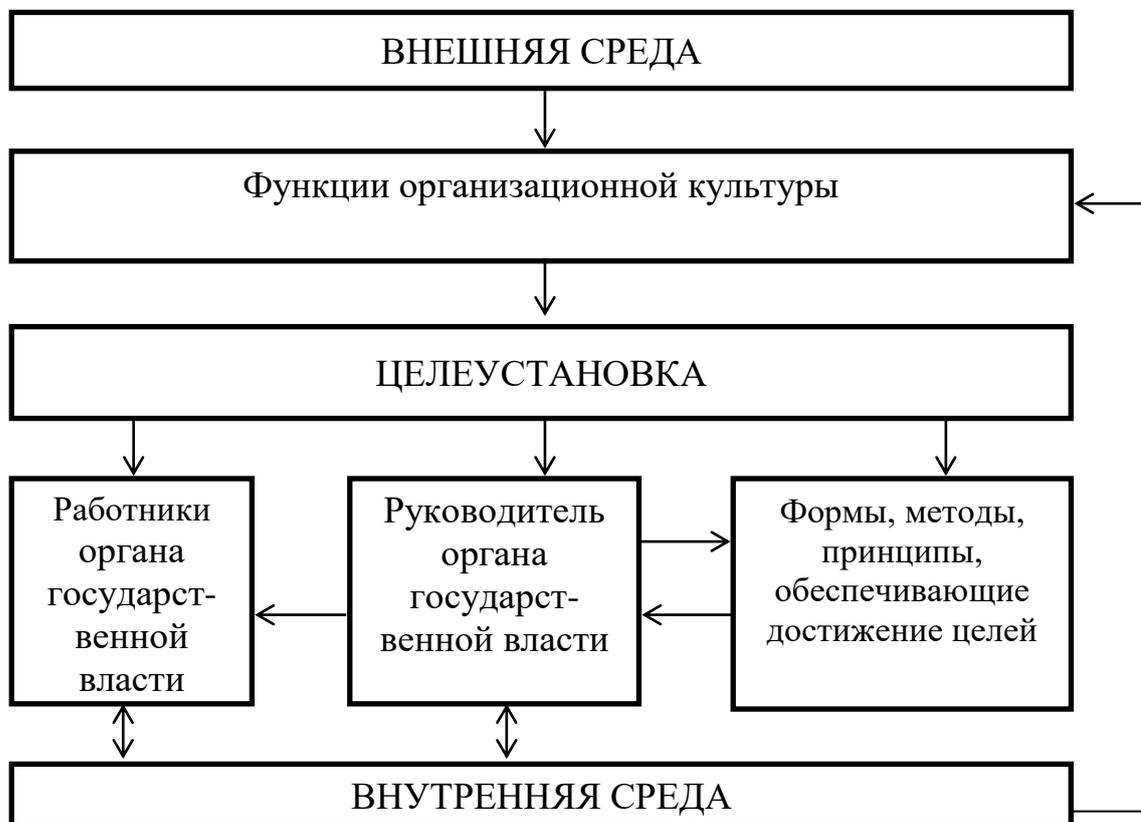


Рисунок 2.1 – Процесс формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти [составлено автором на основе [78-85]]

Внутреннюю среду органа государственной власти представляют факторы взаимоотношений работников, опирающиеся на сложившиеся в трудовом коллективе нормы поведения, традиции, культурно-духовные ценности, трудовые ценности и иные культурные стереотипы.

Внешняя среда органа государственной власти представляет собой совокупность внешних факторов и тенденций, оказывающих воздействие на его деятельность. По мнению ученых [79-82] к внешним факторам следует отнести:

состояние политической обстановки; экономической обстановки; законодательства; социально-трудовых отношений; демографической обстановки; развития общей культуры; научно-технического потенциала и иное воздействие.

Проведенное исследование процесса формирования механизма организационной культуры и анализ научных изысканий российских ученых [83-86] позволяет провести следующую классификацию связей целеустановок и инструментов формирования механизма организационной культуры (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Классификация связей целеустановок и инструментов формирования механизма организационной культуры [составлено автором на основе [83-86]]

Классификационный признак (целеустановка)	Инструменты формирования механизма организационной культуры	Ожидаемый результат
1	2	3
Гармонизация социально-трудовых отношений	<p>Разработка мероприятий по эффективному использованию трудовых ресурсов государственного органа.</p> <p>Тщательный отбор персонала при приеме на работу.</p> <p>Мониторинг состояния социально-трудовых отношений в трудовом коллективе.</p> <p>Предоставление возможности работникам высказывать свое мнение о проблемах, возникающих в процессе социально-трудовых отношений.</p> <p>Культивирование уважительных отношений между руководителем и подчиненными.</p> <p>Разработка системы вознаграждения с учетом достигнутых результатов и стажа работы в организации (органе).</p> <p>Обеспечение условий карьерного роста работников.</p> <p>Развитие самосознания, в ходе которого появляется понимание важности соблюдения трудовой дисциплины.</p> <p>Разработка поощрительной системы, обеспечивающей сознательное соблюдение установленных норм поведения.</p>	<p>Гуманизация социально-трудовых отношений (обеспечивает достижение баланса между коллективными и индивидуальными интересами; обеспечивает защиту от негативных внешних воздействий)</p>

## Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
	<p>Разработка системы мер, обеспечивающей повышение исполнительской дисциплины, таких как:</p> <p>привлечение к ответственности за неисполнение функциональных обязанностей;</p> <p>обеспечение контроля за деятельностью подчиненных;</p> <p>оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов</p>	
<p>Демократизация взаимоотношений между субъектами и объектами</p>	<p>Привлечение работников в процесс управления организацией.</p> <p>Создание условий для заинтересованности работников в управлении организацией.</p> <p>Обеспечение участия работников в выработке и принятии решений.</p> <p>Организация командной работы по выполнению принятых решений.</p> <p>Делегирование части полномочий руководителя на уровень работников государственного органа (организации).</p> <p>Организация постоянного совместного проведения досуга работников государственного органа (организации).</p> <p>Вовлечение работников в спортивные, культурные и туристические мероприятия.</p> <p>Постоянное информирование о выполнении государственным органом (организацией), возложенных функций и полномочий.</p> <p>Культивирование принципа открытости в выполняемой деятельности между субъектами и объектами</p>	<p>Реализация принципов децентрализации, открытости, гласности, обеспечивающих сближение интересов членов коллектива, государства и общества (осуществляется посредством соблюдения норм поведения, ритуалов, обрядов, позволяющих легче контактировать друг с другом; формирует чувство сопричастности и собственного достоинства)</p>
<p>Повышение роли личности</p>	<p>Недопущение пренебрежительного отношения к личности.</p> <p>Обеспечение гарантии занятости.</p> <p>Разработка системы поощрения согласно следующим критериям:</p> <p>за исполнительность;</p> <p>за уважительное отношение к руководству и преданность к делу;</p> <p>за личные достижения в работе;</p> <p>за инициативность;</p> <p>за проявление творческого подхода, рационализаторства и инновационности при выполнении функциональных обязанностей.</p> <p>Создание образцов трудовой деятельности для подражания остальных членов коллектива.</p>	<p>Формирование ценностей (позволяет формировать у сотрудников взгляды и отношения, особое понимание ценностей, предлагаемых организационной средой;</p> <p>позволяет работнику в рамках организационной культуры реализовать склонность к познанию, осознать место и роль в коллективе;</p>

## Продолжение таблицы 2.1

1	2	3
	<p>Утверждение почетных званий, нагрудных знаков за добросовестное выполнение возложенных полномочий.</p> <p>Организация соревновательного процесса внутри трудового коллектива.</p> <p>Приведение сложившихся стандартов поведения каждого работника в соответствие с установленными нормами социально-ответственного поведения в трудовом коллективе</p>	<p>посредством разработки эффективных коммуникаций создает условия для вовлеченности каждого члена трудового коллектива в дела организации, в том числе решаемые ею проблемы)</p>
<p>Повышение квалификации и профессионализма</p>	<p>Выработка кадровой политики в государственном органе (организации) направленной на:</p> <p>развитие профессионального обучения;</p> <p>создание условий работникам для повышения своей квалификации;</p> <p>развитие максимальной самостоятельности работников при планировании деятельности и выполнении принятых решений</p>	<p>Формирование образовательно-развивающей составляющей, освоение знаний членами коллектива (обеспечение коллектива системой научных знаний, умений, навыков и использование их в практической деятельности)</p>
<p>Социализация личности</p>	<p>Формирование модели социально-ответственного поведения работника органа государственной власти на основе:</p> <p>использования имеющихся знаний;</p> <p>идентификации человека;</p> <p>процесса социализации индивида в коллективе, в жизни организации или общества;</p> <p>формирования умений сотрудничать с определенными социальными группами;</p> <p>развития компетенций, которые обеспечивают применение необходимых форм и методов социальной ответственности.</p> <p>Выделение связующих факторов влияния на развитие социально-ответственного поведения работника органа государственной власти и социально-экономического поведения граждан в обществе</p>	<p>Обеспечивает устойчивое соблюдение правил и норм поведения работниками (формирует терпимость к иному рода взглядам, нравам, привычкам;</p> <p>упорядочивает взаимоотношения с внешней средой, что минимизирует возникновение конфликтов; направляет деятельность организации и ее участников в нужном направлении;</p> <p>позволяет провести границу между внутренней и внешней средой, обеспечивает лояльность работников и их приверженность к организации)</p>

Приведенная классификация может быть продолжена. Она ограничивается факторами, в качестве которых выступают устанавливаемое количество целеустановок и сложившаяся совокупность функций организационной культуры, требующих реализации.

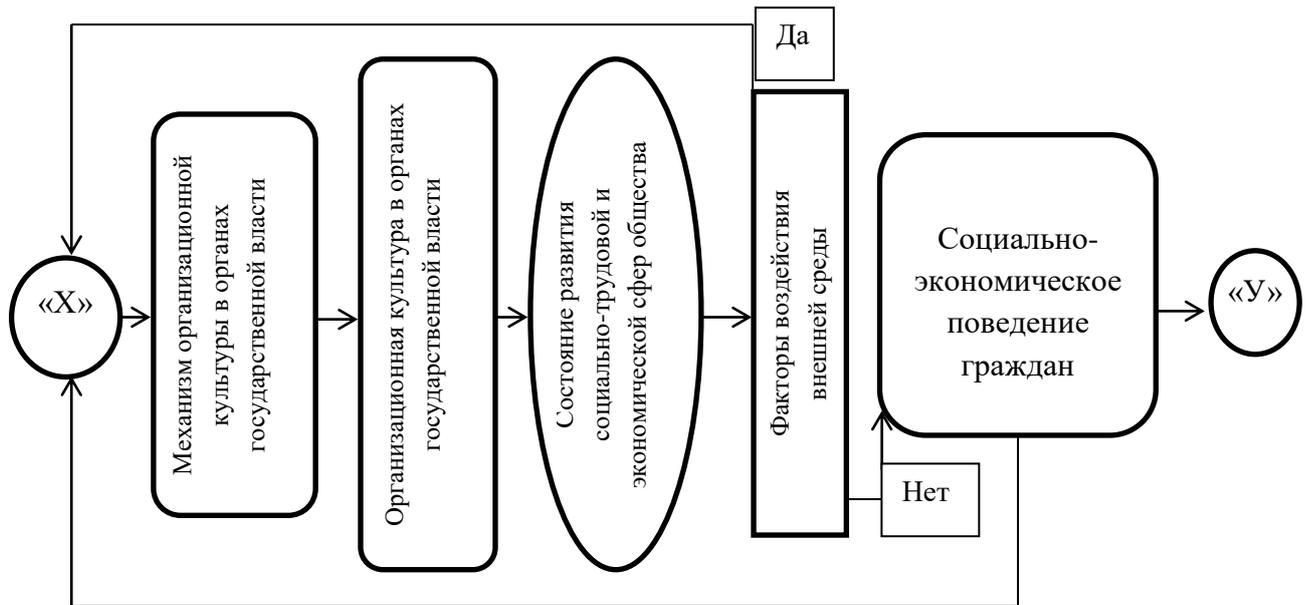
Как видим, по каждому классификационному признаку в органах государственной власти может быть сформирован соответствующий инструмент формирования механизма организационной культуры. На наш взгляд, потребность в формировании таких инструментов:

*во-первых*, зависит от состояния сложившихся взаимоотношений в коллективах органов государственного управления и складывающейся ситуации в социально-трудовой и экономической сферах общества;

*во-вторых*, состояние развития социально-трудовой и экономической сфер общества, это ни что иное, как обратная связь, характеризующая степень влияния механизма организационной культуры на экономическое и социальное поведение граждан. При этом следует отметить, что обозначенная обратная связь выполняет ключевую роль среди факторов воздействия внешней среды. Указанную взаимосвязь можно представить схемой (рисунок 2.2).

Из рисунка 2.2. видно, что процессы развития социально-экономического поведения граждан играют ключевую роль в получении ожидаемого результата – обеспечения социальной безопасности в обществе.

Термин социально-экономическое поведение в науке рассматривается как социологическая проблема. Проводя исследования в этом направлении, ученые социологи Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина, В.Е. Пилипенко, Э.А. Гансова, В.С. Казаков, В.В. Радаев и др. указывают на то, что исследование этой проблемы должно начинаться с толкования связанных с ней понятий «деятельность» и «поведение».



«X» – коррекция целеустановок и функций организационной культуры.

«Y» – результат (уровень социальной безопасности в обществе).

Рисунок 2.2 – Схема взаимосвязей, обеспечивающих влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан [составлено автором]

«Деятельность» учеными рассматривается как особый вид человеческой активности, осознанно регулируемый и порождаемый потребностями в части преобразования как внешнего мира, так и самого индивида [87; 88]. Многие ученые «деятельность» выделяют как способ отношения человека к внешнему миру, состоящий в преобразовании и подчинении его целям человека. Среди многообразия форм деятельности ученые обращают внимание на экономическую и социальную составляющие.

«Поведение», как следует из научной литературы, – это субъективный фактор деятельности. В научных изысканиях ученых Л.С. Выготского, Г.М. Андреевой, Л.Ф. Обуховой, С.П. Иваненкова, Е.М. Николаевой и др. оно анализируется с точки зрения совокупности поступков и действий, которые представляют собой реакцию служащих на сформированные условия жизнедеятельности и результаты экономической деятельности. Различные

исследователи дают различные понятийные характеристики поведению человека, предлагают факторы, влияющие так или иначе на развитие его как личности [88-92]. Например, А.Д. Шемяков говорит о том, что поведение – это продукт навыков и умений, которые приобретены индивидом с рождения и находятся в постоянном изменении, на которое действует внешняя среда [93].

Особую роль поведенческая составляющая индивида занимает в системе органов государственной власти. Так, по мнению А.Д. Шемякова, поведенческая составляющая руководителя органа государственной власти играет важную роль при формировании государственности. Очевидно, что от поведения руководителя органа государственной власти в большой степени зависит характер взаимоотношений органов власти и общества [94].

Таким образом, характеризуя термины «деятельность» и «поведение» следует согласиться с определением, сформулированным российскими учеными Т.И. Заславской и Р.В. Рывкиной, о том, что социально-экономическое поведение «...представляет собой систему взаимосвязанных поступков и действий, которые люди совершают в социальной и экономической сферах под влиянием личных и групповых интересов ради удовлетворения своих потребностей. Отражая субъективную сторону экономической деятельности, индивидуальное и коллективное поведение людей существенно влияет на ее результаты и эффективность...» [95]. Иными словами, процесс развития социально-экономического поведения граждан зависит от устойчивой и целенаправленной совокупности действий, направленных на достижение ожидаемого результата.

Выполненный анализ взаимосвязи формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти с социально-экономическим поведением граждан позволил отобразить схему взаимосвязей, обеспечивающих влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан (научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан), и сделать следующие выводы:

*во-первых*, существующие взаимосвязи обеспечивают реализацию главной функции организационной культуры – создание ощущения отождествления каждого работника в отдельности с коллективом органа государственной власти для обеспечения взаимодействия с гражданами, организациями, хозяйствующими субъектами, общественными институтами с целью обеспечения социальной безопасности в обществе;

*во-вторых*, формирование инструментов механизма организационной культуры в органах государственной власти осуществляется и оценивается по совокупности функций организационной культуры, представляющих их формирование как систему форм, методов, принципов, способствующих более эффективному взаимодействию руководства и работников органов государственной власти под влиянием внутренней и внешней среды;

*в-третьих*, развитие механизма организационной культуры в органах государственной власти может осуществляться в соответствии с приведенной классификацией связей целеустановок и инструментов формирования механизма организационной культуры;

*в-четвертых*, обратной связью, характеризующей степень влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, является состояние развития социально-трудовой и экономической сфер общества;

*в-пятых*, реализация представленной схемы взаимосвязей, обеспечивающих влияние организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, требует использования различных способов, форм, методов и подходов в процессе поиска основных направлений совершенствования системы механизмов организационной культуры;

*в-шестых*, одним из эффективных инструментов оценки состояния действенности механизма организационной культуры является метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений о состоянии развития социально-трудовой и

экономической сфер общества, а также выявления факторов, воздействующих на социально-экономическое поведение граждан.

## 2.2. Анализ инструментов механизма организационной культуры в органах государственной власти Донецкой Народной Республики и Российской Федерации

Анализируя сложившуюся практику формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти Донецкой Народной Республики, следует отметить, что этот процесс находится в стадии становления и для дальнейшего его развития требуется:

*во-первых*, дополнительная оценка сложившегося состояния факторов внутренней и внешней среды, воздействующих на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти;

*во-вторых*, поиск научно-методических подходов, с помощью которых осуществляется влияние на социально-экономическое поведение граждан во взаимосвязи с механизмом организационной культуры в органах государственной власти;

*в-третьих*, разработка концепции формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

Оценивая сложившееся состояние организационной культуры в органах государственной власти, следует отметить то, что в Донецкой Народной Республике еще формируется механизм ее реализации.

Так, в настоящее время, можно выделить некоторые классификационные признаки, которые в дальнейшем можно будет дополнить и на их базе

сформировать новый механизм или провести усовершенствование действующего механизма организационной культуры в органах государственной власти.

К таким признакам относятся:

- *гармонизация социально-экономических отношений в обществе;*
- *повышение квалификации и профессионализма;*
- *демократизация взаимоотношений между субъектами и объектами управления.*

*Гармонизация социально-экономических отношений в обществе.*

Этот признак играет особую роль в гуманизации социально-трудовых отношений, как в органах государственной власти, так и в структурах социально-трудовой и экономической сфер общества.

Рассматривая высший орган управления, которым является Глава Донецкой Народной Республики, следует отметить, что он обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти.

Таким образом, решения Главы Донецкой Народной Республики (указы и распоряжения) лежат в плоскости высшего уровня управления и формируют цели, стратегию и политику государства.

Логично заключить, что на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти, как и на формирование самой организационной культуры, оказывают наибольшее влияние нормативные правовые акты, изданные Главой ДНР. Они являются основой социокультурного контекста поведения граждан, о чем было сказано в предыдущей главе. Нормативные правовые акты Главы ДНР влияют на глубинный уровень организационной культуры, формирующейся не только в органах государственной власти, но и в обществе в целом.

К одному из таких решений можно отнести Указ Главы Донецкой Народной Республики №56 от 01.03.2019 года «Об утверждении Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики» [96].

Роль Главы Донецкой Народной Республики в формировании ценностей, исповедуемых в органах государственной власти Донецкой Народной Республики

особо значима. Так, в своих публичных выступлениях Глава Донецкой Народной Республики не раз подчеркивал, что уровень доверия к власти должен стать главным показателем компетентности государственного чиновника. Следуя курсом на интеграцию в Российскую Федерацию весьма недальновидным шагом со стороны органов государственной власти ДНР было бы игнорировать системообразующие тенденции, характеризующие современный этап развития российского общества и государства. При этом речь вовсе не идет о слепом копировании российской модели государственного управления, но о заимствовании ее основ, ключевых элементов, передовых тенденций.

Данный подход существенно упростит решение стоящих перед Республикой задач, а именно – повышение качества жизни населения.

В оценке эффективности деятельности органов государственной власти ДНР в Республике ориентируются на критерии, закрепленные в положениях Указа Президента РФ от 25 апреля 2019 года № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» [97].

Указом утвержден ряд показателей, по которым осуществляется оценка эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Этот перечень показателей рекомендовано использовать при оценке деятельности и высших должностных лиц Донецкой Народной Республики.

Касательно Донецкой Народной Республики, в первую очередь необходимо остановиться на таком показателе, как уровень доверия к власти.

Глава ДНР рекомендовал со всей ответственностью каждому государственному служащему периодически проверять результаты своей повседневной деятельности на предмет их соответствия правовой концепции вышеуказанного документа, нравственной парадигме, лежащей в его основе.

Именно сильная организационная культура, сформированная в органах государственной власти, устойчивая система обратной связи между властью и обществом, прозрачность принимаемых органами государственной власти решений и обеспечат тот уровень доверия, которому должна соответствовать государственная власть.

Донецкая Народная Республика сейчас находится на этапе развития, который проходит под влиянием мощного импульса, отвечающего воле и стремлению народа Донбасса жить в братской семье с народом России, максимально интегрироваться в ее экономическую, социальную и культурную среду. Республика в данный момент участвует в реализации социально-экономических программ исторического масштаба и поистине судьбоносного характера. Поддерживаемый тезис о том, что в сознании миллионов людей власть должна реализовать их мечту – вернуться к истокам, став частью русской историко-культурной общности, является базисным в формировании организационной культуры органов государственной власти Республики. Необходимо стремиться к сокращению дистанции между властью и населением, ежедневно доказывая людям свою полезность.

По заявлению Главы Республики, ни количество проведенных совещаний, ни горы подписанных решений не могут рассматриваться в качестве объективного показателя эффективности работы руководителя. Доверие граждан завоевывается исключительно практическими результатами ежедневного упорного труда [98].

Забота о повышении благосостояния народа должна стать сутью деятельности каждого ответственного руководителя, ориентиром принимаемых им решений. В этом случае население, испытывая большой уровень доверия к власти, будет с пониманием относиться к проведению «непопулярных» реформ, и принятию «непопулярных» решений. Примером таких решений может служить повышение тарифов на услуги ЖКХ [99].

Стоит отметить, что принятие такого решения не вызвало социальной напряженности, население восприняло этот шаг Правительства с пониманием.

Тезис о том, что принятый нормативный правовой акт позволит достичь безубыточной деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства и их полного расчета за энергоресурсы был воспринят населением с пониманием.

Этому предшествовала информационная кампания, которая продолжалась на протяжении, без преувеличения, пяти лет. Приводилось сравнение уровня тарифов ЖКХ ДНР с тарифами на Украине, в России, странах Европейского Союза. Тарифы ДНР даже после повышения остаются самыми низкими в Европе. Кроме этого, в информационной кампании всегда присутствовал тезис о том, что тарифы в Республике не повышались на протяжении последних пяти лет.

К ценностям, разделяемым в органах государственной власти Донецкой Народной Республики, провозглашенных Главой ДНР, относятся:

- не искать оправданий;
- не ссылаться на мнение начальства чтобы снять с себя ответственность;
- поддержание авторитета действующей государственной власти отвечает интересам народа и Республики;
- экономия служебного времени;
- недопустимость поверхностных ответов на обращения граждан;
- недопустимость формальных отписок по вопросам, имеющим отношение к сфере жизнеобеспечения.

Для развития организационной культуры в органах государственной власти используется метод стимулирования путем нематериальных способов поощрения. К такому методу относятся объявление благодарностей и награждение Почетными грамотами Главы Донецкой Народной Республики [100].

Профессиональные праздники, отмечаемые в Донецкой Народной Республике, установлены Указом Главы Донецкой Народной Республики от 28 августа 2019 года № 273 [101]. Праздники, установленные Главой ДНР, нужны и важны, потому что они помогают формировать профессиональное сообщество. Такие праздники выполняет свою главную миссию – объединяют работников в команду, дают почувствовать причастность к общему делу, повышают значимость выполняемой работы. Профессиональный праздник – это подведение

итогах, обозначение основных путей будущего развития, поздравление коллег, награждение лучших в своем деле.

Глава Республики своими заявлениями и поручениями руководителям органов государственной власти сформировал ясное понимание стратегических целей, для которых требуется обеспечить согласованность действий и единство подходов в решении оперативных задач. Таким образом, Главой ДНР определены основные ценности, которые стали базисом формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти Республики.

Проведенный анализ деятельности органов государственной власти в ДНР позволяет сделать вывод о том, что в Республике на высшем уровне государственного управления наблюдается процесс формирования инструмента механизма организационной культуры – «Лидерство». Классифицировать связи целеустановок этого инструмента механизма можно следующим образом (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Классификация связей целеустановок и методов формирования инструмента механизма организационной культуры «Лидерство» [составлено автором]

Классификационный признак (целеустановка)	Методы воздействия	Ожидаемый результат
Гармонизация социально-экономических отношений в обществе	Издание нормативных правовых актов. Проведение совещаний. Участие в праздничных и памятных мероприятиях. Программные заявления. Публикация нормативных правовых актов в официальных средствах массовой информации. Публичные выступления и освещение деятельности Главы ДНР в средствах массовой информации.	Обеспечение достижения баланса между коллективными и индивидуальными интересами; развитие процессов формирования бесконфликтного социально-экономического поведения граждан в обществе.

Важным квалификационным признаком, который развивается в ДНР, является целеустановка на повышение квалификации и профессионализма.

В Донецкой Народной Республике существуют два высших учебных заведения, которые осуществляют подготовку специалистов в области государственного управления. Такими вузами являются ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и ГОУ ВПО «ДОННТУ».

В ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» имеется Факультет государственного управления, цель которого – подготовка студентов для эффективной деятельности в различных областях общественного производства. Факультет ведет подготовку конкурентоспособных профессионалов-менеджеров и государственных служащих, способных эффективно управлять функциональными, организационными и социально-трудовыми процессами.

В Донецком национальном техническом университете имеется институт последипломного образования, основные направления работы которого связаны с воплощением концепции «Образование на протяжении всей жизни». Институт ведет подготовку магистров в образовательной отрасли «Государственное управление», осуществляет профессиональную переподготовку кадров, повышение квалификации преподавателей вузов, техникумов, колледжей, работников промышленности.

Вызывает интерес организованный Общественным Движением «Донецкая Республика» при поддержке Администрации Главы ДНР открытый конкурс – «Опора Донецкой Народной Республики». Этот конкурс направлен на выявление кадрового потенциала Республики, поиск активных и целеустремленных специалистов, потенциальных лидеров.

Цель конкурса заключается в поиске новых кадров для государственных органов и органов государственной власти.

Задачи конкурса заключаются в анализе вакантных рабочих мест, изучении потребностей рынка труда, а также в повышении уровня конкурентоспособности молодых специалистов.

Такой подход способствует формированию кадрового резерва Донецкой Народной Республики как одного из элементов, влияющих на формирование механизма организационной культуры.

*Демократизация взаимоотношений между субъектами и объектами.*

Эта целеустановка призвана обеспечить сближение интересов членов коллектива, государства и общества. Процесс ее реализации осуществляется через систему общественных органов в государственном механизме.

Так, в Донецкой Народной Республике формализована Общественная палата как один факторов воздействия внутренней среды.

Деятельность Общественной палаты ДНР регламентирована Законом Донецкой Народной Республики № 25-ПНС от 29.03.2019 «Об Общественной палате Донецкой Народной Республики» [102].

Цели и задачи Общественной палаты заключаются в согласовании общественных интересов жителей ДНР, организаций, органов власти, органов местного самоуправления, что позволит решить наиболее важные вопросы развития Республики, защитить права и свободы граждан, обеспечить в том числе и защиту конституционного строя ДНР.

Общественная палата является составной частью, описанной в Разделе 1, информационно-коммуникативной системы и выполняет функции, направленные на формирование условий для взаимодействия жителей Республики с органами государственной власти (представителями), государственными органами (их представителями), и с органами местного самоуправления (представителями). К функциям Общественной палаты относятся защита законных прав и интересов общественных объединений и иных организаций; осуществление общественного контроля в соответствии с Законом; проведение общественной экспертизы социально значимых проектов нормативных правовых актов; осуществление контроля соблюдения свободы слова в средствах массовой информации.

В качестве примера для сравнения форм методов и подходов формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, рассмотрим сложившуюся практику в Российской Федерации.

Вызывает интерес целеустановка развития организационной культуры в коммерческих организациях, реализуемая с помощью метода компетенций.

В современных условиях все большее распространение приобретает управление, основанное на компетенциях. Суть методологии, предложенной американским психологом Д. МакКлелландом, состоит в сравнении наиболее успешных сотрудников с менее успешными с целью определения факторов эффективности деятельности [103]. Задача состоит в том, чтобы понять, какие именно психологические особенности и особенности поведения являются причинами успеха в конкретной профессиональной деятельности. Однако, широкую известность подход, основанный на компетенциях, получил после публикации книги американского методолога Р. Бояциса [104].

Классическое определение компетенции – (от латинского *compeo* – соответствую) можно рассматривать в двух значениях. Как определенный набор полномочий, либо как определенную систему знаний и опыта.

В этом направлении заслуживает внимания опыт формирования компетенций государственных служащих посредством их участия в конкурсе «Лидеры России».

На протяжении нескольких последних лет в России реализуется открытый конкурс для руководителей нового поколения «Лидеры России».

«Лидеры России» – это Всероссийский конкурс управленцев среди граждан Российской Федерации, а также русскоговорящих иностранных граждан [105].

Основное преимущество конкурса – обмен опытом, возможность работы в различных командах, возможность поиска единомышленников, поиска новых знакомых, сравнения конкурсанта с другими участниками, усиление управленческих навыков и испытание себя в новых условиях конкурентной борьбы (Приложение Е).

В ходе конкурса у участников проверяют такие компетенции:

- инновационность;
- внедрение изменений;
- коммуникация и влияние;

- умение работать в команде;
- стратегическое мышление;
- нацеленность на результат;
- лидерство;
- социальная ответственность.

Лидером в области компетенций в Российской Федерации является Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (далее – Сбербанк). В Сбербанке уделяют особое внимание непрерывному обучению, а также развитию сотрудников. Для этого проводятся уникальные системные обучающие программы в разных форматах. Программы разработаны на основе требований бизнеса, они берут во внимание корпоративные компетенции Сбербанка, обеспечивают условия для самостоятельного развития сотрудников в процессе работы.

В 2016 году Сбербанком разработана новая модель компетенций. Она учитывает навыки XXI века, стратегическое направление развития Сбербанка. Модель позволяет сообщать новые ожидания от сотрудников, определять направления их развития, чтобы соответствовать новым вызовам. Модель включает в себя такие компетенции, как: клиентоцентричность (понимание потребностей клиентов), решение проблем и системность мышления (способность решать проблемы, способность системного мышления), управление результатом и ответственность (достижение результатов на основе дизайн-мышления), инновационность, digital skills (обдуманые риски, любознательность, поощрение различных моделей мышления, стремление к улучшениям), командный дух и сотрудничество (взаимодействие с коллегами, строительство команды, ведение открытого диалога, поддержание наставничества, командного и кросс-командного взаимодействия, применение принципа Agile и «бирюзовых» организаций), управление собой (рефлексия, способность к эмпатии, наличие навыков коммуникации, управление собственной внутренней энергией, способность к разрешению конфликтов).

Остановимся на принципах Agile и «бирюзовых» организациях.

Agile – хорошо зарекомендовавшая себя высокоэффективная методика при организации труда не очень больших групп, занимающихся творческой деятельностью, объединенная и управляемая комбинированным, часто либеральным и демократическим, методом [106].

В 1966 году Клер Грейвз предложил теорию спиральной динамики. По этой теории человек в ходе своего развития «поднимается по ступенькам лестницы». Для каждой ступени Клер Грейвз присвоил определенный цвет. В 2014 году Фредерик Лалу «раскрасил» по аналогии и существующие компании. Фредерик Лалу установил наиболее успешные организации. В таких организациях работникам предоставляется значительная свобода при принятии решений. Фредерик Лалу назвал данные организации бирюзовыми [107].

Сравнительная характеристика соответствия требуемых компетенций руководителей среднего и высшего звена бизнес-среды, на примере ПАО «Сбербанк», и государственных служащих, на примере конкурса «Лидеры России», показана в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Соответствие требуемых компетенций государственных служащих и руководителей среднего и высшего звена бизнес-среды [составлено автором]

Компетенции государственных служащих	Компетенции руководителей бизнес-среды	Совпадение / несовпадение требуемых компетенций
лидерство	управление собой	+
нацеленность на результат	управление результатом и ответственность	+
стратегическое мышление	решение проблем и системность мышления	+
умение работать в команде	развитие командного духа и сотрудничество	+
инновационность	инновационность и digital skills	+
социальная ответственность	клиентоцентричность	+
коммуникация и влияние	-	Нет второго параметра для сравнения
внедрение изменений	-	Нет второго параметра для сравнения

Как видим, несмотря на некоторые различия в формулировках, в целом компетенции, необходимые эффективным государственным служащим и руководителям бизнес-среды, совпадают.

Это позволяет нам сделать вывод о том, что набор компетенций, требуемый для эффективного построения и развития бизнеса, совпадает с набором компетенций, требуемых для эффективного государственного управления экономикой. Поэтому при управлении организационной культурой в органах государственной власти целесообразно использовать существующие методики, разработанные для бизнеса.

По аналогии с бизнес-средой, в своей особой модели компетенций нуждается и система органов власти.

Необходимость в разработке модели компетенций объясняется тем, что наблюдаются социально-экономические изменения, которые ставят на ведущее место требования компетентности работника как способности выполнять должностные обязанности и профессиональные функции на определенном качественном уровне.

Научная сторона проблемы заключается в том, что в ДНР на данный момент нет существующих методик. Изменение кадровой политики от реактивной к активной, либо вообще осознанная кадровая политика на основе принципов стратегического менеджмента получают особую актуальность при оценке компетенций и компетентности государственных служащих.

Сегодня в ДНР нет полностью сформированной нормативной правовой базы, которая бы определяла профессионально-квалификационные характеристики всех должностей государственных служащих. Более того, нет полного законодательства (продолжается процесс его совершенствования) о самой государственной службе. До последнего времени кадровые службы министерств и ведомств в своей работе пользовались Справочником типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих, утвержденным Приказом Национального агентства

Украины по вопросам государственной службы от 13 сентября 2011 года №11 в части, не противоречащей Конституции ДНР [108].

В Российской Федерации приобрел свою значимость опыт развития «Школы губернаторов» как один из методов формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, который реализуется на базе высшей школы государственного управления (ВШГУ).

ВШГУ создана в 2013 году как первый новый институт Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Его главная цель – обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, требуемых для государственного управления, местного самоуправления [109, 110].

На базе ВШГУ сформировался центр развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ, который можно рассматривать также как один из методов формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти Российской Федерации

Центр развития лидерских и управленческих компетенций образован в 2018 году. Центр разрабатывает и проводит комплексные модульные образовательные программы по развитию лидерских и управленческих компетенций с целью развития у современного руководителя soft skills: надпрофессиональных (гибких) навыков.

Центр проводит обучение для государственных и муниципальных служащих. Программы адаптированы для трех уровней по должностям:

- руководители высших групп должностей, включая кадровый резерв;
- руководителей главных групп должностей;
- специалистов высших и главных групп должностей.

Интересен сам по себе еще один подход в форме президентского резерва управленческих кадров, также рассматриваемый как один из методов формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти Российской Федерации

Вызывает интерес и такая целеустановка развития организационной культуры, как создание комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров. Это также один из методов формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти.

Выполнена классификация инструментов механизма организационной культуры в системе органов государственной власти Российской Федерации и Донецкой Народной Республики (таблица 2.4). Подбор кадров в соответствии с образовательно-квалификационными требованиями, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, обеспечение непрерывного обучения путем самообразования, формирование действенного кадрового резерва являются приоритетами кадровой политики органов государственной власти Донецкой Народной Республики.

Вместе с тем, эффективная система формирования и развития организационной культуры в органах государственной власти ДНР не сформирована.

Основным методом, обеспечивающим гуманизацию социально-трудовых отношений в органах государственной власти, является обучение сотрудников в Донецком республиканском центре повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Таблица 2.4 – Классификация инструментов механизма организационной культуры в системе органов государственной власти [составлено автором]

Инструменты механизма организационной культуры	Формы, методы, принципы, подходы и процессы, обеспечивающие гуманизацию социально-трудовых отношений в органах государственной власти					
	Донецкая Народная Республика			Российская Федерация		
	Институт Главы государства (Администрация Главы ДНР)	Институт высших органов исполнительной власти (Правительство ДНР)	Институты Центральных органов государственной власти (Министерство образования и науки); общественные институты и бизнес-среда	Институт Главы государства (Администрация Президента РФ)	Институт высших органов исполнительной власти (Правительство РФ)	Институты Центральных органов государственного управления (Министерство науки и высшего образования), общественные институты и бизнес-среда
1	2	3	4	5	6	7
Лидерство	Проведение совещаний, программные заявления Главы ДНР	Проведение совещаний, программные заявления Председателя Правительства	Проведение совещаний, программные заявления Министра; участие в образовательных программах Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций	Указ Президента Российской Федерации от 25.04.2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», работа Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров	Проведение совещаний, программные заявления Председателя Правительства	Проведение совещаний, программные заявления Министра, участие в Конкурсе «Лидеры России», участие в образовательных программах «Школы губернаторов», участие в образовательных программах Центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ; участие в образовательных программах Автономной некоммерческой организации (АНО) «Корпоративный университет Сбербанка»

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Обучение персонала	Деятельность управления кадровой политики Главы Донецкой Народной Республики	Деятельность Департамента организации работы Аппарата Правительства ДНР	Участие в образовательных программах Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»), участие в образовательных программах Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический университет»; участие в образовательных программах Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций	Деятельность Управления Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров	Деятельность Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации	Участие в образовательных программах «Школы губернаторов», участие в образовательных программах Центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ
Повышение квалификации	-	-	Участие в образовательных программах Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»), участие в образовательных программах Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Донецкий национальный технический	Указ Президента Российской Федерации от 25.04.2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации	Участие в образовательных программах Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников (структурное подразделение федерального государственного бюджетного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый	Участие в Конкурсе «Лидеры России», участие в образовательных программах «Школы губернаторов», участие в образовательных программах Центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
			<p>университет», участие в образовательных программах Центра дополнительного профессионального образования Донецкой академии управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики; участие в образовательных программах Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций</p>	<p>и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»</p>	<p>университет при Правительстве Российской Федерации»)</p>	
<p>Подбор и расстановка кадров</p>	<p>Деятельность Управления кадровой политики Главы Донецкой Народной Республики</p>	<p>Деятельность Департамента организации работы Аппарата Правительства ДНР, Постановление Президиума Правительства Донецкой Народной Республики от 30 октября 2019 г. № 33-5 «Об утверждении Порядка проведения аттестации государственных гражданских служащих Донецкой Народной Республики»</p>	<p>Деятельность Отдела правового и кадрового обеспечения Министерства; участие в конкурсе «Опора Донецкой Народной Республики»; работа Общественной палаты Донецкой Народной Республики</p>	<p>Функционирование Президентского резерва управленческих кадров, деятельность Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров</p>	<p>Деятельность Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации</p>	<p>Участие в Конкурсе «Лидеры России», управление методом компетенций на примере ПАО «Сбербанк России»</p>
<p>Социализация</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>	<p>Участие в праздничных и памятных мероприятиях</p>

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
<p>Мотивация</p>	<p>Указ Главы Донецкой Народной Республики от 12 апреля 2016 года № 100 «Об учреждении государственных наград», Указ Главы Донецкой Народной Республики № 313 от 12.08.2015 года «О Почетной грамоте Главы Донецкой Народной Республики и Благодарности Донецкой Народной Республики», Приказы о премировании</p>	<p>Приказы о премировании, распоряжения о награждении Почетными грамотами и Благодарностями Правительства</p>	<p>Приказы о премировании, распоряжения о награждении Почетными грамотами и Благодарностями Министерства</p>	<p>Указ Президента Российской Федерации от 11 апреля 2008 года № 487 «О Почетной грамоте Президента Российской Федерации и благодарности Президента Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 7 сентября 2010 года № 1099 «О мерах по совершенствованию государственной наградной системы Российской Федерации» (вместе с «Положением о государственных наградах Российской Федерации», «Статутами орденов Российской Федерации, положениями о знаках отличия Российской Федерации, медалях Российской Федерации, почетных званиях Российской Федерации, описаниями названных государственных наград Российской Федерации и нагрудных знаков к почетным званиям</p>	<p>Приказы о премировании, распоряжения о награждении Почетными грамотами и Благодарностями Правительства</p>	<p>Приказы о премировании, распоряжения о награждении Почетными грамотами и Благодарностями Министерства</p>

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Поддержка духовно-культурных ценностей	Указ Главы Донецкой Народной Республики №273 от 28.08.2019 года «Об установлении профессиональных праздников в Донецкой Народной Республике», Участие в праздничных и памятных мероприятиях, программные заявления	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, программные заявления	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, программные заявления	Указ Президента Российской Федерации от 31 июля 2013 года № 659 «О порядке установления в Российской Федерации памятных дней и профессиональных праздников», программные заявления	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, программные заявления	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, программные заявления
Межличностные коммуникации	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний, программные заявления, проведение совещаний и рабочих встреч	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний и рабочих встреч	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний и рабочих встреч	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний, программные заявления, проведение совещаний и рабочих встреч	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний и рабочих встреч	Участие в праздничных и памятных мероприятиях, проведение совещаний и рабочих встреч
Формирование мировоззрения и идеалов	Указ Главы Донецкой Народной Республики №56 от 01.03.2019 года «Об утверждении Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики», Проведение совещаний, участие в праздничных и памятных мероприятиях	Проведение совещаний, участие в праздничных и памятных мероприятиях	Проведение совещаний, участие в праздничных и памятных мероприятиях	Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» от 30 ноября 2016 года № 640	Проведение совещаний, участие в праздничных и памятных мероприятиях	Проведение совещаний, участие в праздничных и памятных мероприятиях

На основании анализа результатов исследования, представленных в таблицах 2.2-2.4, сформулированы следующие выводы:

*Во-первых:* набор компетенций, требуемый для эффективного построения и развития бизнеса, совпадает с набором компетенций, требуемых для эффективного государственного управления экономикой. Поэтому при управлении организационной культурой в органах государственной власти целесообразно использовать существующие методики, уже разработанные для бизнеса.

*Во-вторых:* в Донецкой Народной Республике на данный момент нет существующих методик для разработки модели компетенций государственных служащих. Существует потребность в разработке соответствующих методик, а также самой модели компетенций.

*В-третьих:* в Донецкой Народной Республике на данный момент нет до конца сформированной нормативной правовой базы, которая бы определяла профессионально-квалификационные характеристики должностей государственных служащих.

*В-четвертых:* кадровые службы министерств и ведомств Донецкой Народной Республики в своей работе до последнего времени пользовались Справочником типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих, утвержденным Приказом Национального агентства Украины по вопросам государственной службы от 13 сентября 2011 года №11 в части, не противоречащей Конституции ДНР. В связи с этим есть необходимость в установлении соответствия наименований профессий и присвоенных квалификаций требованиям национального классификатора Украины «Классификатор профессий ДК 003:2010» и Справочника квалификационных характеристик профессий работников, действующего на территории Донецкой Народной Республики.

*В-пятых:* в Донецкой Народной Республике на государственном уровне отсутствует институт развития лидерских и управленческих компетенций государственных служащих. Внедрение такого института позволило бы

качественно повысить уровень управленческих решений, направленных на развитие социально-экономической сферы Республики.

*В-шестых:* в Донецкой Народной Республике на начальной стадии находится работа по реализации механизма отбора кадров для замещения вакантных должностей органов государственной власти. Таким механизмом является конкурс «Опора Республики». Целесообразно утвердить Положение о конкурсе, которое на данный момент отсутствует, а также придать конкурсу государственный статус.

*В-седьмых:* в Донецкой Народной Республике отсутствует институциональный орган при Главе Донецкой Народной Республике, который работал бы над вопросами государственной службы и резерва управленческих кадров для всех центральных органов государственной власти, а не только для Администрации Главы ДНР. Целесообразно создание такого органа.

2.3. Поиск факторов формирования механизма организационной культуры и оценка инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти

Одним из эффективных способов оценки сложившегося состояния факторов влияния внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти, является метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений о состоянии развития социально-трудовой и экономической сфер общества, а также выявления аспектов,

воздействующих на процессы развития социально-экономического поведения граждан.

Выполним оценку действенности механизма организационной культуры и его воздействия на социально-экономическое поведение граждан, чтобы выявить особенности, факторы и классификационные признаки, влияющие на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти.

Для решения этой задачи, методом раздаточного анкетирования (анкета представлена в Приложении Ж) с целью получения первичных эмпирических сведений был проведен опрос сотрудников организации.

Исходя из общего количества сотрудников (133 человека) рассчитан объем выборки.

Так как объем выборки сопоставим с объемом генеральной совокупности, то объем выборки рассчитан по формуле (2.1):

$$n = \frac{\frac{z^2 * pq}{\Delta^2}}{1 + \frac{\frac{z^2 * pq}{\Delta^2} - 1}{N}}, \quad (2.1)$$

где  $Z$  – коэффициент доверительного уровня, а  $N$  – объем генеральной совокупности.

В нашем случае  $N=133$  – общее количество сотрудников.

$p$  – доля респондентов с наличием исследуемого признака, принимаем равным 0,5.

$q = 1 - p$  – доля респондентов, у которых исследуемый признак отсутствует,  $\Delta$  – предельная ошибка выборки, а  $n$  – объем выборки.

После расчетов определено, что  $n=99$ .

В таком случае примем  $n=100$  для простоты расчетов после проведения опроса.

Рассчитаем значение ошибки выборки. Поскольку объем выборки сопоставим с объемом генеральной совокупности, то предельная ошибка выборки  $\Delta$  рассчитывается по формуле (2.2):

$$\Delta = Z \sqrt{\frac{pq}{n} \frac{N-n}{N-1}}, \quad (2.2)$$

где после расчетов определено, что  $\Delta=2,18$ .

Рассчитаем доверительный интервал:  $(p - \Delta; p + \Delta)$ . Таким образом, доверительный интервал: (2.82%; 7.18%).

Стоит отметить, что рассчитанный объем выборки гораздо меньше по значению, чем тот, которым бы стоило пользоваться, если бы объем выборки определялся по методу Н. Фох. Определить объем выборки по методу В.И. Паниотто не представляется возможным, так как он применим в случае, когда объем генеральной совокупности равен или превышает 500 ( $N \geq 500$ ).

В качестве объекта исследования был выбран государственный орган и факторы влияния на формирование механизма организационной культуры во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

1. Государственный орган: орган государственной власти Донецкой Народной Республики. Штатный состав государственного органа отличается от объема выборки в пределах 3%, поэтому при выбранной доверительной вероятности в 95%, значения выборки входят в доверительный интервал.

2. Факторы влияния на формирование механизма организационной культуры во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан:

- полезность работы;
- карьерный рост;
- условия назначения, перевода и увольнения;
- возможность творчества в работе;
- разнообразие форм выполняемой работы;

- социальные гарантии;
- отношения с коллегами;
- уровень заработной платы;
- комфортность условий труда;
- соблюдение должным образом установленных правил;
- ответственность за качественно выполненную работу;
- сфера обязанностей сотрудников;
- дополнительные поручения и их ответственное исполнение;
- стандарт производительности работы, ее качество;
- эффективная система стимулов и мотивации;
- наказание, меры воздействия, в т.ч. административные;
- вознаграждение за труд;
- эффективность управленческих решений;
- ритмичность работы, нестандартные ситуации;
- моральный климат в коллективе;
- степень доверия руководству;
- степень доверия опытным и знающим сотрудникам [111].

Из анализа проведенного социологического опроса видно, что цели организаций (корпоративные миссии) и ценности являются важными факторами для организационной культуры. Сотрудники могут идентифицировать себя с философией организации и ее ценностями.

Общие результаты анкетирования по выбранным факторам по оценке деятельности организации в вопросах, обеспечивающих развитие организационной культуры, представлены в таблице 2.5 [85, 111, 279].

Таблица 2.5 – Оценка деятельности организации в вопросах, обеспечивающих развитие организационной культуры [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

Наименование фактора	Количество баллов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Полезность работы	3	1	1	0	19	8	15	31	8	14
Возможность карьерного роста	2	4	4	5	11	15	20	14	12	13
Возможность творчества в работе	5	3	7	7	15	13	8	20	12	10
Разнообразие форм выполняемой работы	2	4	5	9	11	17	14	18	6	14
Наличие социальных гарантий	7	2	2	6	13	13	14	13	14	16
Отношения с коллегами	3	2	1	3	7	9	7	21	19	28
Уровень заработной платы	17	5	5	7	19	12	13	13	5	4
Комфортность условий труда	4	0	2	7	17	14	16	13	14	13
Необходимость следовать установленным правилам	3	0	1	3	12	9	17	24	13	18
Ответственность за качество выполняемой работы	2	0	0	1	8	9	18	22	14	26
Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных	3	0	0	15	14	19	12	17	10	10
Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность	6	1	7	11	18	23	14	12	2	6
Разработаны ли стандарты качества и производительности труда	3	1	5	7	13	20	19	10	6	16
Эффективность системы стимулирования	7	4	5	7	12	18	16	12	11	8
Упор на наказания и меры административного воздействия	7	0	10	7	13	13	17	15	4	14
Основной акцент на поощрения и признание заслуг	7	4	12	9	16	9	12	13	9	9
Порядок и качество управления	6	1	1	4	12	19	15	16	13	13
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе	16	6	16	10	17	17	4	9	3	2

## Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Организация работает слажено, отсутствуют авральные моменты	4	2	3	8	15	16	22	11	6	13
Состояние морального климата в коллективе	2	1	1	5	11	18	15	18	14	15
Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе	2	1	4	3	12	8	18	21	13	18
Дружественные отношения и поддержка друг друга	2	2	5	3	7	12	14	20	17	18
Степень доверия руководству	5	3	3	5	15	14	11	18	10	16
Наблюдается недоверие к руководству со стороны рядовых членов организации, идет негласное сопротивление принимаемым решениям	19	12	8	11	13	4	15	7	6	5
Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям	4	1	2	5	14	12	16	14	15	17

Как было отмечено выше, на организационную культуру влияет ряд факторов. Некоторые факторы из огромного множества были определены в результате проведенного социологического опроса, а именно предпринята попытка определить как внешние, так и внутренние факторы, оказывающее влияние на организационную культуру.

Выделим факторы, которые отнесем ко внутренним первичным факторам.

К первичным внутренним факторам относятся:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно существуют так называемые реперные точки, либо точки повышенного внимания со стороны руководства, т.е. то, о чем руководство наиболее часто говорит, то, что имеет важное значение для организации. Все это становится предметом внимания работников, постепенно входит в нормы, на основании которых составляется Критериальная база поведения сотрудников организации. К данному фактору отнесем результаты, полученные при обработке ответов на вопросы: «Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных», «Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность».

Так, 49% опрошенных оценили фактор «Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных» от 7 до 10 баллов. В то время, как 48% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов. Результаты опроса по данному фактору представлены на рисунке 2.3.

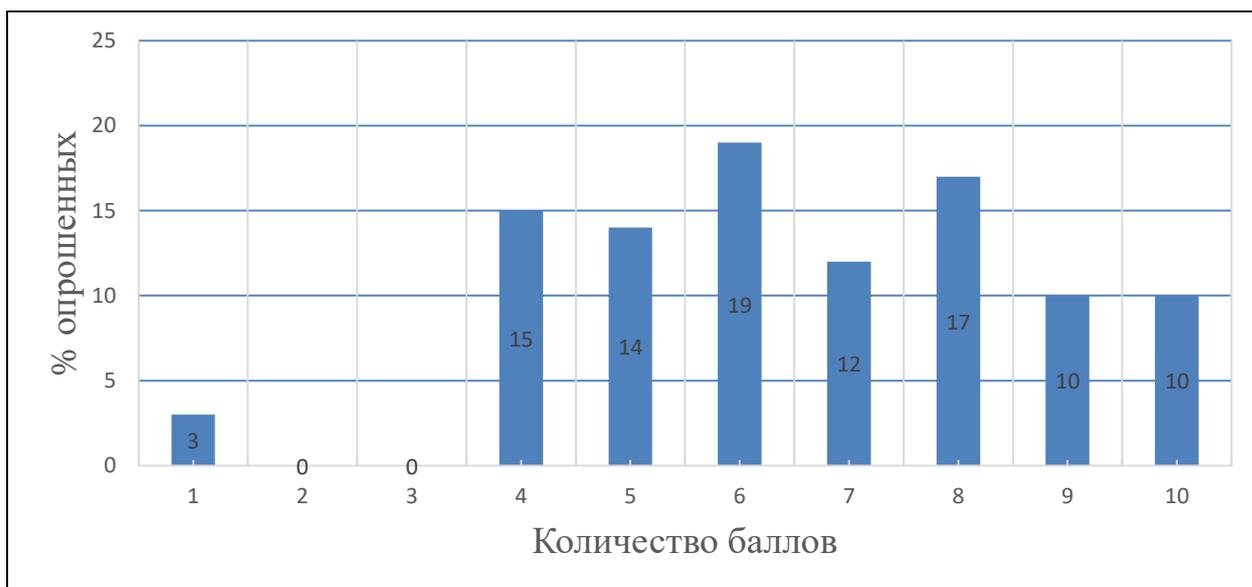


Рисунок 2.3 – Результаты опроса по фактору «Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных» [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

В то же время, оценивая фактор «Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность» получены следующие результаты.

Так, 34% опрошенных оценили фактор «Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность» от 7 до 10 баллов. В то время, как 52% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 14 % – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Как видим исходя из анализа опроса, в то время как руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных, в это

же время наблюдается тенденция снижения баллов при оценке фактора, когда руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность. Можно заключить, что зона личной ответственности государственных служащих достаточно широка, но дополнительные полномочия и ответственность руководство на сотрудников не возлагает. Это связано с излишней регламентированностью видов выполняемых работ на государственной службе. То, что прописано в Должностном регламенте, является основной и единственной зоной ответственности государственного служащего.

2. Реакция руководителей на критические ситуации, которые возникают в организации. К данному фактору отнесем результаты, полученные при обработке ответов на вопросы: «Ответственность за качество выполняемой работы», «Упор на наказания и меры административного воздействия», «Основной акцент на поощрения и признание заслуг» [279].

Результаты опроса по фактору «Ответственность за качество выполняемой работы». Так, 80% опрошенных оценили фактор «Ответственность за качество выполняемой работы» от 7 до 10 баллов. В то время, как 18% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 2 % – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ анкетирования позволяет говорить о том, что в государственном органе высокий уровень ответственности сотрудников за качество выполняемой работы.

Результаты опроса по фактору «Упор на наказания и меры административного воздействия».

Так, 50% опрошенных оценили фактор «Упор на наказания и меры административного воздействия» от 7 до 10 баллов. В то время, как 33% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 17 % – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Из анализа следует, что в 50 % случаях, требующих вмешательства руководства при срыве работы, вероятность наказания и принятия мер административного воздействия высока.

Результаты опроса по фактору «Основной акцент на поощрения и признание заслуг».

Так, 43% опрошенных оценили фактор «Основной акцент на поощрения и признание заслуг» от 7 до 10 баллов. В то время, как 34% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 23 % – в промежутке от 1 до 3 баллов. В целом, результаты данного фактора несколько ниже, чем результаты фактора «Упор на наказания и меры административного воздействия», что говорит о том, что наказания и меры административного воздействия преобладают в государственном органе над поощрениями.

Сопоставив результаты анкетирования можно сделать вывод, что в совокупности с высокой ответственностью за результаты работы и широкой зоной личной ответственности подчиненных, достаточно высокой является вероятность наказания, принятия мер административного воздействия.

Важным в органах государственной власти является уровень исполнительской дисциплины, соблюдение Правил внутреннего распорядка (Приложение И).

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. К данному фактору отнесем результаты, полученные при обработке ответов на вопрос: «Степень доверия руководству».

Результаты опроса по фактору «Степень доверия руководству».

Так, 55% опрошенных оценили фактор «Степень доверия руководству» от 7 до 10 баллов. В то время, как 34% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 11 % – в промежутке от 1 до 3 баллов. Из анализа можно сделать вывод, что у 55% сотрудников высокий уровень доверия к руководству, у 34% уровень доверия средний, и лишь у 11 % – низкий.

4. Критерии поощрения сотрудников. К данному фактору отнесем результаты, полученные при обработке ответов на вопрос: «Эффективность системы стимулирования», представленные на рисунке 2.4.

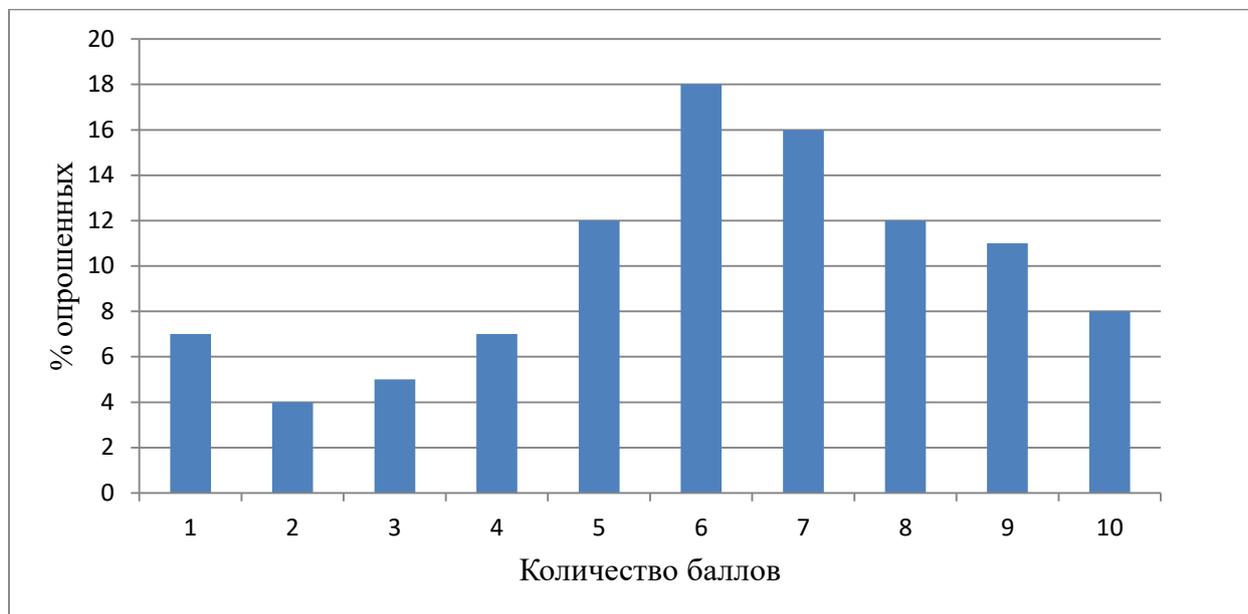


Рисунок 2.4 – Результаты опроса по фактору «Эффективность системы стимулирования» [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

Так, 47% опрошенных оценили фактор «Эффективность системы стимулирования» от 7 до 10 баллов. В то время, как 37% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 16 % – в промежутке от 1 до 3 баллов. В целом, эффективность системы стимулирования оценивается сотрудниками на среднем уровне. Наибольший процент (18%) сотрудников оценили систему стимулирования на 6 баллов.

5. Критерии назначения и увольнения сотрудников из организации.

Основные критерии – высшее образование и достаточный стаж работы по специальности на государственной службе на руководящих должностях или на руководящих должностях в других сферах управления не менее 1 года (в зависимости от должности), при необходимости исходя из выполнения структурным подразделением основных задач и функций.

Кроме этого, сотрудник органов государственной власти Донецкой Народной Республики должен знать и руководствоваться в своей деятельности Конституцией, законами, постановлениями и распоряжениями Правительства Донецкой Народной Республики, Положением об органе государственной власти, организационно-распорядительными документами органа государственной власти, а также должностной инструкцией.

Сотрудник органов государственной власти Донецкой Народной Республики должен знать:

- законодательство о государственной службе;
- антикоррупционное законодательство;
- нормативные акты, регулирующие вопросы деятельности государственного органа;
- основы государственного управления и права;
- основы делопроизводства;
- правила делового этикета; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности;
- основные принципы работы на компьютере;
- государственный язык.

Сотрудники пресс-службы Правительства ДНР, например, должны знать:

- специфику организации медийных мероприятий;
- специфику разработки коммуникационных концепций;
- специфику работы с информацией в социальных сетях;
- концепцию подготовки пресс-релизов, статей, информационных справок для печатных, электронных средств массовой информации и телеканалов.

Ко вторичным внутренним факторам относятся:

1. Структура организации. Так, например, структура Министерства юстиции Донецкой Народной Республики (Приложение К) позволяет сделать вывод о том, что в органе власти имеется четкое разграничение должностных обязанностей и различные уровни ответственности. Для наглядности структура и схема

распределения обязанностей среди руководства администрации города Донецка также представлена в Приложении К.

2. Система движения информации, организация работы. К данному фактору отнесем результаты, полученные при обработке ответов на вопросы: «Необходимость следовать установленным правилам», «Разработаны ли стандарты качества и производительности труда».

Результаты опроса по фактору «Необходимость следовать установленным правилам».

Так, 72% опрошенных оценили фактор «Необходимость следовать установленным правилам» от 7 до 10 баллов. В то время, как 24% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 4% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показал, что в государственном органе высокий уровень необходимости следовать установленным правилам, что подкрепляется широкой законодательной базой: Закон Донецкой Народной Республике «О государственной гражданской службе» № 91-ПНС от 15.01.2020 г. [112], Закон Донецкой Народной Республики «О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики» № 35-ПНС от 24.04.201 [113] и другие подзаконные нормативные правовые акты.

Результаты опроса по фактору «Разработаны ли стандарты качества и производительности труда». Так, 51% опрошенных оценили фактор «Разработаны ли стандарты качества и производительности труда» от 7 до 10 баллов. В то время, как 40% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 9% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показывает, что разработанность стандартов качества и производительности труда находится на уровне выше среднего. Можно сделать предположение, что разработка таких стандартов ведется, но пока не завершена.

3. Дресс-код. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается государственная организация.

Так, в органах государственной власти ДНР одним из методов нематериального мотивирования сотрудников является предоставление личного

парковочного места на автомобильной стоянке и предоставление более комфортного рабочего кабинета. Существует практика ношения значков с символикой организации. В некоторых министерствах и ведомствах обязательно (или желательно) ношение форменной одежды, которая утверждена нормативным правовым актом (Приложение Л).

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах. Примером может служить открытие мемориальной доски на фасаде административного здания.

Кроме этого, на официальных сайтах министерств и ведомств Республики присутствуют отдельные разделы, посвященные истории становления организаций.

5. Формально определенные цели функционирования государственной организации. Формально определенные стратегические задачи и цели организации, принципы работы организации, набор ценностей, которым нужно следовать для сохранения и поддержания духа организации. В основном вышеуказанные факторы имеются в виде Положений и Регламентов. Примером может служить Закон Донецкой Народной Республики «О Правительстве Донецкой Народной Республики» [114]. Для формирования сильной организационной культуры необходимо проанализировать те факторы, которые оказывают на нее особенно значительное влияние [115].

Рассмотрим факторы внешней среды, которые оказывают влияние на механизм организационной культуры. Среди этих факторов:

- культура и менталитет;
- законодательство;
- отношения с международными игроками;
- внутренняя ситуация в стране;
- уровень научного и технического развития;
- уровень доверия среди населения;
- поддержка СМИ.
- глубина расслоения общества;

- уровень доходов граждан;
- уровень безработицы;
- покупательная способность;
- демографические факторы;
- природные факторы;
- экологические факторы;
- особенности социальной политики по отношению к безработным.

Традиционными характеристиками организационно-культурных отношений в России (и ДНР отчасти) стали:

- преобладание коллективной идеологии;
- важная, если не доминирующая роль государства в экономике;
- формирование или направление формирования экономической системы со стороны государства, регулирующих органов;
- неразвитость предпринимательской инициативы среди населения;

Основываясь на работе отечественного исследователя в области организационной культуры Тихомировой О.Г. [7; 116], выберем параметры, по которым будем осуществлять оценку факторов, влияющих на организационную культуру.

1. Направление воздействия. Данный параметр может принимать следующие значения:

- воздействие на составляющие культуры;
- воздействие на цели и средства их достижения;
- воздействие на стиль управления;
- воздействие на степень коллективизма/индивидуализма, воздействие на скорость реакции на изменения, способность к инновациям;
- воздействие на характер внешних и внутренних коммуникаций;
- воздействие на культуру трудового процесса.

2. Характер влияния. Данный параметр может принимать следующие значения:

- определяет содержание культуры;
- «навязывает» культуру;
- культура меняется с каждой сменой стадии жизненного цикла;
- определяет требования к профессиональным и личностным характеристикам работников, структуре и стилю управления;
- определяет структуру и стиль управления, возможность создания единой культуры;
- определяет, насколько персонал способен понять культуру.

3. Специфические особенности. Данный параметр может принимать следующие значения:

- воздействует комплексно на все составляющие культуры;
- ценности, идеалы лидера передаются организации и персоналу;
- характер изменений культуры – от динамичной к застойной;
- в различных отраслях – различные культуры;
- поликультурность, где создание единой культуры невозможно по причине размера организации;
- невозможность достижения приемлемо высокого уровня культуры при отсутствии образования.

4. Способность к изменению или устранению. Данный параметр может принимать следующие значения:

- отсутствует;
- со сменой лидера;
- со сменой стадии жизненного цикла;
- с переходом в другую сферу деятельности;
- с изменением размера организации;
- путем повышения уровня образованности сотрудников.

5. Степень зависимости. Данный параметр может принимать следующие значения:

- абсолютная;
- высокая;

- высокая умеренная;
- умеренная;
- низкая.

Вышеуказанные параметры могут принимать и другие значения в зависимости от данных, полученных в ходе социологического исследования. Для определения ранга (веса) каждого фактора, а также для определения значения параметра в данном исследовании применялся метод экспертных оценок. Метод основывался на индивидуальном мнении членов экспертной группы, независимо друг от друга сформулировавших оценку. В качестве экспертной группы привлекались бывшие сотрудники государственного органа, в котором проводилось социологическое исследование.

В результате анализа данных, полученных в ходе социологического исследования, исходя из общей оценки совокупности факторов, принятых для анализа, построена многофакторная модель (таблица 2.6). Факторы объединены в 10 интегральных групп.

Таблица 2.6 – Многофакторная модель влияния на формирование механизма организационной культуры факторов внешней и внутренней среды [составлено автором на основе [7; 116-125]]

Интегральный фактор	Степень фактора (от 0 до 10)	Параметры	Значение параметра
1	2	3	4
Точки концентрации внимания высшего руководства	9	Вектор влияния	влияет на элементы культуры
		Особенность воздействия	«насаждает» культуру
		Характерная специфика	ценности, идеалы передаются организации и сотрудникам
		Допустимость корректировки	со сменой лидера
		Характер зависимости	подавляющая

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Реакция руководителей на критические ситуации, которые возникают в организации	6	Вектор влияния	воздействует на характер внешних и внутренних связей
		Особенность воздействия	определяет требования к профессиональным и личностным качествам сотрудников, структуре и стилю управления
		Характерная специфика	характер изменений культуры – от развивающейся к стагнирующей
		Допустимость корректировки	путем роста уровня образования сотрудников (обучение, найм, увольнение)
		Характер зависимости	высокая
Отношение к работе и стиль поведения руководителей	6	Вектор влияния	влияет на элементы культуры
		Характер влияния	определяет структуру и стиль управления, вероятность создания единой культуры
		Характерная специфика	ценности, идеалы передаются организации и сотрудникам
		Допустимость корректировки	при изменении масштаба организации
		Характер зависимости	значительная

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Критерии поощрения сотрудников	9	Вектор влияния	влияет на элементы культуры
		Особенность воздействия	определяет требования к профессиональным и личностным характеристикам сотрудников, структуре и стилю управления
		Характерная специфика	влияет совокупно на все элементы культуры
		Допустимость корректировки	при изменении масштаба организации
		Характер зависимости	значительная, умеренная
Критерии назначения и увольнения сотрудников из организации	8	Вектор влияния	влияние на уровень коллективизма, индивидуализма, скорость реагирования на изменения, ориентированность на инновации
		Особенность воздействия	определяет требования к профессиональным и личностным характеристикам сотрудников, структуре и стилю управления
		Характерная специфика	влияет совокупно на все элементы культуры
		Допустимость корректировки	путем повышения образования сотрудников (обучение, найм, увольнение)
		Характер зависимости	средняя

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Структура организации	4	Вектор влияния	воздействует на характер внешних и внутренних связей
		Особенность воздействия	определяет структуру и стиль управления, вероятность создания единой культуры
		Характерная специфика	в разных сферах – разные культуры
		Допустимость корректировки	при изменении масштаба организации
		Характер зависимости	значительная, умеренная
Система движения информации, организация работы	7	Вектор влияния	воздействует на характер внешних и внутренних связей
		Особенность воздействия	определяет структуру и стиль управления, вероятность создания единой культуры
		Характерная специфика	в больших сообществах существует многокультурность, создание единой культуры невозможно
		Допустимость корректировки	с переходом в другую область работы
		Характер зависимости	значительная

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Дресс-код. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается государственная организация	6	Вектор влияния	влияние на степень коллективизма, индивидуализма, скорость реагирования на изменения, ориентированность на инновации
		Особенность воздействия	определяет содержание культуры
		Характерная специфика	влияет совокупно на все элементы культуры
		Допустимость корректировки	с переходом в другую область работы
		Характер зависимости	значительная, средняя
Формально определенные цели функционирования государственной организации	7	Вектор влияния	влияние на цель и способы их достижения
		Особенность воздействия	определяет требования к профессиональным и личностным характеристикам сотрудников, структуре и стилю управления
		Характерная специфика	влияет совокупно на все элементы культуры
		Допустимость корректировки	с изменением стадии жизненного цикла
		Характер зависимости	значительная, средняя

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Мифы и истории о важных событиях и лицах	5	Вектор влияния	влияние на степень коллективизма, индивидуализма, скорость реагирования на изменения, ориентированность на инновации
		Особенность воздействия	выявляет, насколько сотрудники способны понять культуру
		Характерная специфика	при недостаточном образовании достичь значительного уровня культуры нельзя
		Допустимость корректировки	с изменением стадии жизненного цикла
		Характер зависимости	низкая

В результате анализа эмпирических данных, полученных в ходе социологического исследования, построена Многофакторная модель влияния на организационную культуру факторов внешней и внутренней среды, сделаны выводы, что:

- во-первых, одним из действенных способов анализа факторов влияния на механизм организационной культуры во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан является метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений о состоянии развития социально-трудовой и экономической сфер общества;

- во-вторых, выявлены традиционные характеристики организационно-культурных отношений в России;

- в-третьих, выявлен ряд факторов, которые влияют на формирование механизма организационной культуры;

- в-четвертых, определено, что зона личной ответственности государственных служащих достаточно широка, но дополнительные полномочия и ответственность руководство на сотрудников не возлагает. Анализ подтвердил, что в государственном органе высокий уровень ответственности сотрудников за качество выполняемой работы. В государственном органе над поощрениями преобладают меры административного воздействия;

- в-пятых, проанализировав результаты, полученные при анкетировании, определено, что при высокой ответственности за результаты работы и при довольно широкой зоне личной ответственности подчиненных имеется высокая вероятность наказания;

- в-шестых, установлено, что важным в органах государственной власти является уровень исполнительской дисциплины, соблюдение Правил внутреннего распорядка. По результатам анкетирования у 55% сотрудников высокий уровень доверия к руководству;

- в-седьмых, определено, что эффективность системы стимулирования оценивается сотрудниками на среднем уровне. Разработанность стандартов качества и производительности труда находится на уровне выше среднего. Можно сделать предположение, что разработка таких стандартов ведется, но пока не завершена;

- в-восьмых, в органах государственной власти ДНР одним из методов нематериального мотивирования сотрудников является предоставление личного парковочного места на автомобильной стоянке и предоставление более комфортного рабочего кабинета. Существует практика ношения значков с символикой организации. В некоторых министерствах и ведомствах обязательно (или желательно) ношение форменной одежды;

## Выводы к главе 2

1. В процессе проведенного исследования установлено, что формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти – это комплексная деятельность, использующая самые разные инструменты при выстраивании системы взаимоотношений в трудовых коллективах под воздействием внутренней и внешней среды.

2. Механизм реализации организационной культуры следует рассматривать как процесс взаимоотношений, сложившихся в коллективах работников государственных органов, обеспечивающих взаимодействие с гражданами, различными организациями и субъектами хозяйственной деятельности.

3. Формы, методы и подходы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти зависят от специфики развития социально-трудового пространства, базирующегося на характере сложившегося социально-экономического поведения каждого индивида, гражданина, работника, социальной группы и различных институтов общества.

4. Механизм организационной культуры как система представляет собой сложную и многофункциональную структуру, деятельность которой базируется на соответствующих функциях, приоритетность и значимость которых может меняться в зависимости от ее особенностей, целеустановок, этапов развития, влияния параметров воздействия внешней среды. Такой подход позволяет: во-первых, представить процесс формирования механизма организационной культуры как систему форм, методов, принципов, способствующих более эффективному взаимодействию руководства и работников органов государственной власти под влиянием внутренней и внешней среды; во-вторых, провести классификацию связей целеустановок и методов формирования инструментов механизма организационной культуры.

5. Обосновано, что по каждому классификационному признаку в системе органов государственной власти может быть сформирован соответствующий инструмент механизма организационной культуры. Потребность в формировании таких инструментов зависит от складывающейся ситуации в социально-трудовой сфере и экономической сфере.

6. Предложен научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, который позволяет: во-первых, смоделировать процесс формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти; во-вторых, классифицировать связи целеустановок и методов формирования инструментов механизмов организационной культуры; в-третьих, установить схему взаимосвязей, обеспечивающих влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан и уровень социальной безопасности в обществе.

7. Проведенная оценка действенности механизма организационной культуры и его воздействия на социально-экономическое поведение граждан позволила выявить особенности, факторы и классификационные признаки, влияющие на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти.

8. Целеустановка развития организационной культуры в коммерческих организациях, реализуемая методом компетенций, вызывает особый интерес. Несмотря на некоторые различия в определениях, в целом метод компетенций максимально одинаково востребован как при формировании организационной культуры в бизнес среде, так и в органах государственной власти.

9. Сравнительный анализ существующих инструментов механизма организационной культуры в системе органов власти ДНР и Российской Федерации позволил выполнить их классификацию, выделить положительные и отрицательные стороны действенности механизма организационной культуры в органах государственной власти.

10. В результате анализа эмпирических данных, полученных в ходе социологического исследования, построена многофакторная модель зависимости механизма организационной культуры от факторов внешней и внутренней среды, которая указывает на то, что: одним из действенных способов анализа факторов влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан является метод социологического исследования, заключающийся в сборе и получении первичных эмпирических сведений о состоянии развития социально-трудовой и экономической сфер общества.

11. Обосновано, что обратной связью, характеризующей степень влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, является состояние развития социально-трудовой и экономической сфер общества.

По результатам исследований в главе опубликованы следующие труды автора [300; 301; 307-310].

### ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

#### 3.1 Методический подход к формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти

Влияние на социально-экономическое поведение граждан с помощью механизма организационной культуры в органах государственной власти можно представить как совокупность методических подходов, обеспечивающих социализацию человека в условиях развития современной государственной экономической политики.

Одним из таких подходов, по мнению ученого Чжан Де, является развитие организационной культуры на основе таких аспектов как формирование стратегического мышления; построение стратегических моделей; разделение стратегического этапа организационной культуры; разработка плана стратегии организационной культуры; четкая стратегическая направленность организационной культуры; выбор плодотворной стратегии организационной культуры [117].

Как следует из научной литературы, методические подходы к влиянию на социально-экономическое поведение граждан механизмом организационной культуры в органах государственной власти необходимо рассматривать во взаимосвязи с достигнутыми результатами управленческой деятельности в различных областях научных исследований, а именно: государственного управления [119-189]; управления сложными системами [190-208]; трансформации общества и его безопасности [209-215]; управления качеством

жизни населения [216-243]; экономической кибернетики и экономической безопасности [244-250]; социологического анализа [251-279]; развития теорий мотивации [74; 238; 303].

По мнению российского исследователя Тихомировой О.Г., формирование и развитие механизма организационной культуры тесно связано с мотивационным подходом. Как отмечает ученый, особенностью теорий мотивации и стимулирования труда является то, что до сегодняшнего дня ни одна из них не устарела. Важность оценки мотивации и стимулирования труда как значительного условия преодоления кризиса в сфере экономики труда требует особого изучения его сущности. Постоянное внимание исследователей к этой проблеме определено тем, что мотивация – многогранное явление, проявления которого (удовлетворенность работой, производительность, приверженность организации) особенно сложные и многоаспектные. При этом теоретические и практические воззрения о характере мотивационных факторов не совпадают с их реальным практическим проявлением [118, 181].

Интересными, на наш взгляд, являются осмысления методических подходов зарубежными учеными и практиками, посвященные развитию мотивирующих факторов [280-294].

Так, согласно предложенной теории мотивации Дж. Хакменом и Г.Р. Олдхамом мотивирующие факторы (рисунок 3.1) способствуют усилению мотивации и стимулированию труда.

По мнению ученых, выполняемая трудовая деятельность всегда соответствует определенным параметрам, вызывающим положительные эмоции у работников. При этом если работники видят положительное воздействие параметров, тогда происходит процесс стимулирования их трудовой деятельности, выражающейся в повышении производительности труда и качества выполняемых обязанностей.

Такие эмоции как раз и являются мотивирующими факторами труда.

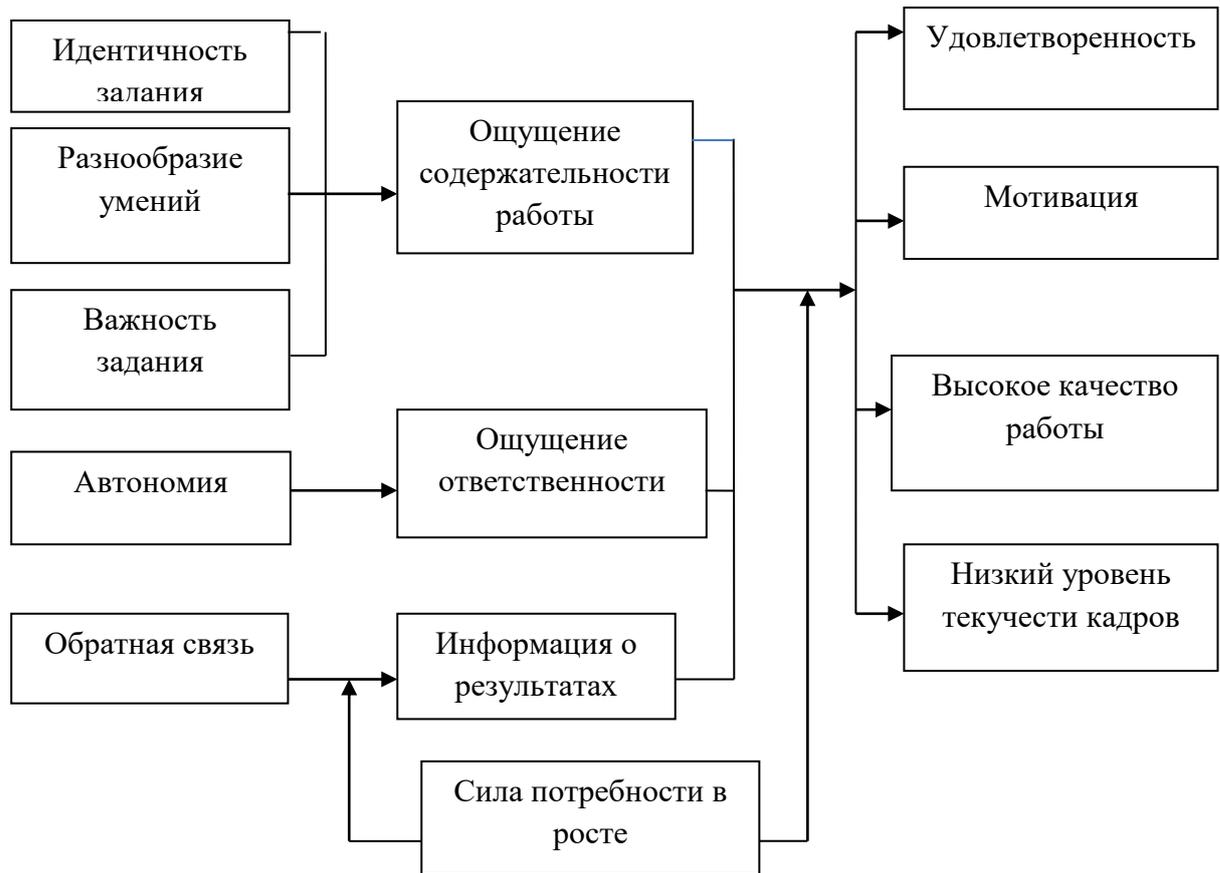


Рисунок 3.1 – Мотивирующие факторы Хакмана и Олдхема [составлено автором на основе [280-294]]

С целью определения методических подходов, обеспечивающих влияние на социально-экономическое поведение граждан с помощью механизма организационной культуры в органах государственной власти, было проведено уже названное выше социологическое исследование.

Так, методом экспертных оценок были выбраны факторы, которые в дальнейшем были включены в анкету для проведения социологического опроса, а именно: «Полезность работы», «Разнообразие форм выполняемой работы», «Возможность творчества в работе».

На наш взгляд, эти факторы носят эмоциональный характер и формируют такой параметр как: «Ощущения содержательности работы».

Таким образом, с точки зрения мотивационного механизма работников, основываясь на проведенном социологическом опросе, представим результаты

выполненного исследования факторов, влияющих на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти.

Результаты опроса по фактору «Полезность работы».

Так, 68% опрошенных оценили фактор «Полезность работы» от 7 до 10 баллов. В то время, как 27% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 5% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показывает, что в целом 95% сотрудников оценивают фактор как выше среднего.

Результаты опроса по фактору «Разнообразие форм выполняемой работы».

В процессе исследования 52% опрошенных оценили фактор «Разнообразие форм выполняемой работы» от 7 до 10 баллов. В то время, как 37% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 11% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что разнообразие форм выполняемой работы оценивается сотрудниками выше среднего.

Результаты опроса по фактору «Возможность творчества в работе».

Так, 50% опрошенных оценили фактор «Возможность творчества в работе» от 7 до 10 баллов. В то время, как 35% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 15% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показывает, что половина респондентов высоко оценивают возможность творчества в работе, треть респондентов – оценивают фактор творчества в работе на среднем уровне. Следовательно, в целом возможность творческой деятельности и использования ее результатов в работе в государственном органе присутствует, однако находится на среднем уровне. Анализ результатов показывает, что для повышения мотивации сотрудников возможно включить в процесс работы больше творческой составляющей.

Таким образом, влияя на факторы «Полезность работы», «Разнообразие форм выполняемой работы», «Возможность творчества в работе» возможно управлять параметром «Ощущение содержательности работы», что повысит мотивацию сотрудника.

Технология формирования мотивационного механизма в организации

состоит из блоков (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Технология формирования мотивационного механизма в организации [составлено автором на основе [280-294]]

В соответствии с рисунком 3.3 можно отметить, что формирование мотивационного механизма начинается с выявления факторов и заканчивается реализацией мотивационной стратегии. Разработка мотивационного механизма управления персоналом требует решения ряда задач:

- необходимость достижения положительного морально-психологического климата в коллективе;

- необходимость обеспечения заинтересованности сотрудников в труде;
- ориентация на повышение производительности труда для целей роста результативности деятельности.

Алгоритм технологии формирования мотивационного механизма в организации следующий:

1. Выявление факторов, которые определяют структуру механизма.
2. Конкретизация сущности указанных факторов.
3. Определение возможности самопроизвольного изменения факторов в социально-экономических условиях развития организации.
4. Определение наиболее подходящих методов воздействия на мотивационные процессы.
5. Выработка функций данного комплекса.
6. Определение мотивационных ресурсов.
7. Анализ эффективности мотивационной политики.

В процессе исследования методических подходов, влияющих на социально-экономическое поведения граждан механизмом организационной культуры в органах государственной власти, был проведен экспертный анализ второй группы факторов, входящих в мотивационный механизм.

Так, было проведено исследование фактора «Возможность карьерного роста». В процессе опроса 59% респондентов оценили фактор «Возможность карьерного роста» от 7 до 10 баллов. В то время, как 31% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 10% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что для повышения мотивации сотрудников следует включить в процесс организации работы более понятную систему карьерного роста.

Результаты опроса по фактору «Наличие социальных гарантий». Так, 57% опрошенных оценили фактор «Наличие социальных гарантий» от 7 до 10 баллов. В то время, как 32% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 11% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов указывает на то, что для повышения мотивации сотрудников и укрепления организационной культуры следует расширить предусмотренный объем социальных гарантий.

Результаты опроса по фактору «Отношения с коллегами». В целом 75% опрошенных оценили фактор «Отношения с коллегами» от 7 до 10 баллов. В то время, как 19% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 6% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что фактор «Отношения с коллегами» оценен респондентами достаточно высоко. Поэтому дополнительной корректировки данного фактора со стороны руководства не требуется.

Результаты опроса по фактору «Уровень заработной платы». Так, 35% опрошенных оценили фактор «Уровень заработной платы» от 7 до 10 баллов. В то время, как 38% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 27% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что примерно треть респондентов оценивают уровень заработной платы как низкий. Треть респондентов – как средний. И еще треть респондентов, как высокий. Результат можно объяснить различным уровнем заработной платы у сотрудников высшего, среднего, и низшего звена, т.е. заработная плата руководящего состава значительно отличается от заработной платы рядовых сотрудников.

Учитывая, что в государственном органе имеются различия в профессиональных требованиях для тех или иных должностей, стажа работы, присвоения классных чинов, что в свою очередь влияет на уровень заработной платы, такие результаты понятны и по нашему мнению, корректировка данного фактора не является первоочередной задачей для руководства государственного органа.

Результаты опроса по фактору «Комфортность условий труда». Среди опрошенных, 56% респондентов оценили фактор «Комфортность условий труда» от 7 до 10 баллов. В то время, как 38% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 6% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что существует значительный потенциал для повышения комфортности условий труда. К мероприятиям, повышающим комфортность труда, можно отнести – закупку новой оргтехники и мебели, канцелярских принадлежностей, размещение сотрудников в отдельных кабинетах, обеспечение работоспособности отопительного оборудования и кондиционеров.

Результаты опроса по фактору «Порядок и качество управления». В процессе опроса 57% респондентов оценили фактор «Порядок и качество управления» от 7 до 10 баллов. В то время, как 35% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 8% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что респонденты оценивают данный фактор на уровне выше среднего, т.е. внедрение новых форм организации рабочего процесса может позитивно повлиять на развитие организационной культуры государственного органа.

Результаты опроса по фактору «Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе». 18% респондентов оценили фактор «Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе» от 7 до 10 баллов. В то время, как 44% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 38% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показывает, что в работе имеются организационные проблемы, однако их количество варьируется в зависимости от субъективной оценки респондентов. Таким образом, с одной стороны оценка данного фактора объясняется как личной организацией рабочего времени каждым их сотрудников, так и организацией рабочего процесса в государственном органе в целом. В любом случае, повышение организационной эффективности управления является важным фактором, требующим постоянного внимания со стороны, как руководства, так и каждого сотрудника в отдельности.

Результаты опроса по фактору «Организация работает слажено, отсутствуют авральные моменты». Так, 52% опрошенных оценили фактор «Организация работает слажено, отсутствуют авральные моменты» от 7 до 10 баллов. В то время, как 39% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 9% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что слаженность работы в целом оценивается на среднем уровне. В качестве рекомендаций можно предложить проведение обучающих тренингов и семинаров для сотрудников, мероприятий, направленных на повышение уровня сплоченности (тим-билдинг).

Результаты опроса по фактору «Состояние морального климата в коллективе». В данном случае, 62% опрошенных оценили фактор «Состояние морального климата в коллективе» от 7 до 10 баллов. В то время, как 34% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 4% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что состояние морального климата в коллективе государственного органа находится на уровне выше среднего, т.е. имеется возможность развития межличностных отношений.

Результаты опроса по фактору «Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе». 70% респондентов оценили фактор «Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе» от 7 до 10 баллов. В то время, как 23% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 7% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что атмосфера теплоты и поддержки в коллективе находится на высоком уровне, однако имеются сотрудники, оценивающие ее на среднем уровне, что указывает на необходимость дальнейшего повышения уровня взаимовыручки и поддержки среди сотрудников.

Результаты опроса по фактору «Дружественные отношения и поддержка друг друга». 69% опрошенных оценили фактор «Дружественные отношения и поддержка друг друга» от 7 до 10 баллов. В то время, как 22% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 9% - в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что оценка данного фактора не отличается от оценки фактора «Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе».

Результаты опроса по фактору «Наблюдается недоверие к руководству со стороны рядовых членов организации, идет негласное сопротивление

принимаемым решениям». В процессе опроса 33% респондентов оценили фактор «Наблюдается недоверие к руководству со стороны рядовых членов организации, идет негласное сопротивление принимаемым решениям» от 7 до 10 баллов. В то время, как 28% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 39% – в промежутке от 1 до 3 баллов.

Анализ результатов показывает, что треть опрошенных заявили о низком уровне доверия к руководству, в то время как 67 % расценивают уровень доверия как средний или высокий. В этой связи представляется целесообразным выделить группу респондентов, которые заявили о низком уровне доверия, и выявить факторы, которые мешают оценить выбранный параметр высоко. Можно предположить, что какой-нибудь фактор, который, по мнению руководства, является не значительным или не требующим внимания, напротив другими сотрудниками считается важным.

Результаты опроса по фактору «Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям». Так, 62% опрошенных оценили фактор «Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям» от 7 до 10 баллов. В то время, как 37% опрошенных оценили этот фактор в промежутке от 4 до 6 баллов, а 7% – в промежутке от 1 до 3 баллов. Анализ результатов показывает, что уровень доверия к опытным и знающим руководителям со стороны сотрудников высокий.

Таким образом, в процессе рассмотрения методических подходов, обеспечивающих влияние на социально-экономическое поведение граждан механизмом организационной культуры в органах государственной власти на основе проведенного социологического исследования предложен собственный научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.

1. В целом 95% сотрудников оценивают фактор «Полезность работы» как выше среднего. Разнообразие форм выполняемой работы оценивается сотрудниками также выше среднего. Половина респондентов высоко оценивает

возможность творчества в работе, а треть – оценивает фактор творчества в работе на среднем уровне. Следовательно, в целом возможность творческой деятельности и использования ее результатов в работе в государственном органе присутствует, однако находится на среднем уровне. Это позволяет говорить о не полном использовании потенциала творческой деятельности в работе государственного органа для повышения уровня мотивации персонала. Следовательно, включение в работу творческой составляющей сможет повысить эффективность работы мотивационного механизма.

2. Анализ результатов анкетирования показывает, что для повышения мотивации сотрудников возможно включить в процесс организации работы более понятную систему карьерного роста.

3. Определено, что для повышения мотивации сотрудников и укрепления организационной культуры целесообразно расширить предусмотренный объем социальных гарантий.

4. Фактор «Отношения с коллегами» оценен респондентами достаточно высоко. Поэтому дополнительной корректировки данного фактора со стороны руководства не требуется, что говорит о высоком уровне морально-психологической обстановки в коллективе.

5. Определено, что, примерно, треть респондентов оценивают уровень заработной платы как низкий, треть респондентов – как средний, еще треть респондентов – как высокий. Данный результат можно объяснить различным уровнем заработной платы сотрудников высшего, среднего и низшего звена, т.е. заработная плата руководящего состава, по субъективному мнению респондентов, значительно отличается от заработной платы рядовых сотрудников. Учитывая, что в государственном органе имеются различия к профессиональным требованиям для тех или иных категорий должностей, требования, касательно стажа работы, а также требования, необходимые для присвоения классов чин, что в свою очередь и влияет на уровень заработной платы, такие результаты понятны и по нашему мнению, корректировка данного фактора не является первоочередной задачей для руководства государственного органа.

6. Установлено, что существует значительный задел для повышения комфортности условий труда. К мероприятиям по повышению комфортности условий труда можно отнести: закупку новой оргтехники и мебели, канцелярских принадлежностей, размещение сотрудников в отдельных кабинетах, обеспечение работоспособности отопительного оборудования и кондиционеров.

7. Анализ результатов показывает, что респонденты оценивают фактор «Порядок и качество управления» на уровне выше среднего, т.е. внедрение новых форм организации рабочего процесса может позитивно повлиять на развитие организационной культуры государственного органа.

8. Определено, что в работе государственного органа имеются срывы и накладки, однако их количество варьируется в зависимости от субъективной оценки респондентов. Таким образом, с одной стороны, оценка данного фактора объясняется как личной организацией рабочего времени и рабочего процесса каждым из сотрудников, так и организацией рабочего процесса в государственном органе в целом. В любом случае, повышение организационной эффективности управления является важным фактором, требующим постоянного внимания со стороны, как руководства, так и каждого сотрудника в отдельности;

9. Выявлено, что слаженность работы в целом оценивается респондентами на среднем уровне. В качестве рекомендаций можно предложить проведение обучающих тренингов и семинаров для сотрудников, мероприятий, направленных на повышение уровня сплоченности (тим-билдинг). Проект обучающего тренинга и семинара для сотрудников, направленных на повышение уровня сплоченности (тим-билдинг), тренинга по адаптации представлен в Приложении М.

10. Определено, что состояние морально-психологического климата в коллективе государственного органа находится на уровне выше среднего, т.е. имеется возможность развития межличностных отношений. Анализ результатов анкетирования показывает, что атмосфера теплоты и поддержки в коллективе находится на высоком уровне, однако имеются и такие сотрудники, которые оценивают ее на среднем уровне, что дает возможность говорить о необходимости дальнейшего повышения уровня взаимовыручки и поддержки

среди работников. Анализ результатов показывает, что оценка фактора «Дружественные отношения и поддержка друг друга» не отличается от оценки фактора «Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе». Корреляция результатов говорит о том, что оба параметра субъективно корректно оценены всеми респондентами, а значит этот результат вызывает доверие и может быть интерпретирован в исследовании.

11. Выявлено, что треть опрошенных заявили о низком уровне доверия к руководству, в то время как 67 % опрошенных оценили уровень доверия как средний или высокий. В этой связи представляется целесообразным выделить группу респондентов, которые заявили о низком уровне доверия, и выявить факторы, которые мешают оценить выбранный параметр высоко. Можно предположить, что какой-либо фактор, который по мнению руководства является незначительным или не требующим внимания, напротив отдельными сотрудниками считается важным.

12. Установлено, что уровень доверия к опытным и знающим руководителям со стороны сотрудников высокий и не требует корректировки.

В целом, анализ результатов опроса, а также предложенный научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, позволяют разработать концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, сформировать методику оценки влияния организационной культуры на формирование экономического и социального поведения граждан Донецкой Народной Республики.

### 3.2. Концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан

Управление человеческими ресурсами, органами власти и организациями со стороны сложившейся системы ценностей является одним из ключевых аспектов научного познания учеными и практиками. Свои истоки это направление берет еще с Конфуция (VI-V в. до н.э.), который разработал рекомендации в части того, как должен вести себя нравственный правитель, а также Платона (IV в. до н.э.), изображающего «идеальное государство», по мнению которого должно быть осуществлено делегирование управляющих функций аристократам, обладающим чувством ответственности и признающим соответствующую систему альтруистических ценностей.

После завершения процесса формирования и создания социальных, экономических и политических институтов появление новых форм и методов управления организацией связывалось с конкретными условиями социализации, как экономики, так и человека. С учетом появления такого подхода начали формироваться различные концепции управления персоналом, в том числе и концепция «управления человеческими ресурсами».

Указанная концепция способствовала обеспечению взаимосвязи стратегий предприятия и управления персоналом. На основе ответственного отношения работодателя к социальным потребностям человека создавались условия для обеспечения преданности работников организации, а также развития неформальных отношений в коллективе. Иными словами, на основе взаимосвязи с этими процессами формировались новые подходы, на базе которых разрабатывались механизмы организационной культуры в органах государственной власти.

Одним из аспектов, влияющих на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти, является объективизация потребности независимого консультирования в государственных органах. Из анализа научной литературы следует, что в органах власти существует потребность в независимых и профессиональных консультациях по управлению формированием организационной культуры, которая позволяет менеджерам и консультантам принимать эффективные управленческие решения.

Следует отметить, что при применении такого консультирования возможно достичь синергии персонала, добиться совершенствования механизма организационной культуры. Такой подход обеспечивает обмен знаниями, нивелирует культурные различия между структурными подразделениями государственного органа и способствует оказанию помощи работникам в выстраивании толерантных взаимоотношений.

Таким образом, эффективный механизм организационной культуры является фактором, который может использоваться руководством для укрепления целостности государственной власти, регулирования негативных проявлений субкультур и улучшения взаимодействия между сотрудниками.

Вторым аспектом, обеспечивающим формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти, является комплекс мероприятий по осуществлению ими интеграционных отношений в сфере управленческой деятельности, такой подход в науке именуется как «Интеграционная программа».

На наш взгляд, основными направлениями, реализующими разработку «Интеграционной программы» как научного подхода, обеспечивающего формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти, являются:

- разработка единой нормативной базы по управлению развитием организационной культуры в органах государственной власти для формализации норм и правил;
- развитие систем и методов нестандартной мотивации сотрудников;

- институционализация управления и формирования организационной культуры в органах государственной власти.

Алгоритм разработки и реализации вышеуказанной интеграционной программы можно представить следующей схемой (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Схема разработки и реализации программы формирования механизма организационной культуры [составлено автором на основе [290-300]]

Рассматривая предложенный алгоритм, охарактеризуем выбранные направления, которые, на наш взгляд, будут способствовать формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти.

*Разработка нормативной базы.*

Как системная и целостная документальная база, а также в целях сохранения ценностей, должны быть разработаны и утверждены специальные документы, которые бы содержали ценности в готовом сформулированном виде.

*Формирование системы нестандартной мотивации.*

Главными задачами развития и формирования нестандартной системы мотивации должны быть:

- стимулирование эффективной служебной работы сотрудников, которая должна быть направлена на достижение целей власти; кроме этого, в систему нестандартной мотивации должны входить социальные гарантии для работников, которые должны быть направлены на удержание сотрудников в организации;
- повышение уровня внутренней удовлетворенности работников выполняемой работой.

К параметрам, влияющим на формирование механизмов совершенствования нестандартной системы мотивации сотрудников, следует отнести:

- создание единого коммуникационного поля (вовлечение в процесс общения рядовых сотрудников, обеспечение необходимой координации действий). Для этого используются продукты современных информационных технологий;
- формирование профессионального резерва управления персоналом и интенсивная ротация персонала (для стимулирования профессионального роста сотрудников);
- предоставление сотрудникам возможностей для роста, творчества, ответственности и самореализации, включая определенные функции планирования и контроля в их обязанностях, гарантирующие разнообразные навыки и способности;
- повышение автономии (вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений);

- усиление обратной связи (формирование обратной связи по текущим видам деятельности или политике в области развития управления путем формирования механизма организационной культуры);

- использование инструментов организационного и творческого стимулирования;

- поощрение с помощью свободного времени.

Адаптация может включать в себя проведение тренинга по адаптации (разработанного, приложенного), организацию и проведение многофункциональных мероприятий по адаптации к культуре, получение отзывов от адаптера (нового сотрудника) после окончания периода адаптации, постоянную оценку системы рациональной адаптации к культуре и анализ эффективности инструментов и систем адаптации в целом.

Этапы адаптации:

- предоставить необходимую информацию;

- введение в должность;

- сопровождение новых сотрудников и контроль за их деятельностью.

*Поиск путей совершенствования механизма повышения уровня сплоченности трудового коллектива государственного органа.*

*В основе реализация этого направления находятся:*

1. Повышение уровня обоснованности управленческих решений.

2. Создание единых морально-этических норм государственного органа на основе изучения общих условий труда и улучшения условий труда.

3. Организация тимбилдинга (team building).

4. Организация новых традиций государственного органа для встреч и приёма сотрудников.

5. Организация института наставничества и укрепление неформальных отношений в коллективе.

На наш взгляд, наставничество является одним из наиболее эффективных факторов, который особенно влияет на формирование и развитие организационной культуры.

*Институционализация управления формированием организационной культуры органа государственной власти.*

На этом этапе целесообразно создать постоянно действующую комиссию из числа сотрудников органа государственной власти, которая бы занималась скринингом установления и развития управления формированием организационной культуры. Работа этой комиссии необходима для того, чтобы определить уровень соответствия сформированной системы управления организационной культурой и определенной стратегии развития. Комиссия может предоставлять рекомендации по предоставлению дополнительных разнообразных гарантий социальной направленности, которые нацелены на удержание наиболее ценных работников.

Задачами такой комиссии могут быть:

- скрининг социального и скрининг психологического климата в коллективах;
- создание и предложение определенных рекомендаций в сфере целенаправленного развития управления формированием организационной культуры.

Предположительно, исходя из анализа структуры и кадрового состава органов государственной власти, государственных органов, органов местного самоуправления, в создаваемую комиссию необходимо включить: специалиста по связям с общественностью, специалиста кадровой службы, специалиста общего отдела, а также сотрудников, которые имеют образование в области психологии и культурологии.

На практике задачи комиссии по управлению формированием организационной культуры целесообразно возложить на аттестационную комиссию, которая создана в государственных органах. Таким образом, во время аттестационных процедур возможно закрепление позитивных ценностей, формирование организационной культуры, управление ею и корректировка.

*Особо значимым аспектом дальнейшего развития механизма организационной культуры в органах государственной власти является процесс разработки методических подходов.*

То же самое относится и к государственному органу. Так как органы власти в государстве сформировались не так давно, то кандидаты вовсе не имеют опыта работы в государственных органах или не имеют сформированных ценностей, которые бы они усвоили, работая в другом государственном органе.

В связи с этим еще на этапе отбора кандидатов необходимо предоставить им возможность ознакомиться с уставными документами государственного органа, регламентом его работы, официальным графиком, регламентирующим режим работы и время отдыха должностных лиц, требованиями к квалификации нового сотрудника и официальными правилами.

В таблице 2.3 предложены компетенции, которыми должны владеть государственные служащие. Вместе с тем, на этапе найма сотрудников, когда они проходят стажировку, следует обратить внимание на такие элементы поведенческой составляющей как:

- кандидат способен анализировать и находить отрицательные моменты в имеющихся данных, выявлять возможные источники информации, готовить конкретные предложения для ее получения;
- кандидат умеет находить взаимосвязь между разными сторонами проблемы, выявлять причины ее возникновения;
- кандидат изучает ситуацию в общем контексте, берет во внимание воздействие наибольшего количества факторов;
- кандидат с высокой точностью прогнозирует развитие ситуаций и определяет, как его решения влияют на других (личностей, фирм, областей), в том числе в долгосрочной перспективе;
- кандидат подбирает способы решений, нацеленных на предотвращение возможных проблем и использование будущих выгод;
- кандидат руководствуется в работе стратегическими задачами государственных органов [236].

Приведенные выше показатели указывают на то, что у сотрудника есть навык «стратегическое мышление» (таблица 2.3).

Навык «работа в команде» присутствует, если есть следующие поведенческие показатели или большинство из них:

- кандидат общается с другими людьми уважительно и приветливо;
- кандидат устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами, расширяет круг контактов;
- кандидат в своих действиях учитывает потребности других, разрабатывает взаимовыгодные решения, демонстрирует готовность к компромиссу;
- кандидат четко и ясно выражает свою точку зрения;
- кандидат последовательно и логично выражает свою позицию в форме и объеме, необходимых собеседнику;
- кандидат проявляет уверенность в общении с разными людьми;
- кандидат разумно объясняет свою точку зрения другим;
- кандидат влияет и запрашивает поддержку у других людей для продвижения идей, решений, проектов.

Важной компетенцией является «лидерство», которая формируется при наличии следующих элементов поведенческой составляющей:

- лидер четко определяет задачи и контролирует их выполнение;
- лидер распределяет задачи между подчиненными с учетом их индивидуальных особенностей и текущей рабочей нагрузки;
- лидер поощряет своих подчиненных учиться и совершенствоваться;
- лидер демонстрирует уверенность в успешном решении проблемы, вдохновляет окружающих своими действиями и энтузиазмом к лучшему выполнению работы и достижению общей цели.

Например, целесообразно ввести практику размещения портретов и краткой биографической информации обо всех руководителях органа государственной власти в ретроспективном порядке на специальных информационных стендах.

Предлагается организовать музей, в котором размещать подарки, врученные официальными делегациями, посетившими орган государственной власти, фотографии и другие экспонаты.

Особый упор делать на формирование главных организационных ценностей. Для этого руководство систематически проводит беседы, совещания, специальные мероприятия, в том числе культурно-массового и развлекательного характера, в котором должны участвовать сотрудники органа государственной власти.

Целесообразно формирование и масштабирование в организации минигрупп, которые являются носителями определенных ценностей.

В качестве мотивации целесообразно предоставление парковочного места членам таких групп, отдельного кабинета и т.п.

Предлагается введение дресс-кода, ношение нагрудных значков, употребление государственной символики в оформлении рабочего места.

Также, целесообразно комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

С одной стороны, строгое соблюдение распорядка дня в офисе и правил работы, с другой стороны, личный пример лидера (или неформального лидера команды) как образец отдыха и восприятия ценностей.

Практика показывает, что разные организации, пусть они и работают в одной культурной среде, имеют различные организационные культуры. Это применимо и для государственных органов и органов государственной власти. Заметим, что организационная культура государственного органа, реализующего государственную политику в области социальной защиты населения, значительно отличается от организационной культуры государственного органа, который реализует государственную политику в сфере безопасности. Различия в этом примере обусловлены прежде всего спецификой профессиональной деятельности.

Процесс формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти сопровождается двумя явлениями: внешней адаптацией и внутренней интеграцией.

Одним из факторов, воздействующих на формирование механизма организационной культуры, является мотивация сотрудника к эффективной трудовой деятельности. Создать мотивацию сотрудника позволяет наставничество. Наставник в момент работы с новым сотрудником должен определить его тип референции. Отметим, что так называемый тип референции представляет собой определенную пропорциональность собственного мнения и постороннего (внешнего) мнения в момент принятия решения, а также, представляет собой некую интегральную характеристику самооценки сотрудника. Она является важной характеристикой, определяющей вариант наставничества для конкретного человека. Определить тип референции можно по «шкале баланса», задавая разнонаправленные вопросы.

Для решения этой проблемы предлагается следующая методика.

Формируется список вопросов к работнику. После чего проводится анализ ответов.

Предлагаемые вопросы:

1. Как Вы определите, что являетесь профессионалом в своем деле?
2. Как Вы выбираете, каким способом решить ту или иную задачу?
3. Как Вы выбираете, какой художественный фильм посмотреть, за кого из кандидатов проголосовать на выборах профсоюзного лидера?
4. Как Вы определяете успешность ваших действий по достижению целей организации?
5. Вы хорошо готовите, водите машину, рисуете, поете?
6. Вы считаете свою работу достойной похвалы?
7. Вы ладите с людьми, находите общий язык в коллективе?
8. Вы легко адаптируетесь к стилю общения руководителя, нового сотрудника, посетителя?
9. Вы надежный сотрудник, специалист, переговорщик?
10. Как определить, достигли ли Вы в своей работе тех результатов, на которые рассчитывали.

Если большинство ответов «Сам решаю», «Сам вижу», «Сам анализирую и принимаю решение», «Я так чувствую», то у сотрудника внутренний тип референции. Если большинство ответов «Как укажет руководитель», «Как принято считать в коллективе», «Как считает мой коллега», то у сотрудника внешний тип референции. Если и тех и иных ответов примерно поровну, то у сотрудника смешанный тип референции.

При соотношении ответов 5:5 – баланс. Это оптимальный вариант для сотрудников. Такие сотрудники могут периодически принимать самостоятельные решения, выполняя сложные виды работ.

Соотношение 10:0 (8:2) - сотрудник подходит для руководящей работы в штабных структурах (например – юрист), а также для работы, связанной с проверкой качества (руководитель строительного управления, налоговый инспектор, аудитор, ревизор). Специалист отстаивает свою точку зрения. Недостаток – не подходит для работы с гражданами.

Соотношение 7:3 (6:4) – сотрудник подходит для руководящей работы на среднем уровне, требующей принятия решений.

Соотношение 8:2 (9:1) - сотрудник подходит для руководящей работы на высоком уровне, может выполнять контролируемую работу.

Соотношение 3:7 (4:6) - сотрудник подходит для работы, связанной с ориентацией на других людей, не требующей постоянного отстаивания собственной точки зрения. Оптимальный тип референции для сотрудников отделов по обращениям граждан, для работы с общественными активистами, представителями профессиональных сообществ.

0:10 (2:8) - сотрудник подходит для работы, требующей хорошей управляемости (секретарь, помощник)

Предложенная методика заключается в выявлении типа референции – внешняя, внутренняя, смешанная. В зависимости от этого выбирается вариант наставничества. Тип референции и вариант наставничества представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Выбор варианта наставничества в зависимости от типа референции [составлено автором на основе [280-300]]

Тип референции	Вариант наставничества
Внешняя референция	мотивация к изменениям + наставничество;
Внутренняя референция	мотивация к изменениям + самостоятельный поиск решений;
Смешанная референция	мотивация к изменениям + совместный поиск решений

Затем необходимо определить уровень квалификации и лояльности сотрудника (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Выбор уровня квалификации и лояльности сотрудника [составлено автором на основе [280-300]]

	Уровень квалификации сотрудника	Уровень лояльности сотрудника
Показатель	Высокий	Высокий
	Средний	Средний
	Низкий	Низкий

Следующим этапом для эффективного наставничества должна быть фиксация (определение и закрепление) компетенций и убеждений самого наставника (лица, осуществляющего наставничество, руководителя). Отнесем к этим убеждениям:

- главенство дела, работы и результата, а не амбиций;
- главенство идей, а не личностей;
- владение техниками наставничества;
- высокий уровень эмоционального интеллекта.

Эффективным инструментарием в развитии механизма организационной культуры является фактор «лидерских компетенций». Модель лидерских компетенций государственных служащих в целом соответствует модели компетенций, применимых в бизнес-среде, а также существующим

универсальным моделям. Вместе с тем, для применения универсальной модели в органах власти требуется ее усовершенствование.

Усовершенствование такой модели заключается в расширении характеристик, которыми должен обладать руководитель органа государственной власти.

Так, предлагается ввести следующие элементы:

1. Готовность брать ответственность за результат.
2. Ответ за результат коллективной работы.
3. Доминирование общего результата над личным.
4. Доброжелательное отношение к сотрудникам.
5. Готовность к развитию и обучению.
6. Положительное отношение к наличию высокопрофессиональных и амбициозных подчиненных.
7. Готовность к вдохновению.
8. Умение учить сотрудников.
9. Обладание управленческими качествами.
10. Готовность организовывать сотрудников.
11. Личная точка зрения.
12. Умение принимать непопулярные решения.
13. Высокая стрессоустойчивость.
14. Нет желания самоутверждения за счет других.

В период трансформации общества, когда нет возможности материальной мотивации, предпочтительно следовать харизматической модели лидерства. Здесь велика роль идеи, которая может увлечь людей. Необходимо провести оценку лидерского потенциала сотрудников, используя: кейс-интервью для изучения моделей поведения, ценностей и мотивов; интервью с помощью проективных вопросов и интерпретации ответов. Во время кейс-интервью задается определенная ситуация, либо конфликт интересов или сложная задача, которую необходимо решить, проявив или не проявив оцениваемую компетенцию. Если ответ проверяемого не устраивает, то компетенция отсутствует. В случае же, при

котором ответ приемлем, тогда нужно убедиться в его реальности. Необходимо удостовериться в том, что ответ реален и не продиктован желанием понравиться.

Проведенный анализ факторов влияния на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти позволяет выделить вторую группу аспектов, среди которых следует отметить:

1. Стажировку работников.
2. Совершенствование видов управленческого влияния.
3. Наличие учебного центра органа государственной власти.
4. Совершенствование организационной культуры за счет использования внутренних коммуникаций.
5. Разработка предложений по развитию и поддержке связей между сотрудниками структурных подразделений.

Рассматривая стажировку как процесс приобретения работником практического опыта в части выполнения задач и обязанностей в управленческой деятельности, на наш взгляд, целесообразно внедрить два типа стажировок.

Первый – когда решение о перемещении сотрудника на другую должность уже принято (либо при наборе нового сотрудника).

Второй – стажировка в новой функции до принятия решения о перемещении. При этом необходимо внедрить не номинальную, а фактическую практику замещения руководителя на период отпуска или командировки. На время замещения руководящей должности сотрудник берет на себя новый объем прав и обязанностей.

Целесообразно внедрить практику «двойных визитов», являющуюся одновременно процессным контролем сотрудников. Данная практика заключается в том, что руководитель должен присутствовать на мероприятиях, где достаточно присутствия только рядового сотрудника. Таким образом, не вмешиваясь в «производственный процесс», руководитель наблюдает за работой подчиненного и при необходимости корректирует ее в «режиме реального времени». Это позволяет улучшить навыки сотрудника и его модель поведения в сфере переговоров или проектной деятельности.

Огромную роль в формировании механизма организационной культуры приобретает устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, направленных на совершенствование видов управленческого влияния. Так, помимо материального поощрения и взысканий следует применять метафорическое влияние – истории из практики управления. Своим живым примером такие истории побуждают сотрудника действовать в рамках желательного, позволяют избежать тех казусов, которые, возможно, имели место в прошлом. В основе метафорического влияния лежит феномен проекции услышанного на себя. В результате такого влияния формируются те или иные установки и ценности.

Также важно использовать практику воздействия на поведение сотрудника при помощи мифологем. Необходимо рассказывать истории достижения результата, решения проблем и задач. В западной литературе такие истории часто носят названия «истории успеха».

Современное развитие организационной культуры требует наличия в органе власти специализированного учебного центра. Как показывает практика управления при решении все новых и новых управленческих задач, имеющих особый характер, возникает необходимость в системном обучении сотрудников в соответствии со спецификой выполняемой ими работы. Выходом может стать создание учебного центра, работающего при органе государственной власти. С другой стороны, наличие такого учебного центра уже само по себе показывает уровень организационной культуры, позволяет соискателям оценить цели, поставленные организацией. К тому же, привлекать сторонние консалтинговые компании не всегда возможно по причине существования государственной тайны и информации для служебного использования.

На следующем этапе необходимо определить цели, которые ставятся перед учебным центром. После этого – определить компетенции, которые сотрудник сможет приобрести в ходе обучения. К таким компетенциям можно отнести те, которые были выделены в предыдущих главах. Затем необходимо определить состав учебного центра в зависимости от количества работающих сотрудников.

Специалист по обучению должен определить потребность в обучении и выбрать форму занятий, построить систему обучения.

Важным звеном в формировании механизма организационной культуры является использование внутренних коммуникаций. В нашем случае внутренние коммуникации можно разделить на три блока.

Первый блок включает в себя информационные инструменты – корпоративные СМИ, газета (например, «Вестник Правительства Донецкой Народной Республики»), информационный стенд, размещенный в здании органа государственной власти, официальный сайт органа государственной власти, сторителлинг (маркетинговый прием, использующий медиа-потенциал с целью передачи информации, транслирование смыслов посредством рассказывания историй – как разновидность мифологем).

Вторым блоком выступает организационный инструментарий.

Третьим блоком выступает коммуникационный инструментарий.

Рассматривая первый блок, следует отметить, что корпоративные СМИ должны удовлетворять следующим целям:

1. Декларирование ценностей и политики организации.
2. Информирование.
3. Объединение.
4. Имидж.
5. Нематериальная мотивация (размещение поздравлений, конкурсы).

Помимо прочего в корпоративных СМИ целесообразно публиковать:

1. Информацию о льготах, положенных сотрудникам.
2. Информацию о карьере и вакансиях в органе государственной власти.
3. Информацию о новых назначениях, о повышении по службе.
4. Информацию о профессиональных конкурсах.

Посредством СМИ можно осуществлять управление сотрудниками с помощью сторителлинга. Его функции следующие:

1. Пропагандистская - инструмент убеждения сотрудников.
2. Объединяющая.

3. Коммуникативная – повышает эффективность общения.
4. Инструмент воздействия – укрепляет репутацию лидера.
5. Утилитарная – способ передачи информации.

Виды историй – притча, эмоция, побуждение.

Выделим несколько правил для успешного сторителлинга:

1. Краткость. Достаточно нескольких предложений.
2. Реальный герой, обладающий лидерскими качествами.
3. Событие, которое описывается, уже произошло.
4. История предполагает, что слушатель самостоятельно сделает из нее

вывод.

5. История должна апеллировать к эмоциям слушателя.
6. История должна быть рассказана конкретной аудитории.
7. Необходимо использовать метафоры и запоминающиеся фигуры речи.
8. Целесообразно сделать слушателя соучастником истории.

Механизм внутренних коммуникаций при продвижении и перемещении сотрудников должен быть прозрачным для минимизации конфликтов. Должны быть четкие критерии включения специалистов в кадровый резерв. Целесообразно предусмотреть открытое оповещение сотрудников об открывающихся вакансиях.

Ключевым фактором, влияющим на формирование механизма организационной культуры, является создание и поддержка связей между работниками структурных подразделений органа власти. Этот фактор не напрямую, но косвенно, через действия работников, оказывает существенное влияние на формирование социально-экономического поведения граждан. Воздействия такого фактора трудно избежать, так как ему подвластно практически все.

На наш взгляд, укреплению тесных связей между работниками структурных подразделений органа власти могут способствовать такие мероприятия как:

1. Организация экскурсий в другой город, где расположено территориальное подразделение органа государственной власти.
2. Приглашение на празднования дней рождений в организации.

3. Использование корпоративной почты для создания и закрепления горизонтальных и вертикальных связей.

4. Проведение соревнований между отделами органа государственной власти (проведение спартакиад, различных конкурсов и викторин).

5. Проведение внутренних тренингов, где тренерами выступают сотрудники органа государственной власти.

6. Участие в субботниках.

7. Проведение презентаций новых сотрудников (один раз в две недели).

8. Установление в холле административного здания органа государственной власти стола для настольного тенниса, что будет способствовать укреплению отношений между сотрудниками.

9. Презентация структурных подразделений органа государственной власти, в ходе которой сотрудники будут знакомиться с работой своих коллег.

10. Обеспечение возможности задать вопрос руководителю органа государственной власти.

11. Участие сотрудников в заботе о детях-сиротах, находящихся в подшефных детских домах.

12. При проведении корпоративных праздничных мероприятий обеспечить рассадку сотрудников за столами по именам или по знакам зодиака.

13. Внедрение практики командной работы – поручать выполнение задач проектным группам, в которые должны входить сотрудники различных структурных подразделений.

14. Организация годового отчета руководства органа государственной власти перед коллективом, в котором отразить цели и задачи на следующий год.

15. Привлечение сотрудников к организации корпоративных праздников.

16. Обеспечение общего досуга для детей сотрудников.

17. Организация совместного посещения катка или спортзала.

18. Организация в органе государственной власти «Психологической гостиной» – кабинета психолога.

19. Составление и издание «Словаря корпоративного языка».

## 20. Составление информационного справочника о сотрудниках.

Результатом развития процесса по укреплению тесных связей между работниками, как правило, являются: развитие единообразной организационной культуры; согласованность жизненных ценностей всех сотрудников с целями и ценностями организации; формирование благоприятных условий для роста сотрудников как личностей, так и профессионалов.

Разработан методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти (рисунок 3.4). Он основывается на изменении объектов и предметов внимания со стороны руководителя; изменении стиля управления кризисом или конфликтом; перепроектировании ролей и изменении фокуса в программах обучения; изменении критериев стимулирования; смене акцентов в кадровой политике; смене организационной символики и обрядности [279].

Предложенный методический подход позволил: во-первых, выделить основные направления формирования инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан;

во-вторых, создает предпосылки разработки концептуальных основ формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан;

в-третьих, рассмотренные аспекты формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти позволяют сформировать и методику оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан;

в-четвертых, указывает на необходимость совершенствования форм, методов и подходов, направленных на развитие кадрового обеспечения органов государственной власти, что является стержневым элементом в формировании механизма организационной культуры.



Рисунок 3.4 – Методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти [составлено автором на основе [279-281]]

Оценивая параметр «кадровое обеспечение», следует отметить, что базовым его показателем является степень развития профессионализма государственных служащих.

Развитие профессионализма как основы успешной управленческой деятельности зависит от многих факторов (рисунок 3.5).

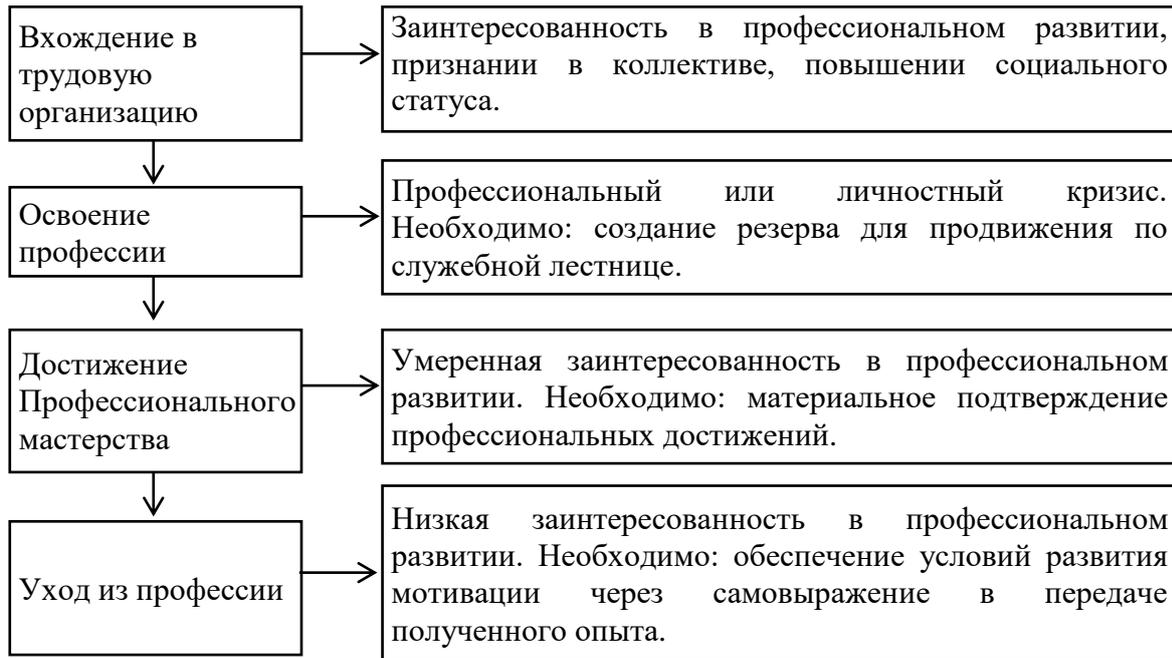


Рисунок 3.5 – Схема развития профессионализма государственных служащих [составлено автором на основе [280-300]]

Чтобы принимать правильные решения в процессе укомплектования кадрами, необходимо учитывать все возможные особенности источников, средств и методов поиска и отбора сотрудников, что позволило бы быстро найти и привлечь к работе необходимых специалистов.

Нынешняя ситуация в системе удовлетворения кадровых потребностей властей значительно повышает важность процедуры поиска и отбора персонала с использованием новейших эффективных методов поиска лучшего кандидата. Эффективность и технология работы кадровых служб в этой области зависят от наличия четких регламентов и инструкций, хорошо разработанной процедуры, а

также от предоставления правильно подобранных критериев и методов. Ошибки, допущенные в процессе подбора и набора персонала, негативно сказываются на эффективности деятельности органов власти и социально-психологическом климате их команд, поэтому при организации удовлетворения потребности персонала необходимо обязательно использовать различные подходы.

Проблемы, связанные с организацией подбора персонала в органах власти, требуют не только пересмотра методологических рекомендаций, но и разработки и внедрения новых, гораздо более эффективных и отвечающих современным экономическим требованиям подходов к принятию управленческих решений для удовлетворения кадровых потребностей органов управления.

Методом экспертных оценок выявлены основные этапы найма:

- определение перечня требований к кандидатам на вакантную должность (формирование карты компетенций);
- организация поиска кандидатов на вакантную должность (определение критериев отбора и источников для поиска кандидатов);
- определение условий работы с кандидатами для оценки их навыков;
- организация отбора оптимального кандидата из числа кандидатов.

Удовлетворение потребностей в персонале обычно начинается с определения типа специалиста, в котором нуждается государственный орган. Традиционно этот процесс основывается на должностном регламенте – внутреннем юридическом документе органа (организации), регламентирующем назначение и место сотрудника в системе управления, его функциональные обязанности, права, обязанности и формы поощрения. Как видно из определения и практики анализа таких документов, должностная инструкция описывает функции, которые должен выполнять сотрудник, занимающий эту должность. При оценке кандидата на вакансию эксперт должен определить, в какой степени конкретный кандидат способен выполнять указанные функции. Учитывая эту ситуацию, ученые и практики в настоящее время пришли к выводу, что для удовлетворения кадровых потребностей органа необходимо использовать более удобный документ – карту компетенций.

Как рекомендации можно предложить ввести в практику набора персонала:

- независимую оценку кандидата экспертом, не работающим в государственном органе. С этой целью предлагается создать специальный орган по управлению гражданской службой;

- составление карты компетенций, где следует сопоставить компетенции с претендуемой должностью (Приложение Н).

Преимущества использования карт компетенций для удовлетворения потребностей в персонале заключаются в следующем:

- снижение субъективности в оценке кандидатов, что является результатом наличия четких критериев отбора;

- умение проводить адекватное сравнение кандидатов на основе определения степени проявления конкретных компетенций по единому их перечню;

- способность объективно сравнивать внешних и внутренних кандидатов на вакантные должности.

Использование карты компетенций при подходе к удовлетворению кадровых потребностей органа увеличивает вероятность привлечения кандидатов, отвечающих определенным требованиям (компетенциям). В последние годы подход, основанный на компетенциях, активно внедряется в практику управления многими организациями, поскольку менеджеры понимают важность эффективной работы персонала.

Задача разработчиков карты компетенций состоит в том, чтобы выбрать компетенции, необходимые для конкретной должности, из общего списка типичных компетенций. Известно также, что есть должности, которые требуют от исполнителей одних и тех же качеств. Другими словами, каждая отдельная должность не требует абсолютно уникального набора навыков, хотя в некоторых случаях это может быть не так.

Основным этапом разработки карты компетенций является опрос экспертов, который позволит составить список необходимых компетенций, классифицировать их и оценить их вес. Целесообразно составить

«профессиограмму» для каждой должности, и разместить ее на официальном сайте органа власти для ознакомления с ней широкого круга потенциальных соискателей, претендующих на замещение должности.

«Профессиограмма» должна включать (Приложение П):

- общую характеристику профессии (содержание деятельности, орудия и средства труда, круг общения, ответственность, условия труда, квалификацию, пути получения профессии);

- требования к индивидуальным особенностям сотрудника;

- медицинские противопоказания;

- требования к профессиональной подготовке;

- родственные профессии или должности.

На основе выполненного анализа кадрового обеспечения в ДНР предлагается научно-методический подход, обеспечивающий подбор профессиональных кадров в органы государственной власти:

Стадия 1. Определить критерии поиска источника, благодаря которому будет найден кандидат:

- иерархия органа государственной власти;

- затраты, которые возможно направить для поиска кандидатов;

- ограничения по времени для поиска.

Стадия 2. Выделить источники поиска сотрудников, оценить их на основе критериев Стадии 1. Возможные источники: кадровые агентства, центры занятости, победители Республиканских конкурсов («Опора Республики») и др.

Стадия 3. Определить альтернативы источников поиска персонала.

Стадия 4. Отбор. Выполняется на основе анализа документов претендентов (анкеты, характеристики, рекомендации). Проверяется соответствие требованиям к будущим сотрудникам. Принять решение о проведении собеседования.

Стадия 5. Проверка кандидатов, оценка компетенций. В органах государственной власти, государственных органах проводится в ходе конкурса.

Стадия 6. Окончательный отбор. На наш взгляд, необходимо выявить наличие у кандидатов наибольшего количества тех компетенций, которые указаны в квалификационных требованиях.

Предложенный в процессе исследования подход приведет к повышению эффективности поиска кандидатов, их отбора для занятия вакантной должности в органе государственной власти, который является одним из основных инструментов механизма организационной культуры, что, в конечном счете, повысит эффективность работы государственного органа.

Во-вторых, позволит сформировать структурно-логическую схему процесса формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти на основе управленческого мышления, наиболее полной вовлеченности работников в рабочий процесс организации, повышения уровня демократизации в организационном поведении и повышения уровня делегирования ответственности, инвестирования в человеческий капитал, формирования многофункциональных рабочих и управленческих команд и т.д. (рисунок 3.6).

Разработана модель механизма организационной культуры в органе государственной власти. Она включает в себя эффективное использование ресурсов руководителя, таких как лидерство, формы и методы обучения персонала, подбор и расстановку кадров, способы социализации кадров и др.

Как показывает анализ научной литературы, на формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти влияют различные факторы. Среди них следует особо выделить те, которые обусловлены особенностями самого органа государственной власти (организации). К этой категории ученые относят, к примеру, факторы проводимой политики в сфере кадрового обеспечения, структуры организации, преобладающего стиля руководства. Несмотря на то, что органы государственной власти работают исключительно в правовом поле, имеют одни и те же цели, тем не менее, существуют разительные отличия в их структуре.



Рисунок 3.6 – Схема процесса формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти [составлено автором]

Это может быть обусловлено территориальной принадлежностью того или иного органа, количеством жителей, которым предоставляются государственные, муниципальные или социальные услуги. Внутри одного органа государственной власти могут быть различные по своему функционалу подразделения, обладающие различной организационной культурой. Например, организационная культура отдела по связям с общественностью и отдела по защите информации значительно отличается, не смотря на то, что оба отдела существуют в рамках одной и той же организации. Говоря о стилях руководства, которые были рассмотрены выше, можно констатировать, что они в большей степени зависят от характера выполняемой работы, а не от организационных целей. Процесс формирования организационной культуры в органе власти, на наш взгляд, является непрерывным процессом, и находит свое отражение в повседневном функционировании органа власти. Оценивая сложившуюся ситуацию формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, следует заметить, что на ее формирование влияют факторы, представляющие собой смешанный характер воздействия. Так, органы власти строят свою работу на основе Конституции, законов, подзаконных нормативных правовых актов. Наряду с этим, хотелось бы обратить внимание на то, что факторы, влияющие на формирование механизма организационной культуры, могут быть управляемыми и не управляемыми.

В условиях строительства новой государственности важным аспектом в развитии организационной культуры является необходимость переосмысления значимости формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти.

Поэтому важно обратить внимание и на факторы, влияющие на организационную культуру (формируемые), которые формируются для оказания воздействия на параметрические особенности организационной культуры в определенном желаемом направлении. Для достижения поставленных целей в условиях трансформации общества на первое место выходят факторы, требующие больших затрат, которые могут не оправдаться.

Из оценивания характерных особенностей представленных факторов следует вывод о том, что для упорядочения их влияния на систему органов власти, общества, государства в целом нужны такие механизмы организационной культуры, которые бы обеспечили управленческое взаимодействие субъектов и объектов.

Теоретическое и практическое исследование формирования механизма организационной культуры указывает на необходимость четкой его структуризации в зависимости от выполнения функций, наделенных полномочий и стратегической цели, поставленной перед субъектами управления (органами власти).

Как показывает анализ практической деятельности системы органов власти, их стратегической целью является обеспечение качественного предоставления государственных услуг на основе эффективного функционирования механизма организационной культуры.

С нашей точки зрения, рассматривая условия формирования эффективного механизма организационной культуры, следует выделить особую роль целеустановки, от которой зависит формирование механизма организационной культуры.

Этот фактор определяет:

во-первых, уровень социально-ответственного поведения государственных служащих;

во-вторых, обеспечивает получение желаемого социального эффекта, заключающегося в развитии устойчивых процессов экономического и социального поведения граждан;

в-третьих, минимизирует риски по дестабилизации социальной и экономической безопасности государства.

Важным аспектом в формировании механизма организационной культуры является реализация таких целеустановок, как гармонизация социально-трудовых отношений, демократизация взаимоотношений между субъектами и объектами,

повышение роли личности, повышение квалификации и профессионализма, социализация личности.

Важную роль в функционировании механизма организационной культуры играет поведенческая составляющая работников органа государственной власти. Здесь необходимо своевременно корректировать организационную культуру органа государственной власти в зависимости от современных реалий и общественных запросов.

Важным фактором, влияющим на социокультурный контекст поведения работника, является то что, как правило, процесс функционирования любой организации реализуется за счет принятия новых работников с иными культурными ценностям. Аналогичная практика наблюдается и в системе органов власти.

Социокультурный контекст поведения сотрудников, прежде всего, основан на косвенных методах воздействия. Он использует ресурсы, способности и творческий потенциал каждого работника органа государственной власти, но наибольшее влияние на него оказывает руководитель путем издания распорядительных документов, нормативных правовых актов, своего поведения и др.; во-вторых, формируется на основе социализации личности, определяющей необходимый уровень социально-ответственного поведения государственного служащего.

Таким образом, организационная культура как комплекс институциональных и нравственных норм органа власти в равной степени влияет на экономическое и социальное поведение граждан общества.

Экономический эффект от использования методического подхода к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти рассчитаем на примере достижения условной экономии бюджетных средств.

Так, Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики по итогам сбора, анализа и систематизации информации о закупках за бюджетные средства в I полугодии 2020 года проведен аналитический

мониторинг закупок с подведением накопительных итогов и обобщением практики закупок. Заключение о результатах аналитического мониторинга размещено и доступно для ознакомления на слайдах (Приложение Р).

Основываясь на данных Министерства экономического развития ДНР, в соответствии с Временным порядком о проведении закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства (далее – Временный порядок) и другими нормативными правовыми актами, подведен результат закупок услуг, работ, товаров для государственных и муниципальных нужд в 2019 году. Сделан анализ эффективности и результативности. Результат анализа закупок представлен в Приложении С.

Так, в 2019 году на сайте (Электронная торговая площадка) опубликовано 1 785 объявлений о закупках на 3 326 позиций. По данным Министерства экономического развития в ходе закупок условная экономия бюджетных средств составила 12,66%, так как ожидаемая стоимость, указанная в планах закупок, была выше. В абсолютном выражении условная экономия составила 281,87 млн руб.

При расчетах экономии бюджетных средств не брались во внимание закупки, которые осуществлялись без оформления процедуры закупок согласно Временному порядку. Анализ экономии выполнялся исходя из планируемой ожидаемой стоимости закупок и фактической сумме сделки после заключения договора в результате процедур закупок. Также учитывались объявления заказчиков о планах закупок и объявления заказчиков о результатах закупок.

Так, в 2019 году всего по тем или иным причинам было отменено 655 закупочных процедур. Основные причины отмены – нарушение порядка обнародования информации в соответствии с Временным порядком, отсутствие дальнейших потребностей в закупках товаров, работ или услуг. Как видим, на причины отмены влияет в том числе и недостаточность уровня компетенции и организационной культуры сторон закупочного процесса. Можно предположить, что повышение организационной культуры сторон торгов приведет к снижению количества отмен закупочных процедур, что в свою очередь увеличит условную

экономии бюджетных средств. Проиллюстрируем данную гипотезу математической формулой (3.1):

$$S = f(r * k) = \sum f(r_1 * k_1) + f(r_2 * k_2) + \dots f(r_{i+1} * k_{i+1}), \quad (3.1)$$

где  $S$  – условная экономия бюджетных средств,

$r$  – количество планируемых закупочных процедур,

$k$  – условный коэффициент, выражающий общий уровень организационной культуры (0 или 1 – для каждой закупочной процедуры, где 0 – отсутствие какой бы то ни было организационной культуры, что приводит к отмене торгов, 1 – сильная организационная культура, что благоприятствует проведению торгов; либо от 0 до 1 для всей совокупности закупочных процедур), влияющий на количество отмен конкурсных процедур;

$f$  – функция, учитывающая стоимостные характеристики каждого лота каждой закупочной процедуры, выражает разницу между планируемой стоимостью лота и стоимостью по итогам проведения закупочной процедур.

Всего в 2019 году опубликовано 1 785 объявлений, из них отменено 655 процедур закупок, исполнено процедур 1 130 ( $k=0,63$ ).

$$S = f(1\,785 * 0,63) = 12,66\%$$

Таким образом, в рамках нашего исследования, целесообразно предложить методы повышения эффективности закупочных процедур, направленных на увеличение доли условной экономии бюджетных средств:

1. Продолжать содействовать заказчикам в повышении результативности закупочной деятельности, доработать функционал веб-портала. Целесообразно предусмотреть отдельный раздел на вебпортале, в котором на постоянной основе размещать информацию об изменениях в наименованиях кодов функциональной и экономической классификации расходов, кодов бюджетной классификации расходов.

2. Проводить регулярную консультационную и разъяснительную работу, направленную на освещение проблемных аспектов, возникающих в практической деятельности заказчиков.

3. Своевременно вносить изменения в Методические рекомендации по установлению критериев и методики оценки предложений конкурсных закупок.

4. Продолжить практику проведения «круглых столов» для членов комитетов по конкурсным закупкам.

5. Продолжить практику повышения квалификации членов комитетов по конкурсным закупкам.

6. Продолжить практику проведения обучающих семинаров для членов комитетов по конкурсным закупкам.

Предположив, что на практике указанные рекомендации приведут к формированию сильной организационной культуры сторон закупочных процедур ( $k=1$ ), рассчитаем условную экономию бюджетных средств.

Если при ( $k=0,63$ )  $S = 12,66\%$ , то при  $k=1$

$$S = f(r * k) = f(1785 * 1) = 19,99\%$$

Следовательно при внедрении рекомендаций данного исследования условная экономия увеличилась бы на  $19,99\% - 12,66\% = 7,33\%$ . В абсолютном выражении условная экономия составила бы  $281,87 \text{ млн руб.} * 1,0733 = 302,53 \text{ млн руб.}$  и увеличилась бы на  $302,53 \text{ млн руб.} - 281,87 \text{ млн руб.} = 20,66 \text{ млн руб.}$

Условный показатель экономии позволит оценить объем бюджетных средств, которые в результате закупок можно перенаправить на другие государственные и муниципальные нужды.

Таким образом, внедрение предложений, изложенных в данной работе, позволит достичь синергетического эффекта, одновременно улучшая социально-психологический климат в коллективе органа государственной власти, а также влияя на социально-экономическое поведение граждан.

В процессе проведенного исследования установлено, что формирование механизма организационной культуры в органах государственной власти – это

комплексная деятельность, использующая самые разные методы и инструменты при выстраивании системы взаимоотношений в трудовых коллективах под воздействием внутренней и внешней среды. Механизм организационной культуры следует рассматривать как процесс взаимоотношений, сложившихся в коллективе работников органов государственной власти, обеспечивающих взаимодействие с гражданами, различными организациями и субъектами хозяйственной деятельности. Формы, методы и подходы формирования механизма организационной культуры зависят от специфики развития социально-трудового пространства, базирующегося на характере сложившегося социально-экономического поведения каждого индивида, гражданина, работника, социальной группы и различных институтов общества.

Проведенный анализ взаимосвязи формирования механизма организационной культуры и социально-экономического поведения граждан позволяет сделать вывод о том, что существующие взаимосвязи: обеспечивают реализацию главной функции организационной культуры – создание ощущения отождествления каждого работника в отдельности с коллективом государственного органа для обеспечения взаимодействия с гражданами, социальными группами, организациями, хозяйствующими субъектами, общественными институтами с целью обеспечения социальной безопасности в обществе; обратной связью, определяющей степень влияния механизма организационной культуры на социально-экономическое поведение граждан, является состояние развития социально-трудовой и экономической сфер общества.

Таким образом, на базе выполненных научных исследований механизма организационной культуры, и обобщения заключений предлагаются концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан [составлено автором]

Предложенные автором концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан позволяют:

- предложить механизм формирования организационной культуры в органах государственной власти (рисунок 3.8);
- предложить инструментарий организационной культуры в органах государственной власти (Приложение Т);
- повысить уровень социально-ответственного поведения государственных служащих;
- осуществить гармонизацию и демократизацию социально-трудовых отношений между субъектами и объектами воздействия;
- достичь требуемого социально-ответственного поведения работников органов государственной власти, требуемого социально-экономического поведения граждан;
- обеспечить достижение социального эффекта, заключающегося в развитии процессов социально-экономического поведения граждан, обеспечении высокого уровня социальной безопасности в обществе, минимизации рисков по дестабилизации социальной и экономической ситуации в государстве.

Предложенный механизм является универсальным подходом, устанавливающим не только эффективную взаимосвязь между органами государственной власти и обществом, но и осуществляющим качественное предоставление государственных услуг на основе продвижения организационной культуры в органах государственной власти.

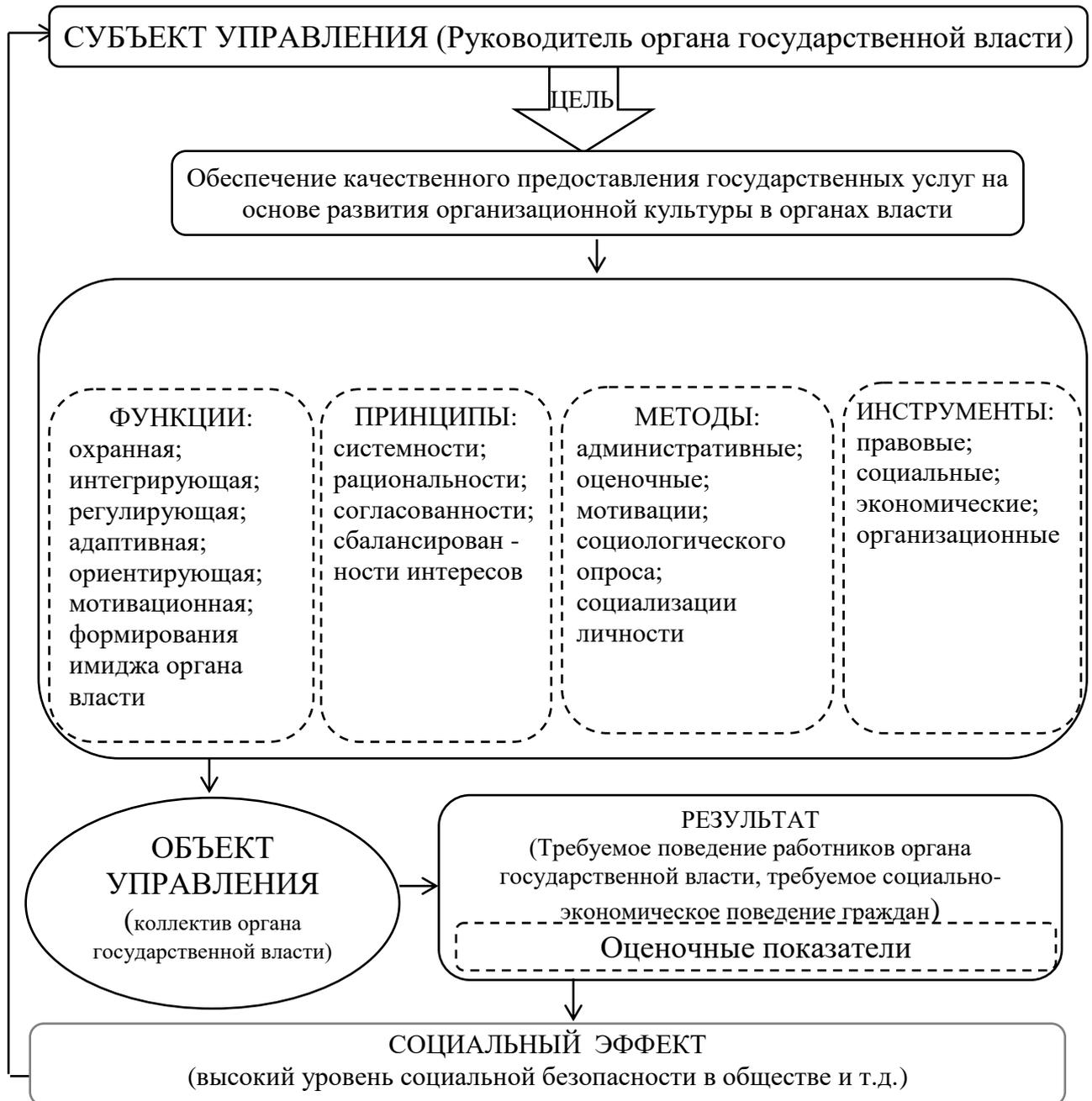


Рисунок 3.8 – Механизм формирования организационной культуры в органе государственной власти [составлено автором]

Управление организационной культурой позволит: избежать равнодушия среди сотрудников, обезличивания проблем и размывания ответственности; снизить уровень консерватизма; ликвидировать негативную экспансивность; заместить бюрократические структуры на более гибкие.

### 3.3. Методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан

Возрастающая важность влияния развития организационной культуры на формирование экономического и социального поведения граждан вызвана необходимостью поиска путей повышения эффективности управления.

Для повышения качества управленческой деятельности органов власти требуется объективная оценка действенности организационной культуры, комплексный анализ управленческих процессов и эффективности их взаимодействия, как с гражданами, так и с институтами общества.

Оценка действенности организационной культуры крайне необходима для прогнозирования потенциала государственных органов при их реформировании и других мероприятий, направленных на повышение их эффективности.

Уникальная способность организационной культуры заключена в том, что она способствует уменьшению уровня коллективной неопределенности; создает общественный порядок; за счет ключевых ценностей, передаваемых из поколения в поколение, обеспечивает целостность; культивирует в работниках органов власти чувство причастности к организации и связывает их в одно целое; является, своего рода, стимулом эффективного развития организации, органа власти.

Такой подход указывает на то, что организационная культура органа власти оказывает значимое воздействие на показатели управленческой деятельности, обеспечивающие повышение эффективности государственного управления.

Исходя из представленных теоретических положений возникает необходимость в разработке методики оценки влияния развития организационной культуры на формирование экономического и социального поведения граждан Донецкой Народной Республики.

С целью формирования научного подхода, обеспечивающего разработку вышеуказанной методики, было проведено социологическое исследование факторов воздействия на формирование экономического и социального поведения граждан Донецкой Народной Республики.

В процессе социологического опроса получены следующие результаты.

Так, на вопрос «На какие сложившиеся особенности организационной культуры в вашей организации, в первую очередь, обращают внимание вновь принятые работники?» получены ответы, которые обобщены в авторских таблицах.

В таблице 3.3 показаны особенности организационной культуры, на которые обращают внимание сами сотрудники организации, которые являются положительными и обеспечивают мотивацию сотрудников к труду.

Таблица 3.3 – Особенности организационной культуры, на которые обращают внимание сотрудники организации [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

Особенность организационной культуры	Обобщенный количественный показатель, сформированный как по результатам анкетирования, так и на основании экспертных оценок
1	2
Моральный климат в коллективе	12
Дисциплина	10
Форма одежды (дресс-код)	7
Собственные силы	6
Архитектура рабочего здания	3
Качество управления (слаженность в работе)	3
График работы	2
Заработная плата	2
Столовая	2
Устав	1
Должностные обязанности	1
Список вакансий	1
Строгое следование правилам	1
Быстрая социализация	1
Профессионализм сотрудников	1
Широкие профессиональные связи	1
Регламентированные требования к сотрудникам	1

## Продолжение таблицы 3.3

1	2
Интересная работа, приносящая удовлетворение и профессиональный рост	1
Опыт руководителя в сфере работы	1
Благоприятные условия для организации рабочей деятельности	1
Уровень безопасности	1
Возможность творческой деятельности	1
Развитие культурного сектора	1
Полезность работы	1
Свобода общения	1
Компетентность руководства	1
Карьерный рост	1
Личное отношение к работе, которое помогает выполнять работу качественно	1
Квалификация	1
Культура речи	1
Наличие вакансий	1
Обязательность	1

В первую очередь сотрудники обращают внимание на такой параметр как «Моральный климат в коллективе». Судя по обобщенному количественному показателю, на данный параметр обращают внимание 12% респондентов. Моральный климат зависит не только от решений руководства, личностных качеств руководителя, но и от организации рабочего процесса, рабочего времени и т.п.

Второй по значимости параметр – «дисциплина». При наличии ясно определенных правил поведения в организации можно добиться высокого уровня организационной культуры.

На третьем месте по значимости оказался параметр «форма одежды (дресс-код)». Для внедрения формы одежды от организации могут понадобиться дополнительные финансовые затраты. Однако, при минимальных затратах (например, на покупку значков, форменных галстуков, платков) можно достигнуть единообразия в одежде. Также, представляется возможным возложить задачи по приобретению форменной одежды на сотрудников или определить примерные требования ко внешнему виду персонала.

Следующий по значимости фактор – «собственные силы». Как видим из исследования, одного лишь этого фактора не достаточно для формирования положительной организационной культуры и мотивации сотрудников к труду. Необходим базис в виде вышеперечисленных параметров.

Параметр «собственные силы» можно отнести как к положительным, так и к отрицательным. При недостаточной внешней мотивации сотрудник находит внутренние резервы, которые позволяют ему оставаться на высоком уровне профессионализма.

И наоборот, при недостаточном уровне внутренней референции мотивация сотрудника падает.

Немаловажным для успешной работы опрошенные также выделили эргономичность рабочего места и архитектуру здания.

Параметр «качество управления» оказался на шестом месте. Это, на наш взгляд, связано со спецификой работы, так как сотрудники в своей работе обязаны соблюдать должностной регламент, и это позволяет в меньшей степени зависеть от личных и профессиональных качеств вышестоящего руководителя.

Параметр «график работы» опрошенные также выделили как один из важных стимулов для эффективного труда. Гибкий график, который все чаще практикуется в тех или иных организациях, позволяет сотруднику самостоятельно планировать свой рабочий день, что положительно сказывается на мотивации к труду.

Параметр «заработная плата» оказался лишь на восьмом месте среди опрошенных. Это говорит о том, что кроме повышения заработной платы у руководства есть еще множество действенных нефинансовых (нематериальных) стимулов мотивации персонала к труду и повышения уровня организационной культуры.

Следующий по важности параметр – «столовая» – говорит о том, что сотрудникам важно иметь в своем распоряжении место, где можно отдохнуть и удовлетворить свои потребности в пище. Чем ближе столовая будет к рабочему месту, тем меньше времени, отведенного на перерыв, сможет тратить сотрудник.

Совокупность этих факторов способствует повышению уровня организационной культуры в организации, мотивации сотрудников. Остальные несколько десятков параметров набрали меньше баллов, однако, их влияние на формирование механизма организационной культуры нельзя недооценивать.

Отметим, что в ходе исследования респондентам были заданы следующие вопросы: «На какие сложившиеся особенности организационной культуры в вашей организации, в первую очередь, обращают внимание вновь принятые работники?»; «Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации, способствующие эффективной работе организации?» и «Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации, мешающие эффективной работе организации?» [279].

Результаты анкетирования представлены в таблицах 3.4 и 3.5.

Таблица 3.4 – Установки, ценности и нормы поведения, способствующие эффективной работе организации [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

Параметры влияния на процессы развития социально-экономического поведения работников	Обобщенный количественный показатель, сформированный как по результатам анкетирования, так и на основании экспертных оценок
1	2
Финансовое вознаграждение	12
Сплоченность коллектива	9
Контроль работы	7
Информационная открытость	7
Стандарты качества и производительности труда	6
Четкое целеполагание и стремление к достижению целей, стоящих перед организацией	4
Доверие к знающему руководителю	3
Желание развить организацию	3
Комфортные условия труда	3
Приверженность руководства к организации	3
Ответственность за конечный результат	3
Нет	3
Желание сотрудника работать	2
Степень доверия руководству	2

## Продолжение таблицы 3.4

1	2
Возможность заниматься научной деятельностью	2
Дисциплинированность	2
Слаженность в работе	1
Качество управления	1
Коммуникабельность	1
Организация трудового распорядка	1
Система работы	1
Вербальная мотивация	1
Трудолюбие	1
Умение находить подход к каждому сотруднику	1
Понимание	1
Находчивость	1

Таблица 3.5 – Установки, ценности и нормы поведения, мешающие эффективной работе организации [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

1	2
Параметры влияния на процессы развития социально-экономического поведения работников	Обобщенный количественный показатель, сформированный как по результатам анкетирования, так и на основании экспертных оценок
1	2
Низкий уровень организации рабочего процесса	13
Субъективные личные качества отдельных руководителей	6
Отсутствие поддержки в коллективе	5
Нет	4
Низкая дисциплина сотрудников	3
Низкая заработная плата	2
Формальное отношение к обязанностям	2
Нежелание брать на себя ответственность за результат	2
Неурегулированные отношения между подчиненным и руководителем	2
Нехватка специалистов	2
Руководство не уделяет внимания личным проблемам подчиненных	2
Отсутствие столовой, либо высокие цены в меню	1
Большой объем обязанностей	1
Излишняя регламентация деятельности	1
Недостаток информации для выполнения работы	1
Неудобный график работы	1
Отсутствие возможности пользоваться дополнительной информацией	1

*Продолжение таблицы 3.5*

1	2
Организация не имеет законодательно урегулированного статуса, объема полномочий и т.п.	1
Ненормированный рабочий день	1
Моральное выгорание	1
Низкая квалификация работника	1
Отсутствие дресс-кода	1
Не регламентированы механизмы дисциплинарных взысканий	1
Недоверие к руководству	1
Плохие условия труда	1
Личные качества сотрудника	1

Финансовое вознаграждение остается наиболее значимым параметром, характеризующим работу и отношение к делу персонала организации, способствующей эффективной работе организации.

На достаточно высоком уровне находятся такие параметры как «Сплоченность коллектива» и «Контроль работы».

Параметр «Информационная открытость» является специфическим, характерным большей частью для государственных организаций, в которых сотрудники испытывают потребность быть вовлеченными в процесс управления государством.

При рассмотрении параметра «Низкий уровень организации рабочего процесса» респонденты выделили его как установку, мешающую эффективной работе организации.

Таким образом, в методике оценки организационной культуры, на наш взгляд, должен присутствовать параметр, который предусматривает повышение качества управления организацией путем регламентации служебного распорядка, рабочего процесса, схемы взаимодействия сотрудников с другими структурными подразделениями.

Следует обратить внимание на значимость параметра: «Отсутствие поддержки в коллективе», характеризующий наличие проблемы, решение которой

требует создания и поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Кроме этого, эффективной работе организации мешают субъективные личные качества руководителей, низкая дисциплина сотрудников, низкая заработная плата, формальное отношение сотрудников к своим обязанностям, нежелание брать на себя ответственность за результат, неурегулированные отношения между подчиненным и руководителем, нехватка специалистов

Также, проведенное социологическое исследование предполагало и развернутый ответ на вопрос «Какие формы и методы мотивации применяет руководство организации, поощряя закрепление желательных установок, ценностей и нормы поведения персонала, способствующие эффективной работе организации?» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Формы и методы мотивации, применяемые в организации [составлено автором на основе проведенного социологического опроса]

Форма/метод мотивации	Обобщенный количественный показатель, сформированный как по результатам анкетирования, так и на основании экспертных оценок
Финансовая мотивация	27
Поощрения в виде наград (помощь, снятие зон ответственности, снятие загруженности, освобождение рабочего времени)	15
Вручение грамот и благодарностей	14
Формы мотивации отсутствуют	4
Признание заслуг за качественно выполненную работу	2
Повышенный контроль со стороны руководства	2
Размещение информации о сотруднике на доске почета	2
Предоставление возможности вести научную деятельность	2
Набор профессиональных кадров для обучения сотрудников	2
Вручение ценных подарков	1
Поощрения за эффективность работы всей организации в целом	1
Организация и проведение праздничных мероприятий	1
Строгие меры воздействия за нарушение трудового контракта, должностного регламента	1
Создание повышенного психологического давления на сотрудника для раскрытия его внутреннего потенциала	1

Из таблицы вытекает, что в качестве метода мотивации сотрудников в большинстве случаев применяется финансовая мотивация, вместе с тем, по результатам анкетирования сотрудники уровень заработной платы ставят лишь на восьмое место. В данном случае целесообразно было бы перераспределить финансовые ресурсы в сторону повышения эргономичности рабочего места, выполнения ремонта здания, организации питания и т.п.

Вторым по значимости является метод «Поощрения в виде наград (помощь, снятие зон ответственности, снятие загруженности, освобождение рабочего времени)». Судя по количественной оценке, он применяется почти в два раза реже, чем финансовая мотивация. На наш взгляд, этот фактор следует оставить на текущем уровне.

Как показал социологический опрос, «Вручение грамот и благодарностей» как метод мотивации играет важную роль в формировании механизма организационной культуры.

Наряду с этим, наблюдается практика отсутствия каких-либо форм мотивации со стороны руководства. Такой результат указывает на необходимость повышения эффективности работы кадровой службы предприятия. В данном случае, целесообразно внедрить в практику работы документ «Карта мотивации», который бы способствовал эффективному планированию и анализу методов мотивационного воздействия на каждого сотрудника организации.

При проведении опроса респонденты обратили внимание на применение такого метода, как «Признание заслуг за качественно выполненную работу», однако, не уточнив, в какой форме оно осуществляется.

Используемый метод «Повышенный контроль со стороны руководства», также, важен для мотивации сотрудников. Использование этого метода наиболее характерно для развития организационных культур с жесткой иерархией.

Интересным по своей сути является метод «Размещение информации о сотруднике на доске почета», на который респонденты обратили особое внимание. На наш взгляд, этот метод заслуживает внимания, поскольку он представляет одну из форм нематериального поощрения. Реализуется он

посредством размещения информации о наиболее полезных и успешных сотрудниках на «доске почета». «Доска почета» – это обобщенное название всего комплекса мотивационных механизмов, который может представлять собой: публикацию информации о сотруднике в периодическом печатном издании, выпуск сюжета по телевидению, публикация в интернет-СМИ и т.п.

По результатам анкетирования установлено, что довольно редко руководство применяет такой метод мотивации, как «Предоставление возможности вести научную деятельность».

Вызывает озабоченность редкое использование метода «Набор профессиональных кадров для обучения сотрудников». На наш взгляд, целесообразно повысить интенсивность и периодичность обучения сотрудников. Это можно использовать не только в качестве одного из механизмов организационной культуры, но и для повышения общего уровня квалификации коллектива.

Конкурентоспособная экономика диктует необходимость предоставления качественных человеческих ресурсов, специфика которых заключается в том, что:

- с одной стороны, чем больше людей вовлечено в профессиональную деятельность, тем больше у них жизненного опыта. Чем меньше времени им нужно на качественное решение бизнес-задач, тем они ценнее для организаций;

- с другой стороны, сложность производственных процессов вызывает необходимость во вложениях в образование сотрудников профессионального характера;

- в-третьих, получить высококачественную работу затруднительно без эффективного стимулирования такой работы [295].

Человеческие ресурсы организации сами по себе есть важнейшими факторами успеха организации. Отметим, что эффективная организация деятельности предприятий обуславливает рост экономических и производительных показателей. В связи с этим в условиях современных экономических реалий усиливается внутренняя и внешняя конкуренция, предприятия делают упор на формирование кадровой системы управления. В

организации эффективной работы компании существенная роль принадлежит личностным качествам предпринимателя, которые определяют наиболее эффективный вектор.

Следует заметить, что в рамках системы управления персоналом эффективная деятельность организации определяется личными качествами руководителя, а также методом, стилем лидерства, стилем и методом мотивации, видом системы стимулирования.

Такой подход позволяет выделить следующие этапы развития процесса управления организационной культурой:

1. Возникновение первичной потребности сотрудника.
2. Возникновение второстепенных потребностей у сотрудника.
3. Определение ориентиров сотрудника в работе, степени его активности.
4. Тренировка рабочего поведения.
5. Выполнение сотрудником своих трудовых действий и обязанностей.
6. Использование вознаграждения сотрудником для удовлетворения своих потребностей.

Наряду с установленными этапами, мотивация работника организации зависит от внутреннего и внешнего побуждения (рисунок 3.9).

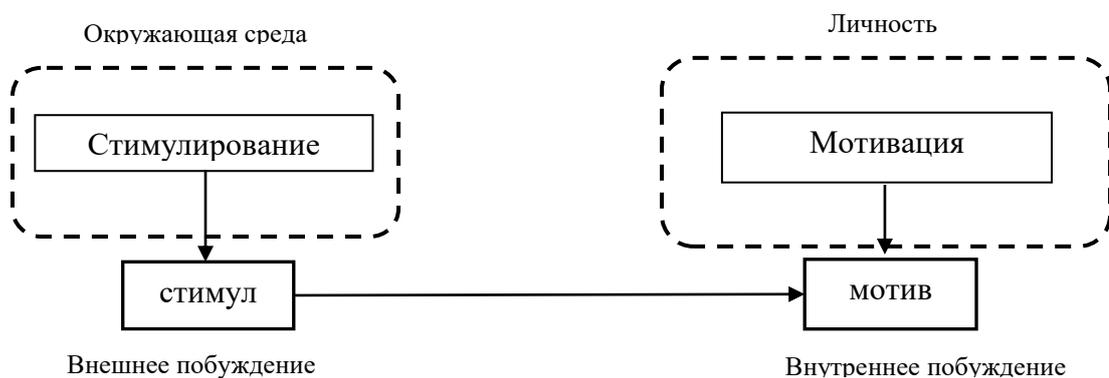


Рисунок 3.9 – Мотивация и соотношение внешнего и внутреннего побуждения в рамках управления организационной культурой [составлено автором на основе [74; 238; 280-294; 303]]

В соответствии с рисунком 3.3 нужно заметить, что при внешнем побуждении к работе ориентиры определяются стимулированием, а при внутреннем побуждении к работе – мотивацией. Изобразим методы управления организационной культурой на рисунке 3.10.



Рисунок 3.10 – Методы управления организационной культурой [составлено автором на основе [74; 238; 280-294; 303; 319-325]]

Важным аспектом в становлении организационной культуры в органах власти являются процессы диагностики и мониторинга ее развития. При проведении диагностики и мониторинга организационной культуры следует выделить основные виды мотивации сотрудников:

1. Внутренняя мотивация, т.е. мотивация, связанная с актуальным содержанием деятельности. Внешняя мотивация, обусловленная внешними факторами.

2. Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах, вознаграждениях, называется положительной

мотивацией. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, наказаниях, называется отрицательной.

### 3. Мотивация к профессиональной деятельности (рисунок 3.11).

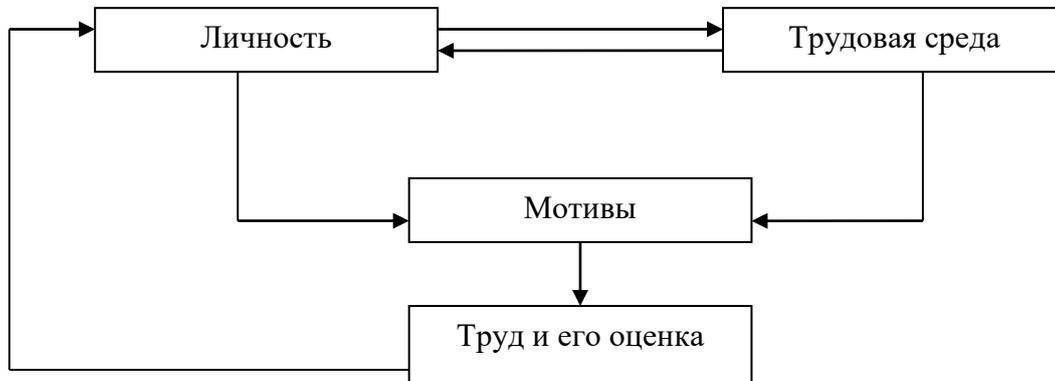


Рисунок 3.11 – Общая модель мотивации труда [составлено автором на основе [280-294; 297]]

На рисунке 3.11 представлена модель мотивации труда, обеспечивающая связь между «личностью» и «трудовой средой».

В этой модели, по мнению российского ученого Е.Э. Шишловой: во-первых, каждый из элементов имеет свою собственную оптимальную мотивационную силу в управлении организационной культурой [297]; во-вторых, эффективность мотивации можно разбить на два вектора:

1. Экономическая эффективность мотивации, включающая решение задач, стоящих перед организацией.
2. Социальная эффективность мотивации, которая способствует удовлетворению потребностей сотрудников, ориентируя их деятельность в нужном для организации направлении.

В создании эффективной системы мотивации в органе власти важная роль отводится концепции стимулов, в которой стимулы рассматриваются как элемент внешней мотивации, то есть сложившейся рабочей ситуации, влияющей на социально-ответственное поведение человека в сфере труда. Как правило,

стимулирующая среда в организации (органе власти) формируется сочетанием материальных и нематериальных, коллективных и индивидуальных стимулов к работе. Мотивация, стимулы к работе и организационная культура неразрывно связаны.

Как следует из научной литературы [295-297], личность сотрудника с точки зрения мотивации и стимулирования характеризуется следующими элементами (рисунок 3.12).

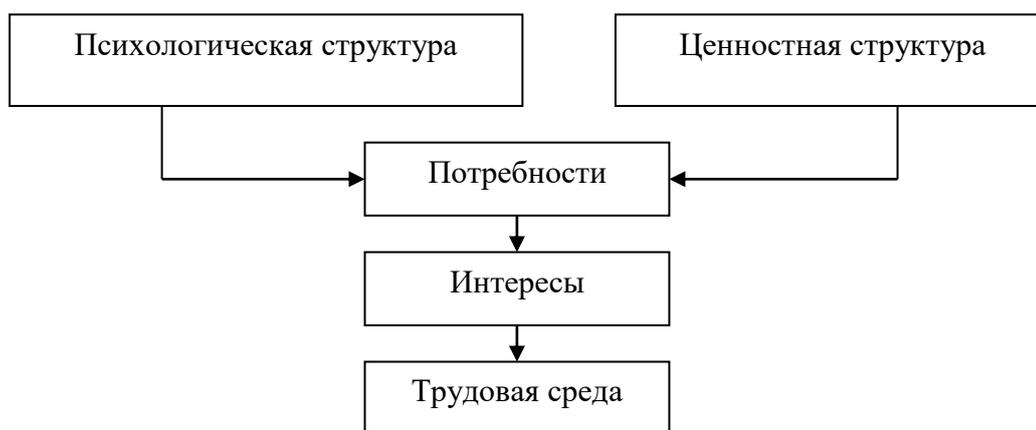


Рисунок 3.12 – Основные элементы, характеризующие структуру личности работника [составлено автором на основе [295-297]]

В соответствии с рисунком 3.6 важно отметить, что основными элементами личности сотрудника являются ценности и психологическая структура, определяющие развитие сотрудников, рост их навыков и профессионализма.

Оценку развития сотрудников можно представить следующим алгоритмом (рисунок 3.13).

Следует отметить, что в рамках развития сотрудников важно внедрить систему наставничества, формирование целевых групп обучения, программ развития и т.д.

Рассматривая «потребность» как элемент характеризующий структуру личности работника, следует обратить внимание на то, что основные ее типы представлены соответствующими теориями мотивации и стимулами, вместе с

тем, в рабочей среде существует и такой вид потребностей как справедливость в удовлетворении ожиданий. При этом, главной задачей рабочей среды в системе управления организационной культурой является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в организации.



Рисунок 3.13 – Алгоритм развития сотрудников [составлено автором на основе [295-297]]

Таким образом, на основе мотивации и стимулирования труда, а также экономического поведения граждан можно предложить функциональную модель организационной культуры в организации (рисунок 3.14).

По мнению российского ученого С.А. Шапиро, функциональная модель организационной культуры всегда определяется стилем управления, условиями труда, организационной структурой и другими компонентами. Влияние мотивации и стимулирования на поведение человека зависит от многих факторов, в основном индивидуально, и может меняться под воздействием обратной связи с деятельностью человека [295].

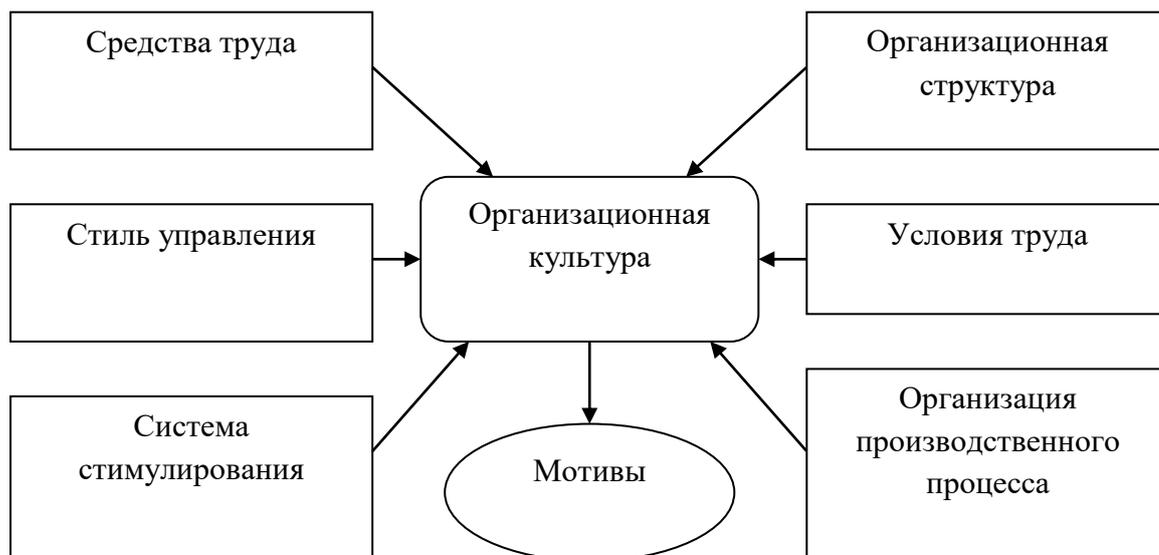


Рисунок 3.14 – Функциональная модель организационной культуры в организации [составлено автором на основе [295-297]]

Оценить влияние организационной культуры на развитие экономического и социального поведения граждан Донецкой Народной Республики, на наш взгляд, можно используя следующие показатели, объединенные в три группы:

- государственный учет;
- общественный учет;
- учет в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Отмеченные показатели сосредоточены в органе государственной статистики и сформированы на основе объективных данных от организаций (органов) различных форм собственности.

Наряду с рассмотренными в предыдущих разделах показателями, особую роль в развитии организационной культуры занимают такие показатели как:

- «показатели государственного учета», представляющие собой оплату гражданами подоходного налога, погашение кредитов, оплату счетов за услуги ЖКХ, выплаты граждан по постановлениям судов и др.;

- «показатели общественного учета», к которым следует отнести: соблюдение гражданами Правил дорожного движения, состав семьи (предлагается разработать интегральный показатель), оплату за пользование

услугами общественного транспорта, общественную деятельность, структуру абитуриентов в том или ином вузе, отсутствие судимостей, ведение общественно полезного образа жизни;

- «показатели учета в информационно-телекоммуникационной сети Интернет»: способствуют взаимодействию с интернет-пользователями, влияют на тематику информации, размещаемой в СМИ, а также воздействуют на формирование структуры спроса на товары и услуги.

Таким образом, на основании усовершенствованного научного подхода по установке взаимосвязи формирования механизма организационной культуры с процессами функционирования государственного управления, предлагается методика оценки влияния механизма организационной культуры на формирование экономического и социального поведения граждан Донецкой Народной Республики (рисунок 3.15).

Сделаны выводы:

во-первых, при оценке уровня развития организационной культуры необходимо учитывать такие факторы, как наличие личностно-ориентированных и функциональных аспектов системы мотивации и стимулирования персонала; сложность немедленной корректировки мотивирующих и стимулирующих компонентов личности сотрудника; влияние организационной культуры на процесс управления системой мотивации и стимулирования персонала; различия между целями отдельного сотрудника и целями организации при осуществлении деятельности; длительность процесса мотивации и стимулирования профессиональной деятельности персонала;

во-вторых, путем анкетирования определено, что в первую очередь сотрудники обращают внимание на такой параметр как «Моральный климат в коллективе». Судя по обобщенному количественному показателю, на данный параметр обращают внимание 12% респондентов. Второй по значимости параметр – «дисциплина». При наличии ясно определенных правил поведения в организации можно добиться высокого уровня организационной культуры;

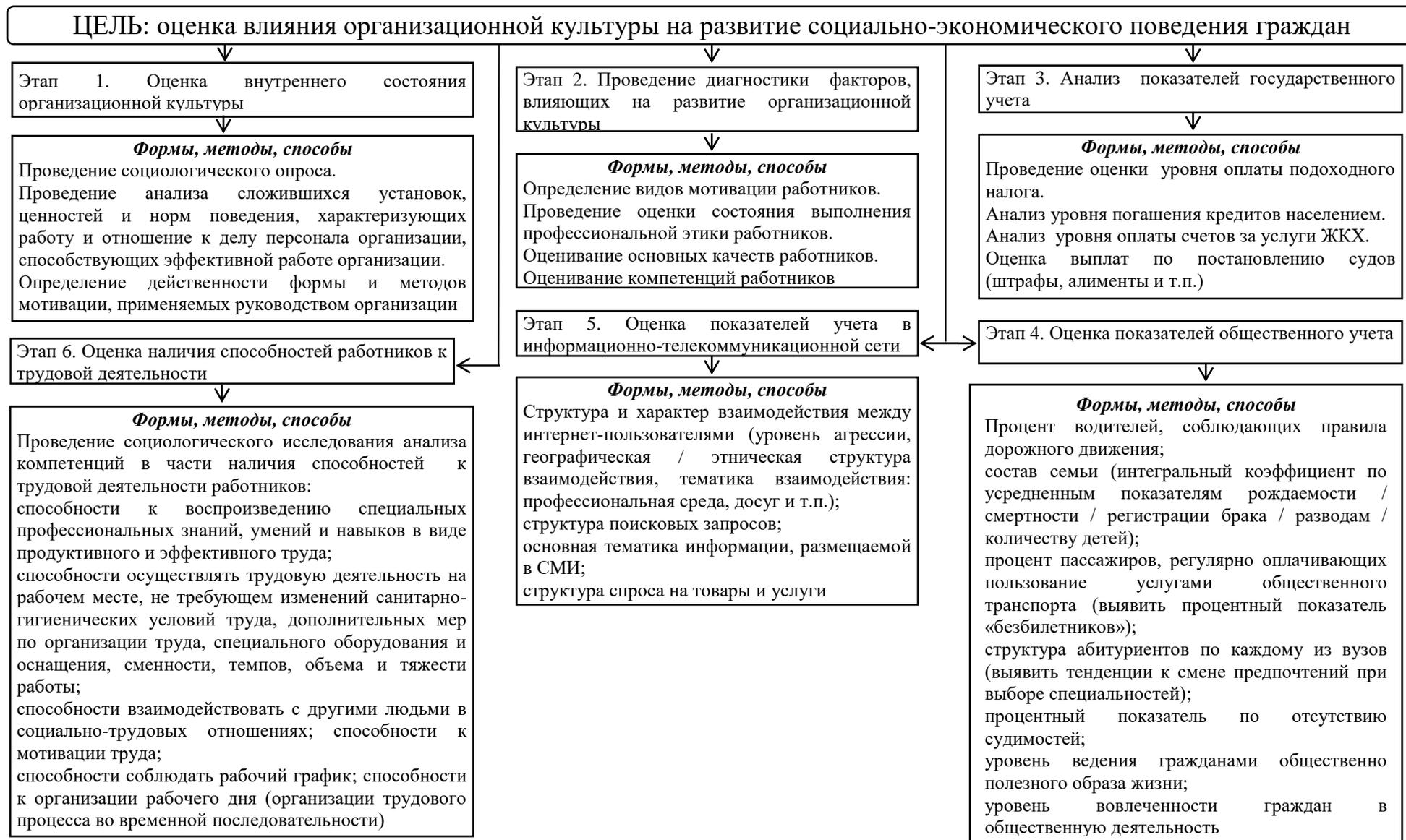


Рисунок 3.15 – Методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан [составлено автором]

в-третьих, финансовое вознаграждение остается наиболее часто применяемой установкой, характеризующей работу и отношение к делу персонала организации, способствующей эффективной работе организации. Параметр «Информационная открытость» является специфическим параметром, характерным большей частью для государственных организаций, в которых сотрудники испытывают потребность быть вовлеченными в процесс управления государством;

в-четвертых, определено, что целесообразно повысить эффективность работы кадровой службы предприятия. Целесообразно внедрить в практику работы документ «Карта мотивации», который бы способствовал эффективному планированию и анализу методов мотивационного воздействия на каждого сотрудника организации;

в-пятых, путем анализа результатов анкетирования установлено, что на предприятии целесообразно внедрить такую форму поощрения, как размещение информации о наиболее полезных и успешных сотрудниках на «доске почета». Также, целесообразно повысить интенсивность и периодичность обучения сотрудников, используя это в качестве одного из механизмов организационной культуры и для повышения общего уровня квалификации коллектива.

### Выводы к главе 3

По результатам проведенных в данной главе исследований можно сделать следующие выводы:

- во-первых, предложены методы повышения эффективности закупочных процедур, направленные на увеличение доли условной экономии бюджетных средств;

- во-вторых, составлена интеграционная программа формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти;
- в-третьих, предложен методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти;
- в-четвертых, разработаны концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан;
- в-пятых, разработана методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.

По результатам исследований в главе опубликованы следующие труды автора [302, 311-318].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации решена актуальная научная задача, которая заключается в разработке теоретико-методических основ и практических рекомендаций по формированию механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан.

Полученные результаты позволили сформулировать ряд научных выводов и рекомендаций, имеющих теоретическое и практическое значение.

1. Обобщены теоретические и методические основы формирования механизма организационной культуры, что позволило провести усовершенствование понятия организационной культуры как эффективного взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в бизнесе и органах государственной власти, базирующихся на комплексной системе ценностей, взглядов, идей, убеждений, связанных с функционированием какой бы то ни было организации и с ее управлением, а также стратегией ее развития, способами, методами достижения целей, включая деловую и корпоративную этику.

2. В результате анализа факторов влияния на механизм организационной культуры в органах государственной власти выявлены факторы, влияющие на управленческую деятельность органов государственной власти и на формирование механизма организационной культуры, от реализации которого зависит доверие граждан к действующей системе государственной власти, который способствует развитию не только сложившейся ценностной составляющей, но и социально-ответственному поведению, как индивидов, так и социальных групп в обществе.

3. В процессе изучения методов, способов, особенностей управленческой деятельности проведена классификация основных подходов к управлению поведением служащих органов государственной власти с помощью инструментов механизма организационной культуры, а также особенностей влияния

инструментов механизма организационной культуры на социально-экономическое поведение граждан.

4. Предложен научно-методический подход, обеспечивающий влияние механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, что позволило смоделировать процесс формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, классифицировать связи целеустановок и инструментария для формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти, установить схему взаимосвязей, обеспечивающих влияние механизма организационной культуры органов государственной власти на социально-экономическое поведение граждан.

5. На основе проведенного социологического исследования рассмотрен методический подход к формированию инструментария механизма организационной культуры в органах государственной власти, позволивший определить основные направления совершенствования механизма организационной культуры во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, обеспечивающие эффективное взаимодействие органов власти с обществом.

6. Предложены авторские концептуальные основы формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти во взаимосвязи с социально-экономическим поведением граждан, которые позволяют: оптимизировать процессы развития механизма организационной культуры в конкретном органе государственной власти; повысить уровень социально-ответственного поведения государственных служащих; осуществить гармонизацию и демократизацию социально-трудовых отношений между субъектами и объектами воздействия; обеспечить достижение социального эффекта, заключающегося в развитии устойчивых процессов экономического и социального поведения граждан; минимизировать риски по дестабилизации социальной и экономической ситуации в государстве.

7. Разработана методика оценки влияния механизма организационной культуры в органах государственной власти на социально-экономическое поведение граждан, способствующая поиску путей повышения эффективности государственного управления; объективной оценке действенности механизма организационной культуры; комплексному анализу управленческих процессов и эффективности их взаимодействия, как с гражданами, так и с институтами общества.

Направлениями дальнейших исследований могут стать разработка методического подхода к формированию инструментария механизма организационной культуры в среде бизнеса, а также адаптация концептуальных основ формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти для коммерческих организаций.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иконникова, С.Н. История культурологических теорий / С.Н. Иконникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2005. – 474 с.
2. Пучков, А.А. Архитектуроведение и культурология: Избранные статьи / А.А. Пучков. – Киев: Изд. дом А.С.С, 2005. – 608 с.
3. Тарасов, А.Б. Культурология праведничества / А.Б. Тарасов // Знание. Понимание. Умение. – М.: МосГУ, 2005. – № 2. – С. 155-159.
4. Гусейнов, А.А. Культурология как наука: за и против / А.А. Гусейнов, А.А. Запесоцкий. – СПб., 2009. – 108 с.
5. Астафьева, О.Н. Культурология: предмет и структура / О.Н. Астафьева, К.Э. Разлогов // Культурологический журнал. – 2010. – № 1. – С. 1-13.
6. Флиер, А.Я. Культурология / А.Я. Флиер. – М.: Согласие, 2011. – 560 с.
7. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
8. Тайлор, Э.Б. Первобытная культура / Э.Б. Тайлор, пер. с англ. – М.: Политиздат, 1989. – 573 с.
9. Чистов, К.В. Традиция, «традиционные общества» и проблема варьирования / К. В. Чистов // Советская этнография. – 1981. – № 2. – С. 49-63.
10. Розов, М.А. К методологии анализа этоса науки / М.А. Розов // Философия науки: Этос науки на рубеже веков. – 2005. – Вып. 11. – С. 137-152.
11. Шпенглер О. Закат Европы: Очерки морфологии мировой культуры / О. Шпенглер: В 2-х т. – М.: Мысль, 1993. – Т.1 – 666 с.; т.2 – 606 с.
12. Философский словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://phenomen.ru/public/dictionary.php?article=400>. – Дата обращения 09.01.2022. – Загл. с экрана.

13. Горюнков, С.В. Введение в мифологическую теорию культурогенеза. Часть I. Проблема предпосылочных оснований [Электронный ресурс] / С.В. Горюнков. – Режим доступа: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/4/Goriunkov\\_Culture\\_Genesis](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2010/4/Goriunkov_Culture_Genesis). – Дата обращения 09.01.2022. – Загл. с экрана.
14. Олдхэм, Дж.М. Автопортрет вашей личности: Как лучше узнать самого себя / Дж. М. Олдхэм, Л.Б. Моррис. – М.: Вече, АСТ, 1996. – 362 с.
15. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 368 с.
16. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – СПб.: Питер, 2008. – 432 с.
17. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн, пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 328 с.
18. Мова, Е.В. Теоретические аспекты организационной культуры как фактора эффективной деятельности предприятия / Е.В. Мова // Менеджер. – 2018. – № 2 (84). – С. 241-246.
19. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев / СПб.: Гуманистика, 2006. – С. 67-81.
20. Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологические описания / А.А. Максименко. – Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. – С. 19.
21. Тимошенко, Н.Л. Корпоративна культура: діловий етикет : навч. посібник / Н.Л. Тимошенко. – К.: Знання, 2006. – 392 с. – С. 5.
22. Грейсон, Дж.К. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. / Дж. К. Грейсон, К. О'Дел; авт. предисл. Б.З. Мильнер – М.: Экономика, 2001. – 319 с.
23. Балашов, А.П. Оценка организационной культуры / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий // Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: сб. науч. тр. – М. – 2009. – С. 379-386.

24. Вакульчик, О.М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія / О.М. Вакульчик. – Дніпропетровськ.: Пороги, 2003. – 257 с.
25. Гончаров, В.М. Формування організаційної культури підприємства: монографія / В.М. Гончаров, О.Ю. Родіонова. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – 241 с.
26. Савельева, О.А. Методические основы формирования и развития организационной культуры на государственной службе / О.А. Савельева, В.В. Кляхина // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 6: Актуальные проблемы управления экономическими системами / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 230-236.
27. Козлов, В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 301 с.
28. Кучер, В.А. Аналіз концепції управління персоналом / В.А. Кучер, Д.О. Оніщенко // Матеріали XI Міжнарод. наук.-техніч. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2014. – С. 86-88.
29. Бунтовская, Л.Л. Взаимосвязь социально-ответственного поведения руководителя органа государственной власти с организационной культурой и социально-экономическим поведением граждан / Л.Л. Бунтовская // Торговля и рынок. – 2022. – Вып.4 (64), том 2. – С. 35-43.
30. Старцев, Ю.Н. Менеджмент / Ю.Н. Старцев. – НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладощина. – Челябинск, 2007. – 103 с.
31. Дафт, Р.Л. Организации: учебник для психологов и экономистов / Р.Л. Дафт. – СПб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.
32. Матиашвили, В.М. Чему современных управленцев могут научить философы Древнего Китая / Матиашвили В.М. // Развитие и безопасность. – 2021. – № 4 (12). – С. 105-114.
33. Стеклова, О.Е. Организационная культура: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

34. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2002. – 304 с.
35. Шемяков, А.Д. Социализация человека как основа эффективности развития социальной ответственности субъектов социально-трудовых отношений / А.Д. Шемяков // Зб. наук. праць ДонДУУ «Механізми підвищення ефективності функціонування регіональної економіки». Серія «Економіка». – Донецьк: ДонДУУ, 2014. – Т. XIV. Вип. 279. – С. 261-272.
36. Войнаровский, А.А. Проблема культуры / А.А. Войнаровский, Г.А. Ногин // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 3. – С. 24-26.
37. Гринчук, С.А. Совершенствование оценки организационной культуры как составляющей трудового потенциала предприятия / С. А. Гринчук // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – 2011. – № 14. – С. 71-74.
38. Гринчук, С.О. Теоретико-методологічні принципи та особливості формування культури персоналу організації / С.О. Гринчук, В.Г. Сумцов // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – 2009. – № 10, ч. 2. – С. 166-171.
39. Выготский, Л.С. Психология развития человека / Л.С. Выготский. – М.: Смысл: Эксмо, 2003. – 1134 с.
40. Николаева, Е.М. Социализация личности в современном обществе как синергетический феномен / Е.М. Николаева // Вестник Казанского технического университет. – 2006. – № 1. – С. 63-66.
41. Васяев, А.П. Организационная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации в современных условиях / А.П. Васяев // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2014. – № 53. – С. 91-102.
42. Труфанова, В.В. Особенности лидерства в российской модели менеджмента [Электронный ресурс] / В.В. Труфанова. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3773>. – Дата обращения: 09.01.2022. – Загл. с экрана.
43. Щербинина, Д.А. Корпоративная культура как способ повышения эффективности работы сотрудников [Электронный ресурс] / Д.А. Щербинина. –

Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3875>. – Дата обращения: 01.01.2022. – Загл. с экрана.

44. Горбатов, С.А. Проблемы нравственности и этики у государственных служащих [Электронный ресурс] / С.А. Горбатов. – Режим доступа: <http://politika.snauka.ru/2015/10/3484>. – Дата обращения: 09.01.2022. – Загл. с экрана.

45. Osborne, D. Reinventing Government. How the enterpreneurial spirit is transforming the public sector / D. Osborne, T. Gaebler. – Reading, Mass., 1992.

46. Сморгунов, Л.В. Сравнительное государственное управление: Теория, реформы, эффективность / Под общ. ред. Л.В. Сморгунова СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2000. – 228 с.

47. Устинович, Е.С. Современные теории государственного управления: основные концепции и их характеристики / Е.С. Устинович, Т.П. Новикова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2011. – № 9. – С. 16-23.

48. Шемяков, А.Д. Характеристика теоретических и практических основ процесса взаимодействия власти, бизнеса и общества / А.Д. Шемяков, Н.В. Разбейко // Сборник научных работ серии «Экономика». Вып. 21: Инновационные подходы к формированию экономических моделей развития. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2021. – С.234-246.

49. Имакова, Г.У. Государственный менеджмент как форма демократической культуры государственной службы / Г.У. Имакова // Молодой ученый. – 2015. – № 6 (1). – С. 3-5.

50. Гапоненко, А.Л. Особенности менеджмента в государственной службе / А.Л. Гапоненко // Государственная служба России. – М. – 1997. – С. 29.

51. Шемяков, А.Д. Концептуальные основы формирования социально-ответственного поведения менеджера в современной модели государственного управления / А.Д. Шемяков // Сборник научных работ. «Экономика и управление народным хозяйством». Серия «Государственное управление». Вып. 3: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2016. – С. 69-79.

52. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: принята Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики № 1-1 от 14 мая 2014 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/konstitutsiya>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

53. Регламент Народного Совета Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: принят Постановлением Народного Совета Донецкой Народной Республики от 28 ноября 2014 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/reglament>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

54. О Регламенте Правительства Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 20 июня 2019 года № 11-3: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Правительства Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-20-iyunya-2019-g-%e2%84%96-11-3-o-reglamente-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

55. Стеклова, О.Е. Особенности формирования корпоративной культуры на предприятии / В.А. Долганова, О.Е. Стеклова // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2018. – № 1 (81) – С. 58-59.

56. Теорія організації: підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

57. Черныш, А.Я. Актуальные проблемы экономики таможенного дела: учебник / А.Я. Черныш, Е.А. Терехова, А.В. Павлова и др. – М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2015. – 348 с.

58. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 308 с.

59. Грейсон, Дж.К. мл. Американский бизнес: двухминутное предупреждение / Дж. К. мл. Грейсон, К. О'Делл. – Нью-Йорк: The Free Press. – 1988. – С. 88-120.
60. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 44-64.
61. Силин, А.Н. Организационное поведение: учебник для вузов / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина, Н.Г. Хайруллина, Э.Б. Воронова. Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – С. 112-132.
62. Пригожин, А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях / А.А. Пригожин // Менеджмент. – 1999. – № 1. – С. 21-32.
63. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – С. 55-78.
64. Ефремова, Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – С. 101-109.
65. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2005. – 437 с.
66. Турчинов, А.И. Профессионализм государственного служащего должен быть конструктивным / А.И. Турчинов // Государственная служба. – 2001. – № 3.
67. Турчинов, А.И. Управление персоналом: учебник / А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2002 – 488 с.
68. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология» / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 487 с.
69. Муслумов, Р.Р. Правовое сознание личности / Р.Р. Муслумов. – М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал, федерал, ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2013. – 84 с.

70. Шарнопольская, О.Н. Инновационные управленческие инструменты в деятельности контрольно-надзорных органов в сфере образования / О.Н. Шарнопольская, М.В. Гнеденко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2020. – № 20. – С. 44-54.

71. Рябов, Р.Ю. Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием: на примере ОАО «Северсталь»: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Рябов Роман Юрьевич. – Санкт-Петербург, 2006. – 198 с.

72. Асаул, А.Н. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул, Б. М. Карпов, В. Б. Перевязкин, М. К. Старовойтов. – СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 606 с.

73. Грошев, И.В. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы / И.А. Грошев // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 114-119.

74. Билан, О.А. Взаимодействие систем корпоративной культуры и мотивации труда персонала организации: монография / О.А. Билан, И.В. Бочкарева. – Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2008. – 122 с.

75. Иваненков, С.П. Проблемы социализации современной молодежи / С.П. Иваненков. – СПб.: ИПК Синтез-Полиграф, 2003. – 418 с.

76. Николаева, Е.М. Потребительская культура и кризис социализации / Е.М. Николаева, М.С. Николаев // Вестник Томского государственного университета. – 2012. – № 354. – С. 48-50.

77. Шемяков, А.Д. Теоретические и практические аспекты развития социально-трудовых отношений в условиях социализации государственной экономической политики // Механизмы социализации государственной экономической политики: коллективная монография / под общ. ред. А.Д. Шемякова, Л.А. Воробьёвой. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-30.

78. Зродников, А.В. Механизмы формирования, воспроизводства и изменения организационной культуры: социологический аспект: автореф. дис. ...

канд. социол. наук: 22.00.08 / Зродников Антон Васильевич. – Нижний Новгород, 2007. – 24 с.

79. Мерзликина, Г.С. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография / С.В. Волков, Ю.В. Гапоненко, Г.С. Мерзликина, О.А. Минаева, Е.К. Пономарева, В.Ф. Трунина, О.М. Шаталова, С.А. Шевченко. – Волгоград: ВГТУ, 2015. – 112 с.

80. Старцев, Ю.Н. Сущность и факторы формирования компетенций работника / И.А. Баев, Ю.Н. Старцев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 12 № 2. – С. 19-26.

81. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кисляков и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.

82. Климова, А.В. Анализ внешней среды государственных организаций: понятие, методы, проблемы. / А.В. Климова // Вопросы управления. – 2015. – № 5 (36). – С. 119-128.

83. Грудистова, Е.Г. Практические методы формирования и развития организационной культуры / Е.Г. Грудистова // Научный результат. Серия: Технологии бизнеса и сервиса. – 2016. – Т. 2. № 4. – С. 61-70.

84. Слепцова, Е.В. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников организации / Е.В. Слепцова, Д.А. Кирсанова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 10. – С. 114-117.

85. Бучилова, И.А. Анализ организационной культуры в муниципальном учреждении и способы ее совершенствования / И.А. Бучилова, О.П. Палащук // Научно-методический электронный журнал Концепт. – 2013. – № Т3. – С. 2881-2885.

86. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М., 2014. – 576 с.

87. Пилипенко, В.Е. Экономическая социология: учебное пособие / В.Е. Пилипенко, Э.А. Гансова, В.С. Казаков и др. – К.: МАУП, 2002. – 296 с.

88. Выготский, Л.С. Психология / Л.С. Выготский. – М.: Апрель пресс: ЭКСМО-пресс, 2000. – 1006 с.
89. Андреева, Г.М. Социальная психология / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
90. Обухова, Л.Ф. Детская (возрастная) психология: учебник / Л.Ф. Обухова. – М.: Российское педагогическое агентство, 1996. – 374 с.
91. Иваненков, С.П. Символы под ногами / С.П. Иваненков // Credo New. – 2017. – № 4 (92). – С. 8.
92. Николаева, Е.М. Социализация личности как самоорганизующаяся система-процесс / Е.М. Николаева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2007. – № 1. – С. 65-72.
93. Шемяков, А.Д. Деятельность органов исполнительной власти, обеспечивающих развитие социально-трудовой сферы в условиях строительства новой государственности / А.Д. Шемяков // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 17: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 78-86.
94. Шемяков, А.Д. Теоретические подходы к развитию форм и механизмов взаимоотношения региональной власти, хозяйствующих субъектов и институциональных структур общества / А.Д. Шемяков, Н.В. Разбейко // Менеджер. – 2021. – № 2 (96). – С. 10-18.
95. Заславская, Т.И. Социология экономической жизни. Очерки теории / Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина. – Новосибирск, 1991. – С. 132-147.
96. Об утверждении Концепции внешней политики Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 56 от 01.03.2019 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\\_N56\\_01032019.pdf](https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N56_01032019.pdf). – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.
97. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти)

субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 25.04.2019 № 193: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Президента России. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/44185>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

98. Мы должны ежедневно доказывать людям свою эффективность: Под председательством Дениса Пушилина прошло заседание Правительства [Электронный ресурс] // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://glavadnr.ru/news/my-dolzheny-ezhednevno-dokazyvat-lyudyam-svoyu-effektivnost-pod-predsedatelstvom-denisa-pushilina-proshlo-zasedanie-pravitelstva>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

99. Об установлении предельного индекса изменения действующих тарифов на услуги по содержанию многоквартирных жилых домов, сооружений и придомовых территорий и на услуги в сфере обращения с бытовыми отходами [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Донецкой Народной Республики от 30 августа 2019 года № 90: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Правительства Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://smdnr.ru/wp-content/uploads/2019/08/90.pdf>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

100. О Почетной грамоте Главы Донецкой Народной Республики и Благодарности Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 313 от 12.08.2015: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: [http://doc.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/UkazN313\\_12082015.pdf](http://doc.dnr-online.ru/wp-content/uploads/2015/03/UkazN313_12082015.pdf). – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

101. Об установлении профессиональных праздников в Донецкой Народной Республике [Электронный ресурс]: Указ Главы Донецкой Народной Республики № 273 от 28.08.2019: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Главы Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://denis->

pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz\_N273\_28082019.pdf. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

102. Об Общественной палате Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 25-ПНС от 29.03.2019: принят Постановлением Народного Совета 29 марта 2019 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovetsu/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-obshhestvennoj-palate-donetskoj-narodnoj-respubliki>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

103. McClelland, D.C. Testing for competence rather than for intelligence D.C. McClelland // *American Psychologist*, 1973. – № 28.

104. Boyatzis, R. The Competent manager: a model for effective performance / R. Boyatzis. – New York: Wiley-Interscience, 1982.

105. Лидеры России. Конкурс управленцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [лидерыроссии.рф](http://лидерыроссии.рф). – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

106. Сазерленд, Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, Просвещение, Express Publishing, 2017. – 272 с.

107. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 420 с.

108. О справочнике типовых профессионально-квалификационных характеристик должностей государственных служащих [Электронный ресурс]: приказ Национального агентства Украины по вопросам государственной службы от 13 сентября 2011 года № 11. – Режим доступа: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

109. О федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2021 годы)» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 22

апреля 2010 года № 636-р: по состоянию на 01.02.2022 // Информационно-правовой портал Гарант.Ру. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/198135/#ixzz5zIzWsT1O>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

110. О формировании резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / Официальный сайт Президента России. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/councils/5131>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

111. О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 09.02.2013 № 126: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102163121>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

112. О государственной гражданской службе [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 91-ПНС от 15.01.2020: принят Постановлением Народного Совета 15 января 2020 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhbe>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

113. О системе органов исполнительной власти Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 35-ПНС от 24.04.2015: принят Постановлением Народного Совета 24 апреля 2015 года: по состоянию на 01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-sisteme-organov-ispolnitelnoj-vlasti>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

114. О Правительстве Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики № 02-ПНС от 30.11.2018: принят Постановлением Народного Совета 30 ноября 2018 года: по состоянию на

01.02.2022 // Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://dnrsovetsu/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyaty/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-pravitelstve-donetskoj-narodnoj-respubliki>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

115. Карпов, В.Г. Основы проектного менеджмента / В.Г. Карпов. – М.: Уфа: Монография, 2013. – 184 с.

116. Тихомирова, О.Г. Транзакционный менеджмент. Геймификация управления компаниями и людьми / О.Г. Тихомирова. – Инфра-М, 2021. – 178 с.

117. Чжан, Де. Формирование организационной культуры / Де Чжан. – 3-издание, издательство «Университет Цинхуа», 2015. – 37 с.

118. Лапина, Т.А. Корпоративная Культура: учебно-методическое пособие / Т.А. Лапина. – СПб.: Питер-Москва, 2013. – 635 с.

119. Философия управления / А.В. Алехин, В.В. Бурега, С.Ф. Поважный, Л.В. Алехина: монография. – Донецк: ДонГАУ, 1999. – 234 с.

120. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; отделение обществ. наук Рос. акад. наук, Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. – М.: Экономика, 2004. – 605 с.

121. Оболенський, О.Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування: монографія / О.Ю. Оболенський. – Хмельницький: Поділля, 1998. – 294 с.

122. Халецька, А.А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління: монографія / А.А. Халецька. – Донецьк: Юго-Восток, 2010. – 430 с.

123. Малиновський, В.Я. Державне управління: навчальний посібник / В.Я. Малиновський. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К.: Атіка, 2003. – 576 с.

124. Нижник, Н.Р. Системний підхід в організації державного управління: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, О.А. Машков; за заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160 с.

125. Нагимова, А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы

оценки и измерения / А.М. Нагимова. – Казань: Казан, гос. ун-т, 2009. – С. 188.

126. Государственное управление в Украине: учебное пособие / Под общ. ред. В.Б. Аверьянова. – К.: СОМИ, 1999. – 180 с.

127. Амосов, О.Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку / О.Ю. Амосов // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць: У 2 ч. / За заг. ред. Г.І. Мостового, Г.С. Одінцової. – Вип. 2. – Харків: ХарПІДУ УАДУ, 2001. – С. 10-16.

128. Астапова, Г.В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: монография / Г.В. Астапова, Е.А. Астапова, Д.П. Лойко. – Донецк: Донецкий госуд. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.

129. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. – К.: УАДУ, 2002. – 228 с.

130. Беззубко, Л.В. Методологические основы государственного управления и регулирования социально-трудовых отношений: монография / Л.В. Беззубко, Е.М. Вольская; Донбас. нац. акад. стр-ва и архитектуры. – Донецк: [б.и.], 2009. – 200 с.

131. Булеев, И.П. Обеспечение эффективности производства на этапе формирования рыночных отношений (на примере предприятий по обработке цветных металлов): автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Булеев Иван Петрович; АН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 1993. – 42 с.

132. Бурега, В.В. Социально-адекватное управление: концептуализация модели: монография / В.В. Бурега. – Донецк: Донецкий госуд. ун-т управления, 2005. – 171 с.

133. Еременко-Григоренко, О.А. Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Еременко-Григоренко Олеся Андреевна. – Донецк, 1999. – 32 с.

134. Ковалюк, О.М. Фінансовий механізм організації економіки України

(проблеми теорії і практики): монографія / О.М. Ковалюк. – Львів: Видавничий центр Львівського нац. ун-ту ім. Івана Франка, 2002. – 396 с.

135. Малышева, М.А. Теория и методы современного государственного управления: учебно-методическое пособие / М.А. Малышева. – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. – Санкт-Петербург, 2011. – 280 с.

136. Экономика и управление / М-во сельского хоз-ва Российской Федерации, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Новочеркасская гос. мелиоративная акад.». – Новочеркасск: Оникс+. – Вып. 27: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Экономика и управление: социально-экономические системы и инновационные технологии», посвященной 45-летию образования экономического факультета Новочеркасского инженерно-мелиоративного института, 23-24 мая 2019 г., г. Новочеркасск, 2019. – 316 с.

137. Кузьмин, И.Г. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / И.Г. Кузьмин, Г.А. Бойко; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2012. – 112 с.

138. Аврамчикова, Н.Т. Государственные и муниципальные финансы: учебник и практикум для вузов / Н.Т. Аврамчикова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 174 с.

139. Багян, Г.А. Пути решения актуальных проблем государственного управления в Российской Федерации / Г.А. Багян, В.И. Лукашук // Modern Science. – 2020. – № 5-1. – С. 450-454.

140. Барабашев, А.Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А.Г. Барабашев, А.В. Климова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 194 с.

141. Большаков, С.Н. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование / С.Н. Большаков, О.Л. Ким, М.И. Чекалев // Экономика и политика. – 2020. – № 1 (15). – С. 16-22.

142. Борщевский, Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для вузов / Г.А. Борщевский. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 412 с.

143. Борщевский, Г. А. Институт государственной службы в политической системе российского общества: монография / Г.А. Борщевский. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 293 с.

144. Васильева, В.М. Государственная политика и управление: учебник и практикум для вузов / В.М. Васильева, Е.А. Колеснева, И.А. Иншаков. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 441 с.

145. Восколович, Н. А. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов / Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева; под общ. ред. Н.А. Восколович. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 324 с.

146. Гимазова, Ю.В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю.В. Гимазова; под общ. ред. Н.А. Омельченко. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 453 с.

147. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е.В. Охотский [и др.]; под общ. ред. Е.В. Охотского. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 409 с.

148. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы: учебник для вузов / Л.В. Сморгунов [и др.]; под ред. Л.В. Сморгунова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 395 с.

149. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов / А.П. Альгин [и др.]; под ред. Л.В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 484 с.

150. Государственное антикризисное управление: учебник для вузов / Е.В. Охотский [и др.]; под общей ред. Е.В. Охотского. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 371 с.

151. Государственное и муниципальное управление: учебник / под ред. Н.И. Захарова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

152. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, С.Г. Еремина, Н.Н. Мусиновой. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 608 с.

153. Дзакоев, З.Л. Опыт проектного управления в муниципальном образовании / З.Л. Дзакоев, Н.Р. Хачатурян // Матрица научного познания. – 2020. – № 3. – С. 15-21.

154. Дзина, М.А. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием / М.А. Дзина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1 (114). – С. 512-517.

155. Еремин, С.Г. Управление государственными и муниципальными закупками: учебник и практикум для вузов / С.Г. Еремин, А.И. Галкин; под редакцией С.Е. Прокофьева. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 405 с.

156. Зелинская, М.В. Проблемы модернизации инструментов государственного и муниципального управления / М.В. Зелинская // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 5-й Всерос. науч.-практ. конф., Курск, 23–24 января 2020 года / под ред.: Кузьминой В.М.. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 240-243.

157. Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 383 с.

158. Иншакова, Е.Г. Электронное правительство в публичном управлении: монография / Е.Г. Иншакова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 139 с.

159. Кнутов, А.В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами: учебник и практикум для вузов / А.В. Кнутов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 316 с.

160. Козлова, Л.С. Административные регламенты: учебное пособие для вузов / Л.С. Козлова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 415 с.

161. Купряшин, Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г.Л. Купряшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 574 с.

162. Манина, М.В. О цифровом государственном управлении в России / М.В. Манина // Цифровая экономика и финансы: Материалы III Международ. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 19-20 марта 2020 года / Под научной редакцией Е.А. Синцовой [и др.]. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2020. – С. 44-48.

163. Меркулов, А.В. Проектный подход в системе государственного стратегического управления / А.В. Меркулов, Л.В. Тугачева // Фундаментальные научно-практические исследования: основные итоги – 2020: сборник научных трудов по материалам III Международ. науч.-практ. конф., Анапа, 29 февраля 2020 года. – Анапа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов» в Южном Федеральном округе, 2020. – С. 17-22.

164. Местное самоуправление: учебник для вузов / Н.С. Бондарь [и др.]; под редакцией Н.С. Бондаря. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.

165. Морозова, О.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / О.А. Морозова, В.В. Лосева, Л.И. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 142 с.

166. Мухаев, Р.Т. История государственного управления в России: учебник для бакалавров / Р.Т. Мухаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 770 с.

167. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для вузов / Р.Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.

168. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 2: учебник для вузов / Р.Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 594 с.

169. Наумов, С.Ю. Основы организации муниципального управления / С.Ю. Наумов, Е.С. Ведяева, А.А. Гребенникова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 375 с.

170. Орешин, В.П. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / В.П. Орешин. – 2-е изд. – Москва: РИОР: ИНФРА-М., 2019. – 178 с.

171. Осейчук, В.И. Теория государственного управления: учебник и практикум для вузов / В.И. Осейчук. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 342 с.

172. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / Г.А. Меньшикова [и др.]; под редакцией Г.А. Меньшиковой, Н.А. Пруеля. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 340 с.

173. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений: учебник и практикум для вузов / Г.А. Меньшикова [и др.]; под редакцией Г.А. Меньшиковой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 387 с.

174. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Е.В. Охотский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.

175. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Е.В. Охотский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 367 с.

176. Попова, Н.Ф. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для вузов / Н.Ф. Попова; под общей редакцией Г.Ф. Ручкиной. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 239 с.

177. Прокофьев, С. Е. Основы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С.Е. Прокофьев, С.Г. Еремин, А.И. Галкин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 695 с.

178. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами: учебное пособие / Б.А. Райзберг. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

179. Региональное управление и территориальное планирование в 2 ч. Часть 2.: учебник и практикум для вузов / Ю.Н. Шедько [и др.]; под ред. Ю.Н. Шедько. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 302 с.

180. Региональное управление и территориальное планирование в 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для вузов / Ю.Н. Шедько [и др.]; под ред. Ю.Н. Шедько. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 205 с.

181. Исмагулова, Г.Н. Анализ теории и практики мотивации / Г.Н. Исмагулова // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: Материалы 2-й Международной научно-практической конференции в 2-х томах, Курск, 19 февраля 2013 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2013. – С. 180-183.

182. Система местного самоуправления: учебное пособие для вузов / С.Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, С.Г. Еремина, Н.Н. Мусиновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 98 с.

183. Соловьев, А.Д. Проектное управление в системе государственного управления РФ / А.Д. Соловьев // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – С. 262-267.

184. Теория и механизмы современного государственного управления / А.В. Буга, М.С. Великославинский, Т.В. Данилова [и др.]. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2020. – 212 с.

185. Толкачева, Е.В. Цифровая трансформация государственного управления / Е.В. Толкачева // Инновационные технологии управления: Сборник

статей по материалам VI Всерос. науч.-практ. конф., Нижний Новгород, 04 декабря 2019 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 61-63.

186. Уманская, В.П. Государственное управление и государственная служба в современной России: монография / В.П. Уманская, Ю.В. Малеванова. – Москва: Норма, 2020. – 176 с.

187. Федорова, И.Ю. Финансовый механизм государственных и муниципальных закупок: учебное пособие для вузов / И.Ю. Федорова, А.В. Фрыгин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 148 с.

188. Чазова, И.Ю. Оценка эффективности системы государственного управления / И.Ю. Чазова // Евразийский союз ученых. – 2020. – № 1-4 (70). – С. 53-59.

189. Черкасова, М.А. Муниципальное управление в контексте цифровизации: концепция и опыт / М.А. Черкасова // Муниципальная академия, 2020. – № 1. – С. 177-181.

190. Гэлбрейт, Д.К. Общество изобилия – Д.К. Гэлбрейт. – М., 1968. – С. 81-89.

191. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество / Д. Белл; пер. с англ.; под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Академия, 1999. – 956 с.

192. Гелбрейт, Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гелбрейт. – М.: Наука, 1969. – С. 58.

193. Ван Гиг, Дж. Прикладная общая теория систем: В 2-х кн. / Ван Гиг Дж. – Кн. 1. – М.: Мир, 1981.– С. 314.

194. Винер, Н. Кибернетика и общество / Н. Винер. – М.: Наука, 1958. – С. 37-44.

195. Печчеи, А. Человеческие качества / А. Печчеи; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1980. – 134 с.

196. Рисман, Д. «Для чего изобилие?» / Д. Рисман. – М.: Прогресс, 1984. –

249 с.

197. Тоффлер, О. Адаптивная корпорация. Новая постиндустриальная волна на Западе / О. Тоффлер; под ред. В.Л.Иноземцева. – М.:Academia, 1999. – С. 123-145.

198. Форрестер, Дж. В. Мировая динамика / Дж. В. Форрестер; пер. с англ. – М.: Наука, 1978. – С. 79.

199. Тоффлер, Э. Третья волна / Э. Тоффлер; пер. с англ. – М., 2002. – С. 61.

200. Поланьи, К. Великая трансформация: политические и экономические истоки нашего времени / К. Поланьи. – СПб.: Алетейя, 2002. – С. 60.

201. Кондо, Е. Хосин канри один из подходов японского менеджмента качества / Е. Кондо // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 5.

202. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М., 1992. – 350 с.

203. Деминг, У.Э. Выход из кризиса / У.Э. Деминг. – Тверь: Альба, 1994. – С. 139.

204. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1988. – С. 51.

205. Джуран, Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. – М., 1993. – С. 50.

206. Кросби, Ф.Б. Качество и я: жизнь бизнесмена в Америке / Ф.Б. Кросби. – М.: Стандарты и Качество, 2003. – С. 44.

207. Мердок, Дж. Контрольные карты / Дж. Мердок. – М.: Финансы и Статистика, 1986. – С. 55.

208. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М., 1994. – С. 33.

209. Ядов, В.А. Россия как трансформирующееся общество (Резюме многолетней дискуссии социологов) / В.А. Ядов // Общество и экономика. – 1999. – № 10-11. – С. 65-72.

210. Заславская, Т.И. Социальная трансформация российского общества /

Т.И. Заславская. – М., 2003. – С. 51.

211. Социальные трансформации в России: теории, практики, сравнительный анализ / под ред. В.А. Ядова. – М.: МПСИ, 2005. – С. 44.

212. Лапин, Н.И. Пути России: социокультурные трансформации / Н.И. Лапин. – М.: ИФРАН, 2000. – С. 22.

213. Серебрянников, В.В. Социальная безопасность России / В.В. Серебрянников, А.С. Хлопьев. – М., 1996. – 352 с.

214. Пирумов, В.С. Методология комплексного исследования проблем безопасности / В.С. Пирумов. – М., 1994. – С. 55.

215. Безопасность: информационный сборник фонда национальной и международной безопасности. – М., 1994. – № 3/19. – С. 22.

216. Донченко, О.О. Соціальне самопочуття і якість життя з точки зору теорії психофракталів [Электронный ресурс] / О.О. Донченко. – Режим доступа: [http://prognosis.kiev.ua/rush/podii/krugliy\\_stoll/stoll.php?xml=donchenko.xml](http://prognosis.kiev.ua/rush/podii/krugliy_stoll/stoll.php?xml=donchenko.xml). – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

217. Литвинов, В.А. Повышение уровня и качества жизни населения – стратегическое направление развития России в XXI веке [Электронный ресурс] / В.А. Литвинов. – Режим доступа: <http://www/vcug.ru/public-niuikzh.html>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

218. Алферова, М.Н. О возможном подходе к разработке региональной программы улучшения качества жизни населения / М.Н. Алферова [и др.] // Технологии качества жизни. – 2002. – Т. 2, № 2. – С. 1-10.

219. Ноздріна, Л.В. Якість життя населення в перехідній економіці України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01 / Ноздріна Лариса Василівна. – Львів, 2001. – 19 с.

220. Колесников, Д.В. Факторы формирования качества жизни населения в трансформирующемся обществе / Д.В. Колесников // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Сборник материалов II международ. науч.-практ. конф. 20 апреля 2016 г. – ДонНТУ: Донецк, 2016. – С.40-45.

221. Качество жизни: сущность, оценка, стратегия формирования. – М.: ВНИИТЭ, 2000. – 110 с.
222. Слуцкий, Е.Г. Качество жизни молодежи и молодежная политика / Е.Г. Слуцкий. – СПб., 1997. – С. 14-15.
223. Факторы устойчивого развития регионов России: монография / Л.А. Валиуллина [и др.]; под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: ООО Агентство «СИБПРИНТ», 2012. – 251 с.
224. Родина, Д.Ю. Проект: «Государственное регулирование качества жизни населения» [Электронный ресурс] / Д.Ю. Родина, Ю.А. Алдаркина. – Режим доступа: URL:<http://www.pfo.ru/?id=21322>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.
225. Зараковский, Г.М. Социально-личностное благополучие в структуре качества жизни общества. Показатели и критерии / Г.М. Зараковский // Сборник докладов по качеству жизни. Критерии и оценки. – М.: ВНИИТЭ, 2003. – С. 44-51.
226. Митчелос, А.С. Смертность и заболеваемость и медицинская помощь (качество жизни в Канаде и США) / А.С. Митчелос, 1976. – С. 54-59.
227. Дремина, М.А. Повышение качества жизни в России: институциональный подход и обеспечение компетентности / М.А. Дремина // Известия Уральского государственного университета. – 2006. – № 45. – С. 190-201.
228. Колесников, Д.В. Объективное и субъективное в измерении качества жизни: ориентиры государственной политики / Д.В. Колесников // Город, регион, государство: проблемы распределения полномочий: сб. науч. Трудов / Ин-т экономико-правовых исследований НАН Украины. – Донецк: Юго-восток, ЛТД, 2007. – С. 230-238.
229. Колесников, Д.В. Качество жизни как цель и критерий оценки социально-экономической политики государства / Д.В. Колесников // Инновационная модель развития промышленного региона: проекты, управление, результаты: II междун. науч.-практ. конф. – Донецк: Донецкий госуд. ун-т управления, 2007. – С. 120-124.

230. Колесников, Д.В. К вопросу о возможности использования в Украине зарубежного опыта федерализма / Д.В. Колесников, Н.В. Новиков // *Організованість як ефективність державного управління: зб. наук. праць Донецького державного університету управління.* – Сер. Державне управління. – Т.ХІ. – Вип. 168. – Ч. 2. – Донецьк, Донецький держ. ун-т управління, 2010. – С. 16-24.

231. Колесников, Д.В. Качество жизни как методологический принцип социально-экономического планирования развития территории / Д.В. Колесников, Д.В. Щербина // *Менеджер – 2005.* – № 1. – С. 191-197.

232. Колесников, Д.В. Социализация государственной региональной политики на основе критерия качества жизни / Д.В. Колесников, Д.В. Щербина // *Фінансовий механізм державного управління економікою України: зб. наук. праць Донецького державного університету управління.* – Сер. Державне управління. – Т.V. – Вип. 37. – Донецьк: Донецький держ. ун-т управління, 2004. – С. 263-272.

233. Колесников, Д.В. Инновационные подходы к формированию приоритетов регионального развития на основе рефлексивно-коммуникативного механизма государственного управления / Д.В. Колесников // *Менеджер.* – 2006. – № 3. – С. 116-122.

234. Колесников, Д.В. Качество жизни как целевой ориентир и показатель эффективности государственного управления / Д.В. Колесников, Е.Е. Кривогузова // *Вестник академии таможенной службы Украины.* – Днепропетровск: Академия таможенной службы, 2011. – Вып. 4. – № 1. – С. 105-111.

235. Васильев, А.Л. Россия в XXI веке. Качество жизни и стандартизация / А.Л. Васильев. – М.: Стандарты и качество, 2003. – 440 с.

236. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 3.2 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71755218>. – Дата обращения 09.01.2022. – Загл. с экрана.

237. Колесников, Д.В. Якість життя як основний показник соціально-економічного розвитку територіальної громади / Д.В. Колесников, К.В. Вінокурова // Вісник академії митної служби. – Дніпропетровськ: Академія митної служби, 2009. – Вип. 1. – № 1. – С. 112-116.
238. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. В. Васильева 3-е изд. – СПб.: Питер., 2003. – 392 с.
239. Бестужев-Лада, И.В. Теоретические и методологические проблемы исследования образа жизни / И.В. Бестужев-Лада. – М.: Наука, 1979. – 167 с.
240. Глезерман, Г.Е. Образ жизни как социологическая категория / Г.Е. Глезерман // Социологические исследования, 1976. – № 1. – С. 127-144.
241. Горелов, Н.А. Политика доходов и качество жизни населения / Н.А. Горелов. – СПб.: Питер, 2003. – С. 61-66.
242. Васильев, А.Л. Стандартизация для всех / А.Л. Васильев. – М.: Изд-во стандартов, 2000. – 191 с.
243. Безъязычный, В.Ф. Качество жизни: учебное пособие / В.Ф. Безъязычный, Е.В. Шилков; Рыбин. гос. авиац. технол. акад. им. П.А. Соловьева (РГАТА). – Рыбинск: РГАТА, 2004. – 96 с.
244. Концепция программы структурной перестройки экономики Санкт-Петербурга. – СПб., 1993. – С. 2.
245. Егоров, П.В. Экономическая кибернетика: учебное пособие / П.В. Егоров, Ю.Г. Лысенко и др. – Донецкий национальный университет. – Донецк: Юго-Восток, 2003. – 516 с.
246. Макконел, К. Экономикс / К. Макконел, С. Брю. – М.: Экономика, 1993. – Т.1. – 387 с.
247. Абалкин, Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение / Л. Абалкин // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 4-13.
248. Дворянков, В.А. Экономическая безопасность – теория и реальность угроз / В.А. Дворянков. – М.: МО МАНПО, 2000. – 222 с.
249. Аралбаева, Г.Г. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов / Г.Г. Аралбаева // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 3

(27). – С. 58-64.

250. Попов, С.И. Проблема качества жизни в современной идеологической борьбе / С.И. Попов. – М.: Политиздат, 1977. – С. 15.

251. Узунов, Ф.В. Оцінка рівня і якості життя населення: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к. е. н. / Ф.В. Узунов. – Харків, 2004. – С. 11-22.

252. Савченко, Т.Н. Субъективное качество жизни: подходы, методы оценки, прикладные исследования / Т.Н. Савченко, Г.М. Головина. – М.: Институт психологии РАН, 2006. – С. 55-66.

253. Альперин, Л.А. Качество жизни россиян: в новый век с новым отношением к этой проблеме / Л. Альперин // Стандарты и качество, 2000. – № 12.

254. Корсунская, М.П. В Москве готовится форум «качество жизни» / М.П. Корсунская // Стандарты и качество. – 1999. – № 3. – С. 30-31.

255. Нагимова, А.М. Социологический анализ качества жизни населения: региональный аспект / А.М. Нагимова. – Казань: Казан, гос. ун-т, 2010. – С. 307.

256. Нагимова, А.М. Удовлетворенность населения Республики Татарстан основными составляющими качества жизни и проводимыми социальными и экономическими реформами (сравнительный анализ за 2005, 2007, 2008, 2009, 2010 гг.) / А.М. Нагимова. – Казань, 2011. – С. 80.

257. Нагимова, А.М. Государственное управление качеством жизни регионального социума: методология оценки эффективности: дис. ... д-ра социол. наук: 22.00.08 / Нагимова Айсылу Мирзарифовна. – Уфа, 2011. – 432 с.

258. Дробышева, В.В. Интегральная оценка качества жизни населения региона: монография / В.В. Дробышева, Б.И. Герасимов; под ред. Б.И. Герасимова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. – 108 с.

259. Руткевич, М.Н. Диалектика и социология / М.Н. Руткевич. – М., 1980. – 333 с.

260. Зайцев, В.А. Социальная статистика в США и Канаде / В.А. Зайцев // США – экономика, политика, идеология. – 1986. – № 3. – С. 119–126.

261. Образ жизни: теоретические и методологические проблемы социально

психологического исследования / Л.В. Сохаль, В.А. Тихонович (отв. ред.). – К.: Наукова думка, 1980. – С. 238-249.

262. Методология проведения статистического анализа социально-экономического развития регионов: учебное пособие. – М.:МИНК учета и статистики, 1998. – 215 с.

263. Дробышева, В.В. Оценка эффективности региональной программы управления качеством жизни: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 01.10.2004; утв.: 19.11.2004 / Дробышева Вера Владимировна. – Тамбов, 2004. – 174 с.

264. Зубаревич, Н.В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода / Н.В. Зубаревич. – М.: Едиториал УРСС. – 2003. – 264 с.

265. Гаврилова, Т.В. Принципы и методы исследования качества жизни населения / Т.В. Гаврилова // Технологии качества жизни. – 2004. – Т. 4, № 2. – С. 1-11.

266. Дробышева, В.В. Сертификация продукции промышленного предприятия в системе менеджмента качества жизни / В.В. Дробышева // Организатор производства. – 2019. – № 1 (52). – С. 89-90.

267. Гундаров, И.А. Оценивать ли жизнь по показателям? [Электронный ресурс] / И.А. Гундаров. – Режим доступа: [http:// www.duel.ru](http://www.duel.ru). – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

268. Индикаторы конкурентоспособности и качества жизни: инструмент оценки и результативности. – М.: ТЕИС, 2004. – С. 22-33.

269. Айвазян, С.А. Интегральные индикаторы качества жизни населения: их построение и использование в социально-экономическом управлении и межрегиональных сопоставлениях / С.А. Айвазян; Рос. акад. наук, Центр. экон.-мат. ин-т. – М.:ЦЭМИ РАН, 2000. – 117 с.

270. Айвазян, С.А. Россия в межстрановом анализе синтетических категорий качества жизни населения. Часть I. Методология анализа и пример ее применения / С.А. Айвазян // Мир России. – 2010. – Т. X, № 4. – С. 59-96.

271. Айвазян, С.А. Сравнительный анализ интегральных характеристик качества жизни населения субъектов Российской Федерации / С.А. Айвазян. – М.:ЦЭМИ РАН, 2001. – 65 с.
272. Айвазян, С.А. Анализ синтетических категорий качества жизни населения субъектов Российской Федерации: их измерение, динамика, основные тенденции (по статистическим данным за 1997–1999 гг.) / С.А. Айвазян // Уровень жизни населения регионов России. – 2002. – № 11. – С. 5-40.
273. Неретина, Е.А. Субъективные индикаторы качества жизни в регионе / Е.А. Неретина, Т.А. Салимова, М.Ш. Салимов // Стандарты и качество. – 2004. – № 11. – С. 52-55.
274. Нугаев, Р.М. Качество жизни в трудах социологов США / Р.М. Нугаев, М.А. Нугаев // Социологические исследования. – 2003. – № 6. – С. 100-105.
275. Штомпка, П. Социология социальных изменений / П. Штомпка: пер. с англ.; под ред. проф. В.А. Ядова. – М.:Аспект-Пресс, 1996. – С. 22-34.
276. Акулова, Е.Ф. Методика социологических исследований / Е.Ф. Акулова. – М.:LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 256 с.
277. Меренков, А.В. Методика социологического исследования. Выборочный метод. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры: монография / А.В. Меренков. – М.: Юрайт, 2016. – 242 с.
278. Оганян, К.М. Методология и методы социологического исследования. учебник для академического бакалавриата / К.М. Оганян. – М.: Юрайт, 2016. – 384 с.
279. Теплова, Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Теплова Лидия Евстаховна. – Белгород, 2005. – 504 с.
280. Bauer, R. Social indicators / R. Bauer. – London, 1969. – 357 p.
281. Galbraith, J. Economics & The Public Purpose / J. Galbraith. – Meridian, 1988. – P. 321.

282. The OECD List of Social Indicators / Organization for Economic Cooperation and Development. – Paris: OECD, 1982. – 131 p.
283. Porter, L.W. A study of Percieved Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job / L.W. Porter // Journal of Applied Psychology. – 1961. – Vol. 45. – P. 1–10.
284. Ackerman, N. Objective and Subjective Income Adequacy / N. Ackerman, B. Paolucci // Social Indicators Research. – 1983. – Vol. 12. – P. 25-48.
285. Inglehart, R. Aspirations Adapt to Situation – But Why Are the Belgians so Much Happier than French? / R. Inglehart, J. Rabier // Research on the Quality of Life / edited by Frank M. Andrews. – Ann Arbor, 1986. – P. 1-56.
286. Campbell, A. The Sense of Well-being in America: Recent Patterns and Trends / A. Campbell. – New York: McGraw-Hill, 1981. – 264 p.
287. Campbell, A. The Quality of American Life / A. Campbell, P.E. Converse, W.L. Rodgers. – New York: Russel Sage Foundation, 1976. – 583 p.
288. Brennan, J. Majority of Americans Like Where They Live / J. Brennan. – New York, 1986. – P. 55-66.
289. Herzog, A.R. Subjective Well-being among Different Age Groups / A.R. Herzog, W.L. Rodgers, J. Woodworth. – Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1982. – P. 24.
290. Michalos, A.C. The Satisfaction and Happiness of Some Senior Citizens in Rural Ontario / A.C. Michalos // Social Indicators Research. – 1982. – Vol. 11. – P. 1-30.
291. Bryant, F.B. Dimensions of Subjective Mental Health in American Men and Women / F.B. Bryant, J. Veroff // Research on the Quality of Life / edited by Frank M. Andrews. – Ann Arbor, 1986. – P. 117-146.
292. Andrews, F.M. The Structure of Subjective Well-being in Nine Western Societies / F.M. Andrews, R.F. Inglehart // Social Indicators Research. – 1979. – Vol. 6. – P. 73-90.
293. Fernandez, R.M. A Multilevel Model of Life Satisfaction: Effects of Individual Characteristics and Neighborhood Composition / R.M. Fernandez,

J.C. Kulik // American Sociological Review. – 1981. – Vol. 46. – P. 840-850.

294. Andrews, F.M. Social Indicators of Well-Being: America's Perception of Quality of life / F.M. Andrews, S.B. Witney. – New York: Plenum Press, 1976. – P. 13-26.

295. Шапиро, С.А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. – Москва, 2013. – 352 с.

296. Козлов, Г.В. Метод формирования корпоративной общности / Г.В. Козлов, С.Е. Ерошин, Д.Ю. Большаков // Инновации. – 2017. – № 7. – С.11-15.

297. Шишлова, Е.Э. Развитие организации. Социально-психологический аспект / Е.Э. Шишлова. – М.: Проспект, 2012. – 224 с.

298. Лапыгин, Ю.Н. Модели компетенций государственных гражданских служащих / Ю.Н. Лапыгин, О.В. Ерашова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2013. – № 9. – С. 189-208.

299. Меркулов, М.В. Особенности и свойства организационной культуры во взаимосвязи с процессами функционирования государственного менеджмента / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Торговля и рынок. – 2018. – Вып. №1 (45). – С. 180-185.

300. Меркулов, М.В. О теоретических и методических аспектах формирования механизмов организационной культуры / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 141-149.

301. Меркулов, М.В. О роли взаимосвязи формирования механизмов организационной культуры с процессами развития социально-экономического поведения граждан / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // «Менеджер». – 2020. – №1 (91). – С. 153-163.

302. Меркулов, М.В. Методики исследования развития организационной культуры государственного учреждения / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов //

Торговля и рынок. – 2020. – Выпуск № 4` (56), том 1. – С. 182-194.

303. Меркулов, М.В. Оценка и управление мотивацией сотрудника организации как механизм формирования организационной культуры / М.В. Меркулов // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: материалы XXII междунаод. науч. конф. молодых ученых и студентов (Донецк, 2 декабря 2021 г.). – Том 2 / под общ. ред. д-ра экон. наук, доц. Ю.Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДОННУ, 2021. – С. 328-330.

304. Меркулов, М.В. Инструментарий реализации отдельных положений законодательства Донецкой Народной Республики в сфере информационного обеспечения управленческих процессов / М.В. Меркулов // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы: сборник материалов III междунаод. науч.-практ. конф., г. Донецк, 26 апреля 2017 г. – Донецк: ДонНТУ, 2017. – С. 231-232.

305. Меркулов, М.В. Медиация как относительно новый способ решения конфликтов / М.В. Меркулов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2017, г. Донецк. Секция 5: Проблемы становления и развития муниципального управления / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 105-107.

306. Меркулов, М.В. Факторы формирования качества жизни населения в период трансформации общества (на примере Донецкой Народной Республики) / М.В. Меркулов // Материалы междунаод. науч.-практ. конф. преподавателей и аспирантов: «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика». Сборник материалов конференции (Донецк, 28-29 ноября 2017 г.). – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – С. 65-69.

307. Меркулов, М.В. Основные сходства и различия конституционно-правового регулирования государственного механизма Донецкой Народной Республики и Российской Федерации / М.В. Меркулов // Молодежь в науке:

настоящее и будущее: материалы междунароод. науч.-практ. конф. (к 25-летию Луганской академии внутренних дел имени Э.А. Дидоренко), (Луганск, 20 апреля 2018 года) / МВД ЛНР, Луг. акад. внутр. дел им. Э.А. Дидоренко. – Луганск: Луганская академия внутренних дел им. Э.А. Дидоренко, 2018. – С. 203-207.

308. Меркулов, М.В. О роли процесса развития социально-ответственного поведения человека-менеджера в формировании механизмов организационной культуры / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II междунароод. науч.-практ. конф., 6-7 июня, 2018, г. Донецк. Секции 4: Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С. 142-144.

309. Меркулов, М.В. Конституционный контроль как основной механизм обеспечения процветания общества в условиях демократического государства / М.В. Меркулов // Материалы XVIII междунароод. науч.-практ. конф. «Формирование креативного предпринимателя: воспитание лидерских качеств и поиск новых направлений бизнеса». Сборник материалов конференции (Курск, 19-20 апреля, 2018). – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2018. – С. 84-88.

310. Меркулов, М.В. Проблемы построения эффективной модели взаимодействия государства с потребителями государственных услуг / М.В. Меркулов, А.Д. Шемяков // Современная мировая экономика: вызовы и реальность: материалы III междунароод. науч.-практ. конф., г. Донецк, 01 декабря 2020 г. / отв. ред. Г.А. Шавкун / ГОУ ВПО «ДОННТУ». – Донецк: ДОННТУ, 2020. – С. 120-126.

311. Меркулов, М.В. Совершенствование организационной культуры органа государственной власти с использованием внутренних коммуникаций / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы V междунароод. науч.

конф. (Донецк, 17-18 ноября 2020 г.). – Том 3: Экономические науки. Часть 1 / под общ. ред. проф. С.В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2020. – С. 104-106.

312. Меркулов, М.В. Об основных подходах сбора информации и анализа развития организационной культуры государственных учреждений / М.В. Меркулов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020). Секция 4: Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 74-76.

313. Меркулов, М.В. Современные информационные технологии кадрового учета как инструменты развития организационной культуры органа государственной власти / М.В. Меркулов // Материалы республик. науч.-практ. конф. для студентов и аспирантов «Проблемы информационного и документационного обеспечения управления в современных условиях» (Донецк, 29 апреля 2021 г.) / ред. кол. доц. Н.Ш. Пономаренко, Е.В. Гайдарь, А.И. Балдынюк. – Донецк: ДонНУ, 2021. – С. 89-92.

314. Меркулов, М.В. Современные информационные технологии в государственном управлении как инструменты развития организационной культуры / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021). Секция 4. Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 107-110.

315. Меркулов, М.В. Концепция обеспечения развития механизмов организационной культуры в органах власти на основе взаимосвязи с процессами экономического и социального поведения граждан / А.Д. Шемяков, М.В.

Меркулов // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. № 3` (59), том 2, часть 1. – С. 197-208.

316. Меркулов, М.В. Исследование организационной культуры государственного учреждения / А.Д. Шемяков, М.В. Меркулов // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. № 4` (60), том 1. – С. 320-328.

317. Меркулов, М.В. Оценка влияния организационной культуры на развитие экономического и социального поведения граждан / М.В. Меркулов // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 1` (61). – С. 163-169.

318. Меркулов, М.В. Современные правовые инструменты и информационные технологии в государственном управлении как основы формирования механизмов организационной культуры / М.В. Меркулов // Торговля и рынок. – 2021. – Вып. № 4` (60), том 2, часть 2. – С. 179-187.

319. Данюк, В.М. Сучасне розуміння корпоративної культури / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць: у 3 т. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ. – 2010. – Спец. вип., т. 1: Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – С. 250-259.

320. Губерная, Г.К. Выбор между экономическим одичанием и социально-экономической культурой: «труд – производство – распределение – перераспределение» / Г.К. Губерная // Менеджер. – 2021. – № 3 (97). – С. 40-47.

321. Беганская, И.Ю. Социальная ответственность в системе управления организацией / И.Ю. Беганская, В.А. Константинова // Материалы XIX международ. науч.-практ. конф. «Гражданское общество, власть и бизнес: роль высшей школы в диалоге взаимодействия». Сборник материалов конференции (Курск, 18-19 апреля, 2019). – Курск: Издательство Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, 2019. – С. 8-14.

322. Братковский, М.Л. Отличительные особенности руководителя / М.Л. Братковский // Сборник научных работ серии «Государственное управление».

Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 265-271.

323. Мерзликина, Г.С. Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства / Г.С. Мерзликина, Т.Г. Агиевич // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 1 (94). – С. 11-14.

324. Погребняк, В.А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1 (13) – С. 59-64.

325. Измайлова, М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу экономического поведения субъектов в условиях рыночной экономики / М.А. Измайлова, С.А. Автономова // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 12 (4). – С. 220-224.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А  
Справки о внедрении результатов исследования

01.02.2022  
№ 5/4

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы при  
Главе Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
Меркулова Михаила Владимировича на тему: «Теоретико-методические  
основы формирования механизма организационной культуры в органах  
государственной власти», представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и  
управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Теоретические и методические результаты диссертационной работы  
Меркулова М.В., а именно научно-методический подход, обеспечивающий  
формирование механизма организационной культуры в органах  
государственной власти, влияющей на экономическое и социальное  
поведение граждан, а также методический подход к разработке концепции  
формирования механизма организационной культуры в органах  
государственной власти, характеризуются высокой практической  
значимостью и внедрены в практику работы управления информационной  
политики администрации г. Донецка.

Начальник управления  
Информационной политики



А.А. Цисарь

01.02.2022  
№ 5/4

Диссертационный совет Д 01.001.01  
на базе ГОУ ВПО «Донецкая академия  
управления и государственной службы при  
Главе Донецкой Народной Республики»

### СПРАВКА

о внедрении результатов исследований диссертации  
Меркулова Михаила Владимировича на тему: «Теоретико-методические  
основы формирования механизма организационной культуры в органах  
государственной власти», представленной на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и  
управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Теоретические и методические результаты диссертационной работы  
Меркулова М.В., а именно научно-методический подход, обеспечивающий  
формирование механизма организационной культуры в органах  
государственной власти, влияющего на социально-экономическое поведение  
граждан, характеризуются высокой практической значимостью и внедрены в  
практику работы Аппарата Народного Совета Донецкой Народной  
Республики.

Руководитель Аппарата  
Народного Совета  
Донецкой Народной Республики



О.В. Ванин



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»  
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163 а,  
 тел., факс: (062) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

27.04.2022 № 01-06/515  
 на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Диссертационный совет Д 01.001.01  
 на базе ГОУ ВПО  
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
 И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ  
 ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

**СПРАВКА**

о внедрении результатов диссертационного исследования  
 Меркулова Михаила Владимировича на тему: «Теоретико-методические основы  
 формирования механизма организационной культуры в органах государственной власти» по  
 специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы  
 деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Основные теоретические разработки и выводы диссертации  
 М.В. Меркулова используются в учебном процессе с целью совершенствования учебно-  
 методического обеспечения и содержательного изложения учебного материала при изучении  
 таких дисциплин:

«Государственная и муниципальная служба» ОПОП ВО (бакалавриат) направления  
 подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»;

«Теория и механизмы современного государственного управления»  
 ОПОП ВО (магистратура) направления подготовки 38.04.04 «Государственное и  
 муниципальное управление».

Разработанные диссертантом положения, обобщения и выводы использованы при  
 изучении следующих тем:

1. Тема «Правовой статус государственных служащих» (дисциплина  
 «Государственная и муниципальная служба») дополнена авторским пониманием дефиниции  
 организационной культуры, а также основными направлениями формирования механизма  
 организационной культуры.

2. Тема «Профессиональная культура в системе государственного управления»  
 (дисциплина «Теория и механизмы современного государственного управления») дополнена  
 разработанной концепцией формирования механизма организационной культуры во  
 взаимосвязи с экономическим и социальным поведением граждан Донецкой Народной  
 Республики.

Проректор,  
 канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

## Приложение Б

### Рекомендации по внешнему виду сотрудников

#### **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕШНЕМУ ВИДУ СОТРУДНИКОВ**

##### **I. Общие положения**

1. Настоящие Рекомендации разработаны в целях соблюдения делового стиля сотрудниками при исполнении ими служебных обязанностей.

Рекомендации не распространяются на технических работников, осуществляющих обслуживание помещений и носящих специальную одежду.

2. Рекомендации должны соблюдаться как на рабочем месте, так и при решении официальных вопросов, связанных с исполнением должностных обязанностей.

Работникам следует соблюдать деловой стиль в одежде: для мужчин – костюм с рубашкой и галстуком, для женщин – деловой костюм, блузка, юбка классического покроя, деловое платье.

Ношение одежды в служебное время предполагает строгий деловой костюм, отсутствие излишеств в аксессуарах.

Предметы одежды сотрудники обязаны носить установленных образцов, исправными, чистыми и отутюженными.

Брюки должны иметь продольные заглаженные складки на передних и задних половинках брюк.

Обувь при ношении одежды должна быть в исправном состоянии и вычищена до блеска.

3. Лица руководствуются пониманием того, что их внешний вид несёт информацию о корпоративной культуре, носителем которой они являются, и придерживаются общепринятых стандартов и норм делового стиля в одежде.

##### **II. Общие рекомендации к внешнему виду**

4. Внешний вид сотрудников и работников должен соответствовать деловой атмосфере, общепринятым в деловом мире нормам и правилам.

5. Одежда, как мужчин, так и женщин, выдерживается в деловом стиле.

Основные требования к одежде – строгость, чистота, удобство, практичность.

6. Не допускается в служебное время ношение:

- одежды и обуви спортивного и пляжного стиля, в том числе джинсовой и кожаной одежды, шорт, открытых сарафанов, теннисок, спортивных свитеров, кроссовок;

- одежды с глубоким декольте, оголяющей плечи и живот, мини-юбок (длина - выше середины бедра), юбок с высоким разрезом;

- объемных трикотажных изделий спортивного стиля, слишком коротких или с очень низким вырезом джемперов, одежды из блестящих тканей, слишком нарядной одежды;

- небрежной, не глаженной и неопрятной одежды;

- сандалий и шлепанцев, обуви с завязками на щиколотках.

7. Цветовые решения в одежде должны соответствовать классическому деловому стилю, исключаются излишне яркие цвета, чрезмерная пестрота, а также изображения людей, животных и надписи.

8. Для мужчин обязателен костюм с рубашкой и галстуком.

Расцветка галстука не должна быть яркой.

Летом возможна однотонная рубашка светлых тонов с коротким рукавом без пиджака и галстука.

В холодное время года вместо тканых рубашек можно использовать деловой трикотаж: тонкие водолазки или джемперы, надетые под пиджак.

Манжеты рубашки должны быть чуть ниже запястья и на 1 см ниже рукава пиджака.

Покрой брюк – классический: не узкий и не расклешенный. Костюмные брюки должны заканчиваться на уровне середины каблука.

Носки должны быть однотонные, и являть собой переход от цвета брюк к цвету ботинок.

Носки лучше подбирать в тон костюма, они должны быть достаточно длинными и облегать.

В холодное время года не допускается нахождение мужчин в помещениях в головных уборах.

9. На службу и официальное мероприятие женщинам следует приходить в деловом костюме (возможно в брючном), блузке, юбке классического покроя либо деловом платье.

Брюки могут быть классического стиля.

Костюм не является обязательным, однако выбираемая одежда должна приближаться к нему по своей строгости и лоску: юбка либо брюки с блузкой, рубашкой, водолазкой в сочетании с жакетом.

Вместо классического жакета можно надеть жилет или кардиган.

В летнее время используются легкие костюмы, жакеты, юбки, блузки, платья.

Блузки можно выбрать любого фасона, избегая при этом излишне открытых и прозрачных.

В деловом костюме классическая юбка должна быть прямой.

Допускаются юбки любого силуэта при условии, что они сдержанны по дизайну и цвету.

Длина юбки – до середины колена, выше или ниже колена на ладонь, максимальная длина – до щиколотки.

С юбкой или костюмом можно носить тонкие свитера.

Предпочтение следует отдавать свитерам с вырезом под горло.

На службу не допустимо надевать брюки с заниженной линией талии и укороченные брюки.

Если на брюках есть петли для пояса, то он обязательно должен быть.

Длина брюк должна доходить до середины каблука.

Высота каблука женской обуви не должна превышать 9 сантиметров.

Колготки (чулки) должны быть однотонные (черного цвета и все оттенки бежевого (телесного)), недопустим любой рисунок, в том числе «сеточка».

10. Не допустим слишком вызывающий макияж.

Рекомендуется использовать цвета, близкие к натуральным.

11. В осенне-зимний период необходимо пользоваться сменной обувью.

12. При выборе украшений необходимо проявлять сдержанность и разумную умеренность.

13. Исключается цепочка на ноге, татуировка и пирсинг на открытых участках тела.

14. Прическа у мужчин: классика, средней длины, аккуратная.

15. Прическа у женщин: элегантная, аккуратная стрижка, длинные волосы аккуратно уложены.

Цвет волос: не приветствуются яркие, неестественные оттенки.

16. Содержание рук в безупречной чистоте и порядке – обязательно.

Лак для ногтей рекомендуется использовать неярких оттенков, не останавливающих на себе взгляд.

Не допускаются накладные ногти с ярким, вызывающим рисунком.

17. Духи или туалетная вода, прочие средства парфюмерии и косметики не должны доставлять неудобства окружающим.

Духи должны чувствоваться слегка и только при приближении.

## Приложение В

### Положение об аппарате Народного Совета Донецкой Народной Республики

#### **ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АППАРАТЕ НАРОДНОГО СОВЕТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

г. Донецк

#### **I. Общие положения**

1. Аппарат Народного Совета Донецкой Народной Республики (далее – Аппарат) является постоянно действующим органом Народного Совета Донецкой Народной Республики (далее – Народный Совет), осуществляющим правовое, организационное, документационное, аналитическое, информационное, финансовое, материально-техническое обеспечение деятельности депутатов Народного Совета, депутатских объединений в Народном Совете, комитетов и комиссий Народного Совета, Председателя Народного Совета, его заместителя.

2. Аппарат является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, смету расходов, счета в банках, а также лицевой счет в Республиканском казначействе Донецкой Народной Республики, печать с изображением Государственного герба Донецкой Народной Республики, наименованием «Аппарат Народного Совета Донецкой Народной Республики», а также вправе иметь обособленное имущество.

3. Аппарат также осуществляет права юридического лица от имени Народного Совета.

4. Полное наименование – АППАРАТ НАРОДНОГО СОВЕТА ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ.

5. Местонахождение: Донецкая Народная Республика, 83001, город Донецк, Ворошиловский район, улица Артема, дом 97.

6. В своей деятельности Аппарат руководствуется Конституцией Донецкой Народной Республики, законами Донецкой Народной Республики, Регламентом Народного Совета, постановлениями Народного Совета, распоряжениями Председателя Народного Совета, приказами Руководителя Аппарата, настоящим Положением и положениями о структурных подразделениях Аппарата.

7. В Аппарате не могут образовываться структуры политических партий, религиозных, общественных организаций и объединений, за исключением профессиональных союзов.

8. Аппарат осуществляет свою деятельность во взаимодействии с Администрацией Главы Донецкой Народной Республики, Аппаратом Правительства Донецкой Народной Республики, органами государственной власти, государственными органами, органами прокуратуры, органами местного самоуправления, предприятиями, учреждениями и организациями всех форм собственности, а также аппаратами парламентов иностранных государств и межпарламентских организаций.

9. Контроль деятельности Аппарата осуществляется Председателем Народного Совета, а также по его поручению заместителем Председателя Народного Совета и Комитетом Народного Совета по этике, Регламенту и организации работы Народного Совета.

10. Реорганизация и ликвидация Аппарата осуществляется в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики.

11. Аппарат осуществляет полномочия главного распорядителя бюджетных средств, главного администратора (администратора) доходов бюджета, получателя бюджетных средств в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики.

#### **II. Структура Аппарата**

1. В структуру Аппарата входят:
  - 1.1. Руководство Аппарата;
  - 1.2. Секретариат;
  - 1.3. Управление делами Аппарата Народного Совета;
  - 1.4. Управление правового обеспечения Аппарата Народного Совета;
  - 1.5. Структурные подразделения, не входящие в Управление делами Аппарата Народного Совета и Управление правового обеспечения Аппарата Народного Совета, находящиеся в непосредственном подчинении Руководителя Аппарата;
  - 1.6. Помощники-консультанты депутатов Народного Совета.
2. Структура Аппарата и штатное расписание утверждается Председателем Народного Совета по согласованию с Комитетом Народного Совета по этике, Регламенту и организации работы Народного Совета.
3. Условия материально-технического обеспечения работников Аппарата, а также расходы на содержание Аппарата определяются Руководителем Аппарата по согласованию с Председателем Народного Совета в пределах утвержденной сметы расходов, предусмотренных на содержание Народного Совета в Республиканском бюджете Донецкой Народной Республики.
4. Руководитель Аппарата назначается на должность и освобождается от должности распоряжением Председателя Народного Совета с согласия Народного Совета и по представлению Комитета Народного Совета по этике, Регламенту и организации работы Народного Совета.
5. Руководитель Аппарата несет персональную ответственность в соответствии с законом за выполнение функций, возложенных на Аппарат. Приказы и поручения Руководителя Аппарата по вопросам, относящимся к его полномочиям, являются обязательными для исполнения всеми работниками Аппарата.
6. Руководитель Аппарата действует без доверенности от имени Аппарата, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от его имени и обеспечивает их исполнение, издает приказы по организационным вопросам внутренней деятельности Аппарата. Руководитель Аппарата по согласованию с Председателем Народного Совета вправе делегировать отдельные полномочия Руководителя Аппарата подчиненным ему должностным лицам, в том числе путем выдачи доверенностей на осуществление действий от имени Аппарата, а также на представление и защиту интересов Народного Совета и Аппарата в судебных и иных органах.
7. Руководитель Аппарата руководит его деятельностью, организует взаимодействие Аппарата с другими предприятиями, учреждениями и организациями всех форм собственности в рамках своих полномочий.
8. Руководитель Аппарата является представителем нанимателя для работников Аппарата, издает приказы о приеме на работу, об увольнении с работы работников Аппарата в рамках своих полномочий.
9. Руководитель Аппарата наделяется полномочиями по заключению служебных контрактов с работниками Аппарата, указанными в пункте 12 настоящего раздела, на основании соответствующего распоряжения Председателя Народного Совета.
10. Руководитель Аппарата является представителем нанимателя для государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие), замещающих должности государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики (далее – должности гражданской службы) в Аппарате, издает приказы о назначении на должность и освобождении от замещаемой должности гражданской службы и увольнении с гражданской службы гражданских служащих в Аппарате, заключает и расторгает служебные контракты в рамках своих полномочий.
11. Руководитель Аппарата утверждает перечень информации с ограниченным доступом, подлежащей защите в Аппарате в соответствии с законодательством Донецкой Народной

Республики, а также утверждает документы и выполняет необходимые действия, предусмотренные Законом Донецкой Народной Республики «О государственной тайне».

12. Руководитель Аппарата имеет в подчинении Первого заместителя, заместителя Руководителя Аппарата, заместителя Руководителя Аппарата – начальника Управления правового обеспечения, главного бухгалтера, а также руководителя Секретариата Председателя Народного Совета, которые назначаются на должность и освобождаются от должности распоряжением Председателя Народного Совета и объявляются приказом Руководителя Аппарата.

13. Распределение функций контроля структурных подразделений Аппарата между Руководителем Аппарата, его заместителями, главным бухгалтером и руководителем Секретариата Председателя Народного Совета в пределах их компетенции закрепляется приказом Руководителя Аппарата по согласованию с Председателем Народного Совета.

14. На время отсутствия Руководителя Аппарата исполнение обязанностей возлагается на одного из заместителей Руководителя Аппарата по распоряжению Председателя Народного Совета.

15. Работники Секретариата назначаются на должность и освобождаются от должности приказом Руководителя Аппарата по представлению Председателя Народного Совета или заместителя Председателя Народного Совета в зависимости от подчиненности.

16. Работники Секретариата, подчиненные Руководителю Аппарата, назначаются на должность и освобождаются от должности приказом Руководителя Аппарата.

17. Работники Секретариата находятся в подчинении Руководителя Секретариата Председателя Народного Совета и полностью ему подотчетны.

18. Работники иных подразделений Аппарата назначаются на должность приказом Руководителя Аппарата по согласованию с руководителями соответствующих подразделений.

19. Аппарат по распоряжению Председателя Народного Совета осуществляет методическое обеспечение деятельности Молодежного Парламента Донецкой Народной Республики, предоставляет помещения, необходимые для размещения Председателя Молодежного Парламента Донецкой Народной Республики, его заместителей, руководителей комитетов, а также для проведения рабочих совещаний.

### III. Основные функции структурных подразделений Аппарата

1. Структурные подразделения Аппарата осуществляют свои функции в соответствии с положениями о них. Положения о структурных подразделениях Аппарата утверждаются приказами Руководителя Аппарата по согласованию с Председателем Народного Совета.

2. Секретариат осуществляет информационно-аналитическое, документационное, организационно-техническое и иное обеспечение деятельности Председателя Народного Совета, заместителя Председателя Народного Совета, а также Руководителя Аппарата, создает условия для реализации их конституционных полномочий по ведению заседаний Народного Совета, организации служебного распорядка Народного Совета, взаимодействия с депутатами Народного Совета, депутатскими объединениями, комитетами, комиссиями Народного Совета, Аппаратом, органами государственной власти Донецкой Народной Республики.

3. Управление делами осуществляет организационно-документационное, материально-техническое, финансовое, информационно-технологическое и иное обеспечение деятельности депутатов Народного Совета, а также осуществляет протокольное обеспечение официальных мероприятий, материально-техническое и хозяйственное обслуживание заседаний, парламентских слушаний и других мероприятий, обеспечивает санаторно-курортное лечение и оздоровительный отдых, в том числе и работников Аппарата, в пределах сметы расходов на содержание Народного Совета, утвержденных и предусмотренных в Республиканском бюджете Донецкой Народной Республики.

4. Управление правового обеспечения осуществляет правовую и лингвистическую экспертизу законопроектов и других нормативных правовых актов Народного Совета, подготовку материалов, связанных с разработкой законопроектов и законодательных

предложений, разрабатывает либо принимает участие в разработке по поручению руководства Народного Совета проектов законодательных актов, проектов документов комитетов и комиссий Народного Совета, осуществляет контроль подготовки проектов законов и иных актов Народного Совета относительно их юридического и редакционного оформления, обеспечивает представительство Народного Совета в судебных органах при рассмотрении дел, осуществляет правовой анализ договоров, подготовку соответствующих справочных и аналитических материалов по вопросам, рассматриваемым Народным Советом, проводит анализ практики применения действующего законодательства в целях его усовершенствования и содействия реализации функции парламентского контроля Народным Советом и его органами, а также осуществляет правовое сопровождение заседаний Народного Совета, оказывает правовое содействие депутатам и депутатским объединениям в Народном Совете, комитетам и комиссиям Народного Совета в их законопроектной работе, а при подготовке толкований и разъяснений законов по обращениям депутатов Народного Совета, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, отдельных граждан, осуществляет учет и систематизацию законодательства Донецкой Народной Республики, осуществляет правовое обеспечение Аппарата.

5. Сектор режима и секретной работы осуществляет защиту сведений, составляющих государственную тайну, и в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики обеспечивает депутатов Народного Совета и структурные подразделения Аппарата необходимой информацией.

#### IV. Работники Аппарата

1. Должности гражданской службы в Аппарате устанавливаются в соответствии с Реестром должностей государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики и определяются Структурой Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики, а также штатным расписанием Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики. В Аппарате могут быть предусмотрены должности, не являющиеся должностями гражданской службы. Оплата труда работников Аппарата определяется штатным расписанием Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики и иными нормативными актами.

2. Условия труда работников Аппарата определяются законодательством Донецкой Народной Республики о труде, Законом Донецкой Народной Республики от 15 января 2020 года № 91-ПНС «О государственной гражданской службе» (далее – Закон о гражданской службе), положениями о структурных подразделениях Аппарата, а также должностными регламентами (инструкциями), служебными контрактами, Служебным распорядком Аппарата.

3. Условия и порядок финансового, материально-технического, культурного и медицинского обеспечения работников Аппарата устанавливаются на уровне, соответствующем уровню обеспечения работников Администрации Главы Донецкой Народной Республики и Аппарата Правительства Донецкой Народной Республики.

4. Должностные обязанности, права и ответственность работников Аппарата определяются законодательством Донецкой Народной Республики о труде, Законом о гражданской службе, а также настоящим Положением, положениями о структурных подразделениях Аппарата, должностными регламентами (инструкциями) и служебными контрактами.

5. Финансовое обеспечение помощника-консультанта депутата Народного Совета осуществляется Аппаратом.

Приложение Г  
Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих  
Российской Федерации и муниципальных служащих

Одобен  
решением президиума Совета  
при Президенте Российской Федерации  
по противодействию коррупции  
от 23 декабря 2010 г. (протокол N 21)

**ТИПОВОЙ КОДЕКС  
ЭТИКИ И СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

I. Общие положения

1. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (далее - Типовой кодекс) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Международного кодекса поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г.), Модельного кодекса поведения для государственных служащих (приложение к Рекомендации Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г. N К (2000) 10 о кодексах поведения для государственных служащих), Модельного закона "Об основах муниципальной службы" (принят на 19-м пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств - участников Содружества Независимых Государств (Постановление N 19-10 от 26 марта 2002 г.), Федеральных законов от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции", от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации", от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации", других федеральных законов, содержащих ограничения, запреты и обязанности для государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, Указа Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. N 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

2. Типовой кодекс является основой для разработки соответствующими государственными органами и органами местного самоуправления кодексов этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (далее - государственные (муниципальные) служащие).

3. Типовой кодекс представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные (муниципальные) служащие независимо от замещаемой ими должности.

4. Гражданин Российской Федерации, поступающий на государственную службу Российской Федерации либо муниципальную службу (далее - государственная и муниципальная служба), обязан ознакомиться с положениями Типового кодекса и соблюдать их в процессе своей служебной деятельности.

5. Каждый государственный (муниципальный) служащий должен принимать все необходимые меры для соблюдения положений Типового кодекса, а каждый гражданин Российской Федерации вправе ожидать от государственного (муниципального) служащего поведения в отношении с ним в соответствии с положениями Типового кодекса.

6. Целью Типового кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения государственных (муниципальных) служащих для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственных (муниципальных) служащих, доверия граждан к государственным органам и органам местного самоуправления и обеспечение единых норм поведения государственных (муниципальных) служащих.

7. Типовой кодекс призван повысить эффективность выполнения государственными (муниципальными) служащими своих должностных обязанностей.

8. Типовой кодекс служит основой для формирования должной морали в сфере государственной и муниципальной службы, уважительного отношения к государственной и муниципальной службе в общественном сознании, а также выступает как институт общественного сознания и нравственности государственных (муниципальных) служащих, их самоконтроля.

9. Знание и соблюдение государственными (муниципальными) служащими положений Типового кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и служебного поведения.

## II. Основные принципы и правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих

10. Основные принципы служебного поведения государственных (муниципальных) служащих являются основой поведения граждан Российской Федерации в связи с нахождением их на государственной и муниципальной службе.

11. Государственные (муниципальные) служащие, сознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственных органов и органов местного самоуправления;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности как государственных органов и органов местного самоуправления, так и государственных (муниципальных) служащих;

в) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий соответствующего государственного органа и органа местного самоуправления;

г) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

д) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению ими должностных обязанностей;

е) уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы либо органы местного самоуправления обо всех случаях обращения к государственному (муниципальному) служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

ж) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, исполнять обязанности, связанные с прохождением государственной и муниципальной службы;

з) соблюдать беспристрастность, исключаящую возможность влияния на их служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений;

и) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

к) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

л) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

м) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении государственным (муниципальным) служащим должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа либо органа местного самоуправления;

н) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;

о) не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

п) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственного органа или органа местного самоуправления, его руководителя, если это не входит в должностные обязанности государственного (муниципального) служащего;

р) соблюдать установленные в государственном органе или органе местного самоуправления правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;

с) уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа или органа местного самоуправления, а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

т) воздерживаться в публичных выступлениях, в том числе в средствах массовой информации, от обозначения стоимости в иностранной валюте (условных денежных единицах) на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг и иных объектов гражданских прав, сумм сделок между резидентами Российской Федерации, показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, размеров государственных и муниципальных заимствований, государственного и муниципального долга, за исключением случаев, когда это необходимо для точной передачи сведений либо предусмотрено законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, обычаями делового оборота;

у) постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере его ответственности.

12. Государственные (муниципальные) служащие обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные и федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации.

13. Государственные (муниципальные) служащие в своей деятельности не должны допускать нарушение законов и иных нормативных правовых актов исходя из политической, экономической целесообразности либо по иным мотивам.

14. Государственные (муниципальные) служащие обязаны противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

15. Государственные (муниципальные) служащие при исполнении ими должностных обязанностей не должны допускать личную заинтересованность, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

При назначении на должность государственной или муниципальной службы и исполнении должностных обязанностей государственный (муниципальный) служащий обязан заявить о наличии или возможности наличия у него личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей.

16. Государственный (муниципальный) служащий обязан представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих и членов своей семьи в соответствии с законодательством Российской Федерации.

17. Государственный (муниципальный) служащий обязан уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры Российской Федерации или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений.

Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным фактам проведена или проводится проверка, является должностной обязанностью государственного (муниципального) служащего.

18. Государственному (муниципальному) служащему запрещается получать в связи с исполнением им должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги материального характера, плату за развлечения, отдых, за пользование транспортом и иные вознаграждения). Подарки, полученные государственным (муниципальным) служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются соответственно федеральной собственностью, собственностью субъекта Российской Федерации, органа местного самоуправления и передаются государственным (муниципальным) служащим по акту в государственный орган или орган местного самоуправления, в котором он замещает должность государственной или муниципальной службы, за исключением случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

19. Государственный (муниципальный) служащий может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в государственном органе или органе местного самоуправления норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации.

20. Государственный (муниципальный) служащий обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность или (и) которая стала известна ему в связи с исполнением им должностных обязанностей.

21. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, должен быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в государственном органе либо его подразделении (органе местного самоуправления либо его подразделении) благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

22. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, призван:

- а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;
- б) принимать меры по предупреждению коррупции;
- в) не допускать случаев принуждения государственных (муниципальных) служащих к участию в деятельности политических партий и общественных объединений.

23. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, должен принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему государственные (муниципальные) служащие не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости.

24. Государственный (муниципальный) служащий, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим государственным (муниципальным) служащим, несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации за действия или бездействие подчиненных ему сотрудников,

нарушающих принципы этики и правила служебного поведения, если он не принял меры по недопущению таких действий или бездействия.

### III. Рекомендательные этические правила служебного поведения государственных (муниципальных) служащих

25. В служебном поведении государственному (муниципальному) служащему необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

26. В служебном поведении государственный (муниципальный) служащий воздерживается от:

а) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомερных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

27. Государственные (муниципальные) служащие призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

Государственные (муниципальные) служащие должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

28. Внешний вид государственного (муниципального) служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к государственным органам и органам местного самоуправления, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

#### IV. Ответственность за нарушение положений Типового кодекса

29. Нарушение государственным (муниципальным) служащим положений Типового кодекса подлежит моральному осуждению на заседании соответствующей комиссии по соблюдению требований к служебному поведению государственных (муниципальных) служащих и урегулированию конфликта интересов, образуемой в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 2010 г. N 821 "О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов", а в случаях, предусмотренных федеральными законами, нарушение положений Типового кодекса влечет применение к государственному (муниципальному) служащему мер юридической ответственности.

Соблюдение государственным (муниципальным) служащим положений Типового кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

Приложение Д  
 Типовой должностной регламент федерального государственного гражданского  
 служащего Федерального агентства по техническому  
 регулированию и метрологии

Утвержден  
 приказом Федерального агентства  
 по техническому регулированию  
 и метрологии  
 от 17 февраля 2016 г. N 156

ТИПОВОЙ ДОЛЖНОСТНОЙ РЕГЛАМЕНТ  
 федерального государственного гражданского служащего,  
 замещающего должность

\_\_\_\_\_  
 (наименование должности, отдела и Управления)  
 Федерального агентства по техническому  
 регулированию и метрологии

1. Общие положения

1.1. Должность федеральной государственной гражданской службы (далее - гражданская служба) (указать наименование должности) отдела (указать наименование отдела) (далее - Отдел) Управления (указать название Управления) (далее - Управление) относится к \_\_\_\_\_ группе должностей гражданской службы категории "\_\_\_\_\_".

Регистрационный номер (код) должности \_\_\_\_\_. *указываются группа, категория и код должности в соответствии с [Реестром](#) должностей федеральной государственной гражданской службы, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2005 г. N 1574*

1.2. Направление профессиональной служебной деятельности (далее - направление деятельности), в соответствии с которым федеральный государственный гражданский служащий (далее - гражданский служащий) исполняет должностные обязанности: \_\_\_\_\_ *. указывается в соответствии с [Перечнем](#) направлений профессиональной служебной деятельности и специализаций по направлениям профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми федеральные государственные гражданские служащие исполняют должностные обязанности, классифицированным по федеральным государственным органам (далее - Перечень), опубликованном на сайте Минтруда России; на основании [приказа](#) Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 19 января 2016 г. N 20 "Об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей государственными гражданскими служащими центрального аппарата и межрегиональных территориальных управлений Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии" (далее - Приказ N 20)*

1.3. Специализация по направлению деятельности, в соответствии с которой гражданский служащий исполняет должностные обязанности: \_\_\_\_\_.

*указывается в соответствии с [Перечнем](#), на основании [Приказа](#) N 20*

1.4. Цель исполнения должностных обязанностей:

\_\_\_\_\_.

1.5. Основные задачи (определяются исходя из цели исполнения должностных обязанностей), на реализацию которых ориентировано исполнение должностных обязанностей (указать наименование должности):

1.5.1. \_\_\_\_\_;

1.5.2. \_\_\_\_\_;

...

1.6. Назначение и освобождение от должности (указать наименование должности) осуществляются в установленном порядке приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (далее - Федеральное агентство).

1.7. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), непосредственно подчиняется (указать наименование должности) либо лицу, исполняющему его обязанности.

1.8. На период временного отсутствия (указать наименование должности) исполнение его должностных обязанностей возлагается на другого гражданского служащего, замещающего должность (указать наименование должности).

1.9. На гражданского служащего, замещающего должность (указать наименование должности), в случае служебной необходимости и с его согласия может быть возложено исполнение должностных обязанностей по должности (указать наименование должности).

1.10. В своей деятельности (указать наименование должности) руководствуется нормативными правовыми актами Российской Федерации, регламентирующими прохождение государственной гражданской службы; локальными нормативными актами (перечислить нормативные акты Федерального агентства): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, настоящим должностным регламентом.

## 2. Квалификационные требования

Для замещения должности (указать наименование должности) устанавливаются квалификационные требования, включающие базовые и функциональные квалификационные требования.

### 2.1. Базовые квалификационные требования

2.1.1. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен иметь \_\_\_\_\_ образование.

Требования к уровню профессионального образования определяются в зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы, в соответствии со [статьей 12](#) Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

2.1.2. Для должности (указать наименование должности) стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) или стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки, указанными в [п. 2.2.1](#), составляет \_\_\_\_\_ лет.

*Указывается требование к стажу в соответствии с [Указом Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. N 1131 "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы \(государственной службы иных видов\) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих"](#)*

2.1.3. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен обладать следующими базовыми знаниями и навыками:

1) знанием государственного языка Российской Федерации (русского языка);

2) правовыми знаниями основ:

а) [Конституции](#) Российской Федерации;

б) Федерального [закона](#) от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации";

в) Федерального [закона](#) от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации";

г) Федерального [закона](#) от 25 декабря 2008 г. N 273-ФЗ "О противодействии коррупции";

- 3) знаниями основ делопроизводства и документооборота;
- 4) знаниями и навыками в области информационно-коммуникационных технологий.

2.1.4. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен обладать следующими навыками, исходя из специфики исполняемых должностных обязанностей:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Указываются навыки, определенные в соответствии с [п. 2.4](#) Методического инструментария по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим (далее - Методический инструментарий), опубликованного на сайте Минтруда России, на основании [Приказа](#) N 20*

## 2.2. Функциональные квалификационные требования

2.2.1. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен иметь \_\_\_\_\_ образование (Указывается уровень профессионального образования, определенный в соответствии с [п. 2.1.1](#) Должностного регламента) по направлению(-ям) подготовки (специальности(-ям)) профессионального образования \_\_\_\_\_.

Требования к направлению подготовки (специальности) профессионального образования определяются с учетом направления деятельности и специализации Федерального агентства (см. [п. п. 1.2, 1.3](#) Должностного регламента), в соответствии с подходами, изложенными в [п. 3.1](#) Методического инструментария, с учетом [п. 4](#) Рекомендаций ([Приложение N 3](#) к Методическому инструментарии, на основании [Приказа](#) N 20

Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), может иметь иное направление подготовки (специальность), для которого законодательством Российской Федерации об образовании установлено соответствие направлению подготовки (специальности), указанному в предыдущих перечнях профессий, специальностей и направлений подготовки.

Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), также может иметь иное направление подготовки (специальность) при условии наличия диплома о профессиональной переподготовке по соответствующей программе профессиональной переподготовки объемом более 1000 часов.

2.2.2. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен обладать следующими профессиональными знаниями в области законодательства Российской Федерации:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются нормативные правовые акты Российской Федерации, определенные в соответствии с [п. 3.2](#) Методического инструментария и [п. 5](#) Рекомендаций, на основании [Приказа](#) N 20*

2.2.3. Иные профессиональные знания (указать наименование должности) должны включать:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются конкретные знания, необходимые для исполнения должностных обязанностей в рамках направления деятельности и специализации Федерального агентства*

(см. [п. п. 1.2, 1.3](#) Должностного регламента), определенные в соответствии с [п. 3.2](#) Методического инструментария и [п. 6](#) Рекомендаций, на основании [Приказа N 20](#)

2.2.4. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), должен обладать следующими профессиональными навыками:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Требования к профессиональным навыкам с учетом направления деятельности и специализации Федерального агентства (см. [п. п. 1.2, 1.3](#) Должностного регламента) определяются в соответствии с [п. 3.2](#) Методического инструментария и [п. 8](#) Рекомендаций, на основании [Приказа N 20](#)*

2.2.5. Иные профессиональные навыки гражданского служащего, замещающего должность (указать наименование должности), должны включать:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются дополнительные профессиональные навыки, необходимые для исполнения должностных обязанностей, определенные в соответствии с [п. 3.2](#) Методического инструментария, на основании [Приказа N 20](#)*

### 3. Должностные обязанности, права и ответственность

3.1. Основные права и обязанности (указать наименование должности), а также ограничения, запреты и требования, связанные с гражданской службой, которые установлены в его отношении, предусмотрены [статьями 14, 15, 16, 17, 18](#) Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации".

3.2. В должностные обязанности (указать наименование должности) входит:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются обязанности, соответствующие конкретной должности*

3.2. Гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), за неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей может быть привлечен к ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать управленческие или иные решения

4.1. При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), вправе самостоятельно принимать решения по вопросам:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются вопросы, по которым гражданский служащий вправе самостоятельно принимать управленческие или иные решения*

4.2. При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), обязан самостоятельно принимать решения по вопросам:

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются вопросы, по которым гражданский служащий обязан самостоятельно принимать управленческие или иные решения*

5. Перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан участвовать при подготовке проектов нормативных правовых актов и (или) проектов управленческих и иных решений

5.1. При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), в соответствии со своей компетенцией вправе участвовать в подготовке (обсуждении):

- 1) \_\_\_\_\_;
- 2) \_\_\_\_\_;
- 3) \_\_\_\_\_;

...

*Перечисляются проекты нормативных правовых актов и (или) проекты управленческих и иных решений, в подготовке которых гражданский служащий вправе самостоятельно принимать управленческие и иные решения*

5.2. При исполнении служебных обязанностей гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), обязан участвовать в подготовке (обсуждении):

- 1) графика отпусков гражданских служащих Отдела;
- 2) иных актов по поручению непосредственного руководителя и руководства Федерального агентства.

6. Сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений, порядок согласования и принятия данных решений

В соответствии со своими должностными обязанностями гражданский служащий, замещающий должность (указать наименование должности), осуществляет подготовку проектов документов в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, требованиями Регламента Федерального агентства и Инструкции по делопроизводству в центральном аппарате Федерального агентства.

7. Порядок служебного взаимодействия

Порядок служебного взаимодействия (указать наименование должности) с гражданскими служащими Федерального агентства, гражданскими служащими иных государственных органов, а также с другими гражданами и организациями осуществляется на основании указаний непосредственного руководителя.

8. Перечень государственных услуг, оказываемых гражданам и организациям

Указать полный перечень оказываемых государственных услуг либо сделать запись, что государственные услуги не оказываются.

9. Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности

Эффективность профессиональной служебной деятельности (указать наименование должности) оценивается по следующим показателям:

- выполняемому объему работы и интенсивности труда, соблюдению служебной дисциплины;
- своевременности и оперативности выполнения поручений;
- качеству выполненной работы;
- способности выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя;
- способности четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умению рационально использовать рабочее время, расставлять приоритеты;
- творческому подходу к решению поставленных задач, активности и инициативе в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способности быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям.

Лист ознакомления  
с должностным регламентом федерального государственного  
гражданского служащего, замещающего должность

---

(наименование должности, отдела и Управления)  
Федерального агентства по техническому  
регулированию и метрологии

N N п/п	Фамилия, имя, отчество гражданского служащего	Дата и номер приказа о назначении на должность	Дата ознакомления с должностным регламентом и получения его копии	Подпись гражданского служащего
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

## Приложение Е

### Положение о конкурсе управленцев «Лидеры России» на 2021-2022 год

#### Положение о конкурсе управленцев «Лидеры России» на 2021-2022 год

##### **1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение определяет цель, задачи, категории участников и порядок организации и проведения конкурса управленцев «Лидеры России» (далее – конкурс) в 2021–2022 гг.

1.2. Официальный сайт конкурса: [лидерыроссии.рф](http://лидерыроссии.рф).

1.3. Официальным языком конкурса является русский.

1.4. Положение действует в течение всего срока проведения конкурса и может быть изменено по инициативе организатора, а также в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

##### **2. Цель и задачи конкурса**

2.1. Цель конкурса – поиск, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций.

2.2. Задачи конкурса:

2.2.1 оценка и формирование у участников компетенций в сфере управления, в том числе через прохождение обучения и получение обратной связи;

2.2.2 создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействие их дальнейшему развитию и распространению лучших практик.

2.3. Проведение конкурса базируется на принципах открытости, объективности, прозрачности.

##### **3. Организатор и партнеры конкурса**

3.1. Организатором конкурса является АНО «Россия – страна возможностей».

3.2. Обязанности организатора конкурса:

3.2.1 утверждает настоящее положение о конкурсе;

3.2.2 обеспечивает разработку методики оценочных мероприятий, графика проведения конкурса и других нормативных документов, необходимых для его проведения;

3.2.3 организует и обеспечивает ИТ-поддержку проведения дистанционного этапа конкурса;

3.2.4 обеспечивает организацию очных мероприятий конкурса;

3.2.5 решает другие вопросы организации всех этапов проведения конкурса.

3.3. Операционным партнером является ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

3.4. Обязанности операционного партнера:

3.4.1 обеспечивает частичное финансирование подготовки и проведения конкурса, включая выплату образовательных грантов (в соответствии с правилами предоставления участникам суперфинала (финала конкурса) поощрений (грантов) из средств федерального бюджета);

3.4.2 согласовывает настоящее Положение о конкурсе;

3.4.3 организует предоставление грантов.

3.5. Партнерами конкурса могут стать государственные, частные и общественные организации всех уровней, осуществляющие ресурсную (техническую, организационную, экспертную и иную) поддержку мероприятий конкурса.

##### **4. Участники конкурса**

4.1. В конкурсе могут участвовать граждане Российской Федерации и граждане иностранных государств в возрасте от 18 до 55 лет включительно на момент регистрации на

конкурс. Для некоторых треков (специализированных направлений конкурса) могут быть установлены отдельные требования к гражданству и возрасту.

4.2. Условиями участия в конкурсе являются следующие:

4.2.1 наличие опыта управления не менее двух лет. Для некоторых треков могут быть установлены иные требования к управленческому опыту.

4.2.2 для участников некоторых треков могут быть установлены дополнительные требования в соответствии с условиями треков (наличие профильного образования, опыт управления в сфере трека, наличие научных публикаций в сфере трека и проч.);

4.2.3 для лиц, не являющихся гражданами Российской Федерации, дополнительным условием является согласие и готовность жить и работать в Российской Федерации или работать в зарубежных представительствах органов государственной власти Российской Федерации, а также зарубежных подразделениях российских коммерческих и некоммерческих организаций.

4.3. Финалисты первого и второго сезонов конкурса, суперфиналисты и победители треков третьего сезона конкурса, а также финалисты Всероссийского конкурса «Лидеры России. Политика» не имеют права на участие в конкурсе. Исключением является участие в треке «Развитие».

### **5. Наблюдательный совет конкурса**

5.1. Наблюдательный совет конкурса формируется для содействия достижению целей и решению задач конкурса.

5.2. Наблюдательный совет выполняет следующие функции:

5.2.1 контролирует соблюдение правил проведения конкурса, объективность и беспристрастность определения победителей;

5.2.2 содействует поддержанию высокой репутации конкурса.

5.3. Членами Наблюдательного совета могут быть граждане Российской Федерации, имеющие выдающиеся достижения в области государственной и общественной деятельности, предпринимательства, науки, культуры, спорта и проч.

5.4. Для некоторых треков конкурса может быть создан отдельный специализированный Наблюдательный совет, профессиональная деятельность членов которого напрямую связана с тематикой трека.

### **6. Экспертный совет конкурса**

6.1. Экспертный совет конкурса формируется в целях обеспечения качества используемых методов оценки, согласно дополнительным регламентам, правилам настоящего конкурса, в том числе с правом участия экспертов в оценке заданий участников конкурса.

6.2. В состав экспертного совета входят представители профессиональных организаций, государственных структур, общественных объединений, науки и бизнеса, эксперты в области оценки персонала, а также ответственное лицо от треков конкурса на время проведения соответствующих треков в рамках конкурса. Возглавляет экспертный совет председатель.

6.3. Порядок деятельности экспертного совета регламентируется Положением об экспертном совете конкурса.

### **7. Апелляционная комиссия конкурса**

7.1. Апелляционная комиссия конкурса формируется для обеспечения равных возможностей для всех участников конкурса, а также соблюдения всех правил конкурса, рассмотрения апелляций участников конкурса, а также реализации иных полномочий, предусмотренных в [Положении об апелляционной комиссии конкурса](#) и подаче апелляций.

7.2. С подробными правилами подачи апелляций можно ознакомиться в Положении об апелляционной комиссии конкурса и подаче апелляций.

### **8. Порядок проведения конкурса**

8.1. Конкурс состоит из следующих этапов:

8.1.1 регистрация участников;

8.1.2 дистанционный этап (I и II блоки дистанционного этапа);

8.1.3 контрольное (проверочное) компьютерное тестирование;

8.1.4 финалы треков и региональные финалы треков (предусмотрены для части треков);

8.1.5 суперфинал (финал конкурса);

8.1.6 трек «Развитие».

8.2. Для участия в конкурсе необходимо в указанные на сайте сроки пройти регистрацию. Ссылка для регистрации размещена на сайте.

8.3. Всем участникам, независимо от участия в конкурсе ранее, необходимо полностью пройти все пункты регистрации, включающие:

8.3.1 создание личного кабинета на сайте конкурса;

8.3.2 выбор трека;

8.3.3 заполнение анкеты;

8.3.4 заполнение дополнительной анкеты трека (при наличии).

8.4. Своей регистрацией на сайте участник конкурса подтверждает, что ознакомился и полностью согласен с настоящим Положением, политикой обработки персональных данных при проведении конкурса, использованием видео- и аудиоматериалов, а также дает согласие на обработку его персональных данных, их передачу членам Наблюдательного совета, экспертного совета, апелляционной комиссии, наставникам, представителям компаний-партнеров, заявленных на конкурсе, представителям федеральных и региональных органов власти и другим потенциальным работодателям для возможного приглашения в кадровый резерв или к собеседованию на предмет трудоустройства и использования с целью профессионального развития, а также другим организациям с целью содействия карьерному росту участника.

8.5. Участники обязаны указывать достоверную информацию при регистрации и поддерживать ее актуальность на протяжении конкурса. Смена федерального округа, указанного при регистрации, в ходе проведения конкурса не допускается. Указание недостоверной информации является основанием для дисквалификации участника. Организатор оставляет за собой право потребовать подтверждение любых указанных участником в анкете данных, в том числе связавшись с участниками или третьими лицами по электронной почте или телефону.

8.6. Каждый участник конкурса может зарегистрироваться на конкурс только однократно.

8.7. Каждый участник может подать заявку на участие только в одном треке. Смена трека, выбранного при регистрации, в ходе проведения конкурса не допускается.

8.8. Организатор оставляет за собой право остановить регистрацию на трек или установить дополнительные задания для дальнейшего участия в треке, в случае если количество заявок превышает технические способности ИТ-системы, а также методологические ограничения оценочных инструментов. В данном случае организатор обязуется не менее чем за один календарный день уведомить участников о прекращении регистрации на трек или появлении дополнительных заданий, разместив информацию на сайте конкурса.

8.9. Участники конкурса самостоятельно несут ответственность за свои технические устройства, программное обеспечение, доступ к сети Интернет и проч., которые они используют в ходе выполнения заданий конкурса (в том числе неисправность, отсутствие и поломки технических средств, отсутствие и поломки программного обеспечения, сбой в подключении к сети Интернет).

8.10. Участнику конкурса следует выполнять тесты/задания дистанционного этапа на компьютере. Выполнение тестов/заданий на смартфонах и других портативных устройствах не допускается по причине малых размеров экрана и нестандартных браузеров.

8.11. Дистанционный этап проводится в режиме онлайн с соблюдением следующих условий:

8.11.1 участники проходят тестирование/задания для оценки их интеллектуальных способностей, управленческого потенциала, лидерских качеств, профессиональных компетенций и навыков;

8.11.2 дистанционный этап состоит из I и II блоков;

8.11.3 участникам могут предлагаться необязательные тесты/задания с явным указанием, что их прохождение, отказ от их прохождения или полученный результат по итогам прохождения никак не влияют на формирование значения индивидуального рейтинга участника;

8.11.4 участникам могут предлагаться обязательные тесты/задания с явным указанием, что результаты их прохождения не влияют на формирование значения индивидуального рейтинга участника. Непрохождение участником обязательных тестов/заданий ведет к недопуску участника к дальнейшим этапам конкурса;

8.11.5 для оценки участников могут быть использованы инструменты искусственного интеллекта, в том числе для формирования значения индивидуального рейтинга участника;

8.11.6 для прохождения I блока дистанционного этапа допускаются участники, выполнившие в срок все условия предыдущего этапа конкурса (создание личного кабинета на сайте, выбор трека, заполнение анкеты и дополнительной анкеты трека (при наличии) и др.);

8.11.7 ко II блоку дистанционного этапа допускаются: в случае, если предусмотрен один финал трека, – участники, показавшие по результатам прохождения тестов/заданий I блока дистанционного этапа наиболее высокие результаты среди участников трека; в случае, если предусмотрены несколько финалов трека (региональных финалов трека), – участники, показавшие по результатам прохождения тестов I блока наиболее высокие результаты среди участников своего федерального округа (определенного на основании информации, указанной участником на этапе регистрации конкурса).

8.11.8 по итогам II блока дистанционного этапа определяются значения индивидуального рейтинга каждого участника: в случае, если предусмотрен один финал трека, – значения индивидуального рейтинга определяются отдельно по каждому треку; в случае, если предусмотрены несколько финалов трека (региональных финалов трека), значения индивидуального рейтинга определяются среди участников федерального округа (определенного на основании информации, указанной участником на этапе регистрации конкурса).

8.11.9 подробные правила проведения дистанционного этапа и технические требования будут предусмотрены в Правилах прохождения дистанционного этапа конкурса, с которыми участнику необходимо ознакомиться, прежде чем приступить к прохождению тестирования.

8.12. По итогам II блока дистанционного этапа участники информируются через личный кабинет на сайте о допуске или недопуске к контрольному (проверочному) компьютерному тестированию в соответствии со значением своего индивидуального рейтинга.

8.12.1 контрольное (проверочное) компьютерное тестирование проходит перед началом каждого финала / регионального финала трека;

8.12.2 подробные правила проведения контрольного (проверочного) компьютерного тестирования будут предусмотрены в Правилах прохождения контрольного (проверочного) компьютерного тестирования, с которыми участнику необходимо ознакомиться, прежде чем приступить к прохождению тестирования.

8.13. Участникам, допущенным до контрольного (проверочного) компьютерного тестирования, могут предлагаться до контрольного (проверочного) компьютерного тестирования обязательные дополнительные задания с явным указанием, что результат выполнения этих заданий может влиять на рейтинг участников в финалах треков и региональных финалах треков. Баллы, полученные по результатам выполнения дополнительных заданий, могут суммироваться с баллами, полученными по итогам выполнения заданий финала трека или регионального финала трека. То есть результат выполнения дополнительных заданий может влиять на формирование рейтинга участников по итогам финала трека или регионального финала трека, на основании которого выявляются участники, которые будут приглашены в суперфинал (финал конкурса).

8.13.1 тематика, формат, специфика и срок проведения оценки дополнительных заданий определяются организатором непосредственно перед стартом дополнительных заданий;

8.13.2 организатор информирует участников о дополнительных заданиях путем размещения информации на сайте, а также через личный кабинет участника.

8.14. Финалы треков и региональные финалы треков проводятся в форме очных мероприятий в крупных городах Российской Федерации с соблюдением следующих условий:

8.14.1 для части треков предусмотрен только один финал трека. Для части треков предусмотрены региональные финалы в разных федеральных округах;

8.14.2 к участию в финале трека / региональном финале трека допускаются участники, успешно выполнившие дистанционный этап и контрольное (проверочное) компьютерное тестирование.

8.14.3 общее количество участников каждого финала трека – не менее 70 человек из тех, кто получил по итогам дистанционного этапа наиболее высокие значения рейтинга среди участников трека и успешно прошел контрольное (проверочное) тестирование. В случае, если финалы трека проводятся в разных федеральных округах (региональные финалы трека), – не менее 70 человек из тех, кто получил по итогам дистанционного этапа наиболее высокие значения рейтинга и успешно прошел контрольное (проверочное) тестирование среди участников своего федерального округа (определенного на основании информации, указанной участником на этапе регистрации участников);

8.14.4 организатор оставляет за собой право увеличить или уменьшить число участников в финале трека / региональном финале трека;

8.14.5 участники проходят комплексную оценку профессиональных и управленческих компетенций и навыков, выполняя задания, представляющие собой симуляцию реальных управленческих ситуаций и других заданий, позволяющих оценить компетенции и навыки участников (совместно оценочные мероприятия);

8.14.6 результаты прохождения оценочных мероприятий определяют значения индивидуального рейтинга каждого участника по итогам данного этапа;

8.14.7 победители региональных финалов треков определяются отдельно по каждому федеральному округу на основании индивидуальных рейтингов по итогам прохождения оценочных мероприятий в соответствующих федеральных округах. Не менее 3 победителей регионального финала трека, набравших наиболее высокие значения, приглашаются в суперфинал (финал конкурса);

8.14.8 победителями финала трека становятся участники, набравшие наиболее высокие значения рейтинга по итогам прохождения оценочных мероприятий. Не менее 5 победителей финала трека, набравших наиболее высокие значения, приглашаются в суперфинал (финал конкурса);

8.14.9 организатор может для отдельных треков установить полное ограничение на участие победителей финала трека в суперфинале (финале конкурса). О таких ограничениях организатор уведомляет участников на этапе регистрации на конкурс.

8.14.10 победитель регионального финала трека / финала трека, приглашенный в суперфинал (финал конкурса), имеет право отказаться от участия в суперфинале (финале конкурса) с сохранением всех призов и наград трека, но лишаясь призов и наград участников суперфинала (финала конкурса);

8.14.11 в ходе финалов треков / региональных финалов треков проводятся обучающие и коммуникационные мероприятия с приглашенными экспертами;

8.14.12 призы и награды победителям трека устанавливаются и предоставляются партнерами трека;

8.14.13 расходы, связанные с проездом к месту проведения финала трека / регионального финала трека, размещением и питанием, участники несут самостоятельно. Организатор оставляет за собой право организации питания участников конкурса во время проведения очных мероприятий своими силами и средствами, а также предоставления сувенирной продукции и раздаточных материалов.

8.14.14 по итогам финалов трека / региональных финалов треков формируются «листы ожидания» из участников, имеющих высокие значения рейтинга, но не попавших в число

суперфиналистов из-за ограничения числа участников суперфинала (финала конкурса) от соответствующего финала трека / регионального финала трека. В случае, если суперфиналист отказался или не смог принять участие в суперфинале (финале конкурса), он может быть заменен участником с наибольшим рейтингом из: «листа ожидания» финала соответствующего трека; общего федерального «листа ожидания» трека, если финалы трека проводились в разных федеральных округах.

8.14.15 подробные правила участия в финалах треков/ региональных финалах треков будут предусмотрены в Правилах участия в финалах треков/ региональных финалах треков, с которыми участнику необходимо ознакомиться, прежде чем приступить к участию в финале трека/ региональном финале трека.

8.15. Суперфинал (финал конкурса) проводится с соблюдением следующих условий:

8.15.1 в суперфинале (финале конкурса) участвует до 300 (включительно) победителей финалов треков и региональных финалов треков, приглашенных в суперфинал (финал конкурса) участники из «листа ожидания» в соответствии с п. 8.14.14 настоящего Положения;

8.15.2 участники проходят комплексную оценку профессиональных и управленческих компетенций и навыков, выполняя задания, представляющие собой симуляцию реальных управленческих ситуаций и других заданий, позволяющих оценить компетенции и навыки участников (совместно оценочные мероприятия);

8.15.3 результаты прохождения оценочных мероприятий суперфинала (финала конкурса) определяют значения индивидуального рейтинга каждого участника суперфинала (финала конкурса);

8.15.4 победителями конкурса становятся участники, получившие наиболее высокие значения рейтинга по итогам суперфинала (финала конкурса);

8.15.5 расходы, связанные с проездом к месту проведения суперфинала (финала конкурса), размещением и питанием, участники несут самостоятельно. Организатор оставляет за собой право организации питания участников конкурса во время проведения очных мероприятий своими силами и средствами, а также предоставления сувенирной продукции и раздаточных материалов;

8.15.6 в случае выхода участника в суперфинал (финал конкурса) организатор вправе запросить подтверждение всех представленных участником о себе данных в виде и формате, утвержденном организатором. Организатор вправе установить формат экспертизы полученной информации.

8.15.7 подробные правила участия в суперфинале (финале конкурса) будут предусмотрены в Правилах участия в суперфинале (финале конкурса), с которыми участнику необходимо ознакомиться, прежде чем приступить к участию в суперфинале (финале конкурса).

8.16. Трек «Развитие»:

8.16.1 данный трек является отдельным этапом конкурса, в котором могут принимать участие все желающие независимо от их статуса участия в конкурсе (участники конкурса; участники, не прошедшие в следующий этап конкурса; а также иные лица, не принимающие участие в конкурсе);

8.16.2 тесты данного трека не являются отборочными и нацелены на определение зон развития участников для дальнейшего составления индивидуального плана развития самим участником;

8.16.3 по итогам данного трека не формируется индивидуальный рейтинг участников, а также данный трек не предполагает очных мероприятий; 8.16.4 участники могут подавать заявку на участие в треке «Развитие» в установленные организатором сроки.

8.17. Призы и награды участникам суперфинала (финала) конкурса:

8.17.1 участникам суперфинала (финала конкурса): грант (поощрение) на один миллион рублей для прохождения образовательных программ высшего образования и/или дополнительной профессиональной образовательной программы (повышение квалификации, профессиональная переподготовка) в соответствии с правилами предоставления участникам суперфинала (финала конкурса) поощрений (грантов), утверждаемых операционным партнером

конкурса по согласованию с организатором; возможность включения в программу развития управленческого кадрового резерва.

8.17.2 победителям суперфинала (финала конкурса) дополнительно к п.8.17.1: предоставляется право участия в программе наставничества с ведущими руководителями органов государственной власти и бизнес-сообщества; участие в проектах и образовательных программах клуба «Эльбрус» – сообщества победителей конкурса.

### **9. Принципы оценки участников конкурса**

9.1. Критерием оценки участников является уровень проявления интеллектуальных способностей, управленческого потенциала, лидерских качеств, профессиональных компетенций и навыков в ходе выполнения заданий конкурса.

9.2. В ходе конкурса участники выполняют задания и проходят комплексную оценку интеллектуальных способностей, управленческого потенциала, лидерских качеств, профессиональных компетенций и навыков (запись видеointервью, написание эссе, тестирование, очные оценочные мероприятия, выполнение дополнительных заданий, прохождение интервью с экспертами и проч.).

9.3. По результатам успешного выполнения заданий участник:

9.3.1 получает допуск к прохождению следующих заданий и баллы, формирующие значения его индивидуального рейтинга;

9.3.2 получает допуск к прохождению следующих заданий без получения баллов, влияющих на формирование его индивидуального рейтинга.

9.4 В рамках региональных финалов треков, финалов треков и суперфинала (финала конкурса) комплексная оценка компетенций участников проводится профессиональными экспертами по оценке (экспертами, старшими экспертами, ассистентами и ведущими экспертами). Требования к каждой категории экспертов по оценке и их количество определяется организатором.

9.5. Для оценки профессиональных качеств участников в рамках финалов некоторых треков предполагается привлечение консультантов треков, выступающих в качестве партнеров экспертов по оценке.

### **10. Заключительные положения**

10.1. Организатор имеет право незамедлительно приостановить или прекратить действие прав участников конкурса путем направления уведомления в случае нарушения ими настоящего Положения.

10.2. Права на результаты интеллектуальной деятельности участников, созданные в период выполнения этапов конкурса, принадлежат участникам (авторам). При этом организатор вправе в информационных и/или рекламных целях использовать результаты интеллектуальной деятельности участников, участники соглашаются на изменение, сокращение и дополнение, снабжение таких результатов интеллектуальной деятельности иллюстрациями, предисловием, послесловием, комментариями или какими бы то ни было пояснениями организатора без выплаты им денежной компенсации (вознаграждения).

10.3. Основаниями для исключения из конкурса могут являться:

10.3.1 подача участником заявления об исключении его из конкурса или неявка на очное мероприятие конкурса;

10.3.2 нарушение участником конкурса требований настоящего Положения, Правил прохождения дистанционного этапа конкурса, Правил участия в финалах треков/ региональных финалах треков, Правил участия в суперфинале (финале конкурса);

10.3.3 представление подложных документов или заведомо ложных сведений о себе при заполнении анкеты, в ходе проведения интервью или других мероприятий конкурса;

10.3.4 фото- и видеосъемка материалов заданий и результатов выполнения заданий, размещение фотографий и видеоматериалов заданий конкурса в сети Интернет, в социальных сетях или других открытых источниках информации, публикация материалов заданий и результатов выполнения заданий, в том числе посредством предоставления их представителям средств массовой информации;

10.3.5 недобросовестное выполнение конкурсных заданий на всех этапах конкурса, включая недобросовестное заимствование авторского контента для выполнения конкурсных заданий, выполнение конкурсных заданий с существенным нарушением, размещенных на сайте конкурса требований к выполнению конкурсного задания законодательства Российской Федерации;

10.3.6 публикация ложной, дискредитирующей информации о конкурсе и его участниках;

10.3.7 хранение, публикация, распространение информации, которая содержит угрозы, дискредитирует, оскорбляет, порочит честь и достоинство, деловую репутацию или нарушает неприкосновенность частной жизни других пользователей или третьих лиц; содержит порнографические изображения и тексты или сцены сексуального характера с участием несовершеннолетних; содержит сцены бесчеловечного обращения с животными; содержит описание средств и способов суицида, любое подстрекательство к его совершению; пропагандирует и/или способствует разжиганию расовой, религиозной, этнической ненависти или вражды, пропагандирует фашизм или идеологию расового превосходства; содержит экстремистские материалы; пропагандирует преступную деятельность или содержит советы, инструкции или руководства по совершению преступных действий; содержит рекламу или описывает привлекательность употребления наркотических веществ, в том числе «цифровых наркотиков» (звуковых файлов, оказывающих воздействие на мозг человека за счет бинауральных ритмов), информацию о распространении наркотиков, рецепты их изготовления и советы по употреблению; содержит ненормативную лексику.

10.3.8 многократная регистрация с указанием вымышленных данных или данных третьих лиц;

10.3.9 наличие судимости (в том числе снятой или погашенной) или нахождение под следствием;

10.3.10 использование подсказок или иной помощи при прохождении оценочных заданий, если иное не разрешено организатором;

10.3.11 документы или информация, предоставленная участником в ходе конкурса, не подтвержденная по запросу организатора конкурса в соответствии с пунктом 8.15.6 настоящего Положения;

10.3.12 несоблюдение участником правил различных этапов конкурса.

10.4. Указанная в настоящем Положении информация о порядке и правилах проведения конкурса размещается на сайте.

10.5. Изменения, внесенные в настоящее Положение в случае необходимости, публикуются на сайте в разделе «Новости» и вступают в силу с момента публикации. Продолжением участия в конкурсе участник выражает согласие с внесенными в Положение изменениями.

10.6. Обработка персональных данных участников, их законных представителей, включающая сбор персональных данных, их систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, блокирование и другое, производится в соответствии с требованиями Федерального закона «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ.



Наименование фактора	Количество баллов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эффективность системы стимулирования										
Упор на наказания и меры административного воздействия										
Основной акцент на поощрения и признание заслуг										
Порядок и качество управления										
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе										
Организация работает слажено, отсутствуют авральные моменты										
Состояние морального климата в коллективе										
Атмосфера теплоты и поддержки в коллективе										
Дружественные отношения и поддержка друг друга										
Степень доверия руководству										
Наблюдается недоверие к руководству со стороны рядовых членов организации, идет негласное сопротивление принимаемым решениям										
Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям										

**2. На ваш взгляд, на какие сложившиеся особенности организационной культуры в вашей организации, в первую очередь, обращают внимание вновь принятые работники?**

---



---



---

**3. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?**

а) Способствующие эффективной работе организации:

---



---



---

б) Мешающие эффективной работе организации:

---



---

4. Какие формы и методы мотивация применяет руководство организации поощряя закрепление желательных установок, ценностей и нормы поведения персонала способствующие эффективной работе организации?

#### Характеристика выполняемых процедурных вопросов

5. Какое количество рабочего времени (в %) Вам приходится затрачивать на решение текущих процедурных вопросов?

Нужное зачеркните или обведите.

#### Оформление документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

#### Согласование документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

#### Утверждение документов

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

6. Как часто вам приходится решать несвойственные Вам задачи (задачи не входящие в сферу ваших обязанностей, полномочий)?

Проставьте «□» или «+» напротив выбранного ответа в графе справа

ежедневно	
несколько раз в неделю	
менее одного раза в неделю	
менее одного раза в месяц	
Другой вариант (напишите): _____	
_____	
_____	
_____	

7. Как долго возникающие в вашей деятельности нестандартные ситуации могут оставаться нерешенными?

Проставьте «□» или «+» напротив выбранного ответа в графе справа

Менее часа	
В течение дня	

В течение недели	
Более недели	
Другой вариант (напишите): _____	
_____	
_____	

**8. Какая часть встречающихся вам в деятельности нестандартных ситуаций остается нерешенной ( % случаев) ?**

Нужное зачеркните или обведите.

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------

**Приложение И**  
**Правила внутреннего служебного (трудового) распорядка управления по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области**

УТВЕРЖДЕНЫ  
приказом управления  
по обеспечению деятельности  
мировых судей и взаимодействию  
с правоохранительными органами  
Еврейской автономной области  
от 23.09.2016 № 128

**Правила**  
**внутреннего служебного (трудового) распорядка управления**  
**по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области**

1. Общие положения

1.1. Правила внутреннего служебного (трудового) распорядка управления по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области (далее - Правила) определяют внутренний служебный (трудовой) распорядок в управлении по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области (далее - управление), порядок приема и увольнения государственных гражданских служащих управления (далее - Служащие), работников, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы Еврейской автономной области (далее - Работники), основные права и обязанности, ответственность сторон служебного контракта (трудового договора), режим служебного (рабочего) времени и его использование, время отдыха, вопросы служебной (трудовой) и исполнительской дисциплины, а также меры поощрения и взыскания, применяемые к Служащим (Работникам), а также иные вопросы регулирования служебных (трудовых) отношений.

1.2. Правила разработаны в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее - Федеральный закон № 79-ФЗ), Законом Еврейской автономной области от 24.11.2004 № 363-ОЗ «О некоторых вопросах государственной гражданской службы Еврейской автономной области» (далее - Закон области № 363-ОЗ), иными нормативными правовыми актами.

1.3. Ответственность за соблюдение настоящих Правил и их исполнение едины для всех Служащих (Работников) управления.

1.4. Вопросы, не регламентированные настоящими Правилами, решаются в соответствии с действующим законодательством.

2. Порядок поступления граждан на службу и принятия на работу в управление по обеспечению деятельности мировых судей и взаимодействию с правоохранительными органами Еврейской автономной области.

Порядок увольнения и прекращения службы

2.1. Поступление на государственную гражданскую службу, прием на работу в управление производится на основании заключенного служебного контракта (для Служащих) и трудового договора (для Работников) в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации, действующего федерального и областного законодательства о государственной гражданской службе. Служебный контракт (трудоустройство) заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передается Служащему (Работнику), другой хранится в личном деле Служащего (Работника).

2.2. При заключении трудового договора гражданин, поступающий на работу в управление, предъявляет представителю нанимателя:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе на территории Российской Федерации;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации;
- в случае необходимости другие документы, требование которых не противоречит требованиям действующего законодательства.

2.3. Поступление на государственную гражданскую службу (далее - гражданская служба) в управление осуществляется по результатам конкурса, за исключением случаев, предусмотренных законодательством о гражданской службе.

2.4. Гражданин, поступающий на гражданскую службу, при заключении служебного контракта предъявляет представителю нанимателя:

- заявление с просьбой о поступлении на государственную гражданскую службу и замещении должности гражданской службы;
- собственноручно заполненную и подписанную анкету установленной формы;
- паспорт;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда служебная (трудоустройство) деятельность осуществляется впервые;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе на территории Российской Федерации;
- документы воинского учета - для граждан, пребывающих в запасе, и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании и о квалификации;
- сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- медицинские заключения о состоянии здоровья;
- в случае необходимости другие документы, требование которых не противоречит требованиям действующего законодательства.

В отдельных случаях с учетом условий прохождения гражданской службы, установленных законодательством, при заключении служебного контракта может предусматриваться необходимость предъявления иных документов.

2.5. Поступление гражданина на гражданскую службу и принятие на работу оформляются приказом управления, который объявляется работнику под расписку. В приказе о поступлении на гражданскую службу (приеме на работу) сторонами может быть предусмотрено испытание Служащего (Работника) в целях проверки его соответствия замещаемой должности.

2.6. Служащий (Работник), поступивший на работу, должен быть ознакомлен:

- с условиями труда и оплаты, документами, определяющими его должностные обязанности и ответственность;

- с настоящими Правилами и другими нормативными правовыми актами, регулирующими служебную (трудовую) деятельность;

- с правилами по обеспечению безопасных условий и охраны труда.

2.7. После назначения на должность гражданской службы либо после окончания испытательного срока (если испытательный срок был установлен) Служащему вручается служебное удостоверение установленной формы.

2.8. Прекращение служебного контракта (трудового договора) и увольнение Служащего (Работника) могут производиться только по основаниям, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

2.9. Днем увольнения считается последний день службы (работы). В день увольнения представитель нанимателя обязан выдать Служащему (Работнику) его трудовую книжку с внесенной в нее записью об увольнении и произвести с ним окончательный расчет.

В случае, если в день увольнения Служащего (Работника) выдать ему трудовую книжку не представляется возможным в связи с отсутствием Служащего (Работника) либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, представитель нанимателя направляет Служащему (Работнику) уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления уведомления представитель нанимателя освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Записи в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировками действующего законодательства.

2.10. Служащий в день освобождения от замещаемой должности и увольнения с гражданской службы обязан сдать служебное удостоверение ведущему специалисту 3 разряда управления.

### 3. Основные права и обязанности Служащего (Работника)

3.1. Служащий при исполнении должностных обязанностей имеет право на:

- обеспечение надлежащими организационно-техническими средствами, находящимися в распоряжении управления, и условиями, необходимыми для исполнения должностных обязанностей;

- ознакомление с должностным регламентом, документами по направлению служебной деятельности Служащего, иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы, критериями оценки эффективности исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями должностного роста;

- отдых, предоставление выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных оплачиваемых основного и дополнительных отпусков;

- оплату труда и другие выплаты в соответствии с законодательством;

- получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности управления;

- доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну;

- доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в организации независимо от форм собственности, государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения и иные организации;

- ознакомление с отзывами о своей профессиональной служебной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, материалами личного дела, а также на приобщение к личному делу письменных объяснений и других документов и материалов Служащего;

- защиту сведений о себе;

- должностной рост на конкурсной основе;
- дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном Федеральным законом № 79-ФЗ и другими федеральными законами;
- членство в профессиональном союзе;
- рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ и другими федеральными законами;
- проведение по его заявлению служебной проверки;
- защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд их нарушения;
- медицинское страхование в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ и Федеральным законом от 29.10.2010 № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации»;
- государственную защиту своих жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества;
- государственное пенсионное обеспечение в соответствии с федеральным законом;
- выполнение иной оплачиваемой работы, с предварительным уведомлением представителя нанимателя, если это не повлечет за собой возникновение конфликта интересов.

### 3.2. Служащий обязан:

- соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, Устав области, законы и иные нормативные правовые акты области и обеспечивать их исполнение;
- исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;
- точно и в срок исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;
- соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;
- соблюдать настоящие Правила;
- поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;
- не разглашать сведения, составляющие государственную или иную, охраняемую федеральным законом тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением служебных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;
- беречь государственное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;
- представлять в установленном порядке сведения о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера на себя и членов своей семьи;
- сообщать о выходе из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства другого государства в день выхода из гражданства Российской Федерации или в день приобретения гражданства другого государства;
- соблюдать ограничения, выполнять обязательства и требования к служебному поведению, не нарушать запреты, установленные Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ и другими федеральными законами;
- сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, принимать меры по предотвращению такого конфликта;
- указывать стоимостные показатели в соответствии с требованиями, устанавливаемыми федеральными законами, указами Президента Российской Федерации;
- не исполнять данное ему неправомерное поручение. При получении от соответствующего руководителя поручения, являющегося, по мнению Служащего, неправомерным, Служащий должен представить в письменной форме обоснование неправомерности данного поручения с указанием положений законодательства Российской Федерации;

Федерации, которые могут быть нарушены при исполнении данного поручения, и получить от руководителя подтверждение этого поручения в письменной форме. В случае подтверждения руководителем данного поручения в письменной форме Служащий обязан отказаться от его исполнения.

В случае исполнения Служащим неправомерного поручения Служащий и давший это поручение руководитель несут дисциплинарную, гражданско-правовую, административную или уголовную ответственность в соответствии с федеральными законами.

В целях исключения конфликтов интересов в государственном органе не может представлять интересы гражданских служащих в выборном профсоюзном органе данного государственного органа в период замещения им указанной должности (для Служащего, замещающего должность гражданской службы категории «Руководители» высшей группы должностей гражданской службы).

В соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее - Федеральный закон № 273-ФЗ) Служащий обязан:

- уведомлять представителя нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения его к совершению коррупционных правонарушений. Уведомление о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений, за исключением случаев, когда по данным фактам проведена или проводится проверка, является должностной (служебной) обязанностью Служащего. Порядок уведомления представителя нанимателя о фактах обращения в целях склонения Служащего к совершению коррупционных правонарушений, перечень сведений, содержащихся в уведомлениях, организация проверки этих сведений и порядок регистрации уведомлений определяются представителем нанимателя;

- принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов. В письменной форме уведомить своего непосредственного руководителя о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно.

3.3. Работник при исполнении трудовых обязанностей имеет право на:

- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- обеспечение безопасности и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям охраны труда;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы, размер и условия получения которой определяются трудовым договором, с учетом квалификации работника, сложности труда, количества и качества выполненной работы;
- иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации, трудовым договором.

3.4. Работник обязан:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него;
- соблюдать настоящие Правила, требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- бережно относиться к имуществу представителя нанимателя, в том числе находящемуся у представителя нанимателя имуществу третьих лиц, если представитель нанимателя несет ответственность за сохранность этого имущества, и других Работников;
- незамедлительно сообщать представителю нанимателя либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества представителя нанимателя, в том числе находящемуся у представителя нанимателя имуществу третьих лиц, если представитель нанимателя несет ответственность за сохранность этого имущества, имуществу других Работников.

3.5. Круг обязанностей, которые выполняет Служащий (Работник) по своей специальности, квалификации, должности, определяется должностным регламентом (должностной инструкцией).

#### 4. Основные права и обязанности представителя нанимателя

##### 4.1. Представитель нанимателя имеет право:

- заключать, изменять и расторгать служебные контракты (трудовые договоры) со Служащим (Работником) в порядке и на условиях, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, нормативными правовыми актами о гражданской службе;
- требовать от Служащего (Работника) исполнения им служебных (трудовых) обязанностей и бережного отношения к имуществу управления и других Служащих (Работников), неукоснительного соблюдения настоящих Правил;
- поощрять Служащего (Работника) за добросовестный, эффективный труд;
- привлекать Служащего (Работника) к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, нормативными правовыми актами о гражданской службе;
- способствовать Служащему (Работнику) в повышении им своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

##### 4.2. Представитель нанимателя обязан:

- соблюдать законодательство Российской Федерации о труде, нормы законодательства, регламентирующего вопросы прохождения гражданской службы, условия служебных контрактов (трудовых договоров), обеспечивать Служащим (Работникам) организационно-технические условия, соответствующие правилам и нормам по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;
- предоставлять Служащему (Работнику) работу по должности, специальности, квалификации, которые обусловлены служебным контрактом (трудовым договором), за исключением случаев, установленных федеральными законами;
- при приеме гражданина на службу (работу) или переводе его на другую должность (работу) ознакомить гражданина с его должностными обязанностями, условиями оплаты труда, особенностями службы, нормативными правовыми актами управления в части, касающейся занимаемой должности, а также с настоящими Правилами;
- проинструктировать по правилам техники безопасности и противопожарной безопасности;
- обеспечивать соблюдение служебной (трудовой) дисциплины, рациональное использование служебного (рабочего) времени;
- принимать в соответствии с действующим законодательством меры для защиты жизни, здоровья, чести, достоинства и имущества Служащих (Работников) и членов их семей от преступных посягательств в связи с исполнением ими служебных обязанностей;
- обеспечивать возможность для систематического повышения квалификации Служащих (Работников);
- объективно оценивать служебный (трудовой) вклад Служащего (Работника) и принимать меры морального и материального поощрения за успешную и добросовестную службу (работу);
- выплачивать Служащему (Работнику) денежное содержание (заработную плату) не позднее 01 и 16 числа каждого месяца;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующим законодательством.

#### 5. Служебное (рабочее) время и время отдыха

5.1. Служебное (рабочее) время - время, в течение которого Служащий (Работник) в соответствии со служебным (трудовым) распорядком управления либо условиями служебного контракта (трудового договора) должен исполнять свои должностные обязанности.

5.2. В соответствии с действующим законодательством для Служащих (Работников) управления устанавливается пятидневная служебная (рабочая) неделя продолжительностью 40 часов с двумя выходными днями в субботу и воскресенье.

Режим служебного (рабочего) дня: с 9.00 до 18.00, с перерывом в течение служебного (рабочего) дня с 13.00 до 14.00.

Служащим (Работникам), работающим на персональных компьютерах и оргтехнике, через каждые 50 минут работы устанавливаются специальные перерывы для отдыха на 10 минут.

В управлении устанавливаются два технических перерыва по 15 минут: с 10 часов 45 минут до 11.00 часов и с 15 часов 45 минут до 16.00 часов.

Накануне нерабочих праздничных дней продолжительность служебного (рабочего) дня сокращается на 1 час.

Нерабочие праздничные дни устанавливаются статьей 112 Трудового кодекса Российской Федерации.

5.3. В случае необходимости убытия в служебное (рабочее) время из здания, в котором расположено управление, Служащий (Работник) должен согласовать свой уход с непосредственным руководителем.

5.4. Для Служащих устанавливается ненормированный служебный день, в связи с чем, им предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в соответствии с действующим законодательством.

5.5. Отсутствие Служащего (Работника) на рабочем месте без уважительных причин в течение всего служебного (рабочего) дня независимо от его продолжительности, а также в случае отсутствия на служебном (рабочем) месте более четырех часов подряд в течение служебного (рабочего) дня - (прогул) - считается однократным грубым нарушением служебной (трудовой) дисциплины и к Служащим (Работникам) могут быть применены меры дисциплинарного воздействия, в том числе и увольнение.

5.6. Служащим (Работникам) предоставляются основные и дополнительные отпуска установленной продолжительностью в соответствии с законодательством Российской Федерации с сохранением замещаемой должности (работы) и денежного содержания (заработной платы).

5.7. Ежегодный оплачиваемый отпуск Служащему (Работнику) предоставляется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым приказом управления до окончания календарного года.

5.8. Ежегодный оплачиваемый отпуск Служащего состоит из:

- ежегодного основного оплачиваемого отпуска продолжительностью 30 календарных дней;

- ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за выслугу лет на гражданской службе, продолжительность которого исчисляется из расчета:

1) при стаже гражданской службы от 1 года до 5 лет - 1 календарный день;

2) при стаже гражданской службы от 5 до 10 лет - 5 календарных дней;

3) при стаже гражданской службы от 10 до 15 лет - 7 календарных дней;

4) при стаже гражданской службы 15 лет и более - 10 календарных дней.

- ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях продолжительностью 8 календарных дней в соответствии со статьей 14 Закона Российской Федерации от 19.02.1993 № 4520-1;

- ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за ненормированный служебный день продолжительностью три календарных дня.

5.9. Ежегодный оплачиваемый отпуск Работника состоит из:

- ежегодного основного оплачиваемого отпуска продолжительностью 28 календарных дней;

- ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях продолжительностью 8 календарных дней в

соответствии со статьей 14 Закона Российской Федерации от 19.02.1993 № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям» (далее - Закона Российской Федерации от 19.02.1993 № 4520-1).

## 6. Гарантии Служащему (Работнику) при временной нетрудоспособности

6.1. При временной нетрудоспособности Служащему (Работнику) выплачивается пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с федеральным законодательством.

6.2. Основанием для назначения пособия по временной нетрудоспособности является выданный в установленном порядке листок нетрудоспособности.

## 7. Требования к служебному поведению Служащего

7.1. Служащий, в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ, Указом Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» и Кодексом этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Еврейской автономной области, утвержденным постановлением Законодательного Собрания Еврейской автономной области от 01.03.2011 № 34 обязан соблюдать требования к служебному поведению:

- исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;
- исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности;
- осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством Российской Федерации компетенции государственного органа;
- обеспечивать равное, беспристрастное отношение ко всем физическим и юридическим лицам, не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, гражданам, организациям и не допускать предвзятости в отношении таких объединений, групп, граждан и организаций;
- не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;
- соблюдать ограничения, запреты, исполнять обязанности, установленные Федеральным законом № 79-ФЗ и другими федеральными законами для гражданских служащих;
- соблюдать нейтральность, исключаящую возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных объединений, религиозных объединений и иных организаций;
- не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство;
- проявлять корректность в обращении с гражданами;
- проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;
- учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;
- способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;
- не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;
- соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;
- воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении Служащими должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету государственного органа;

- принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликтов интересов и урегулированию возникших конфликтов интересов;

- не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц, Служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

- воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственных органов, их руководителей, если это не входит в должностные обязанности Служащего;

- уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе государственного органа, а также оказывать содействие в получении достоверной информации;

- воздерживаться в публичных выступлениях, в том числе в средствах массовой информации, от обозначения в иностранной валюте (условных денежных единицах) стоимости на территории Российской Федерации товаров, работ, услуг и иных объектов гражданских прав, сумм сделок между резидентами Российской Федерации, показателей бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации, размеров государственных и муниципальных заимствований, государственного и муниципального долга, за исключением случаев, когда это необходимо для точной передачи сведений либо предусмотрено законодательством Российской Федерации, международными договорами Российской Федерации, обычаями делового оборота.

7.2. Служащий, замещающий должность гражданской службы категории «Руководители», обязан не допускать случаи принуждения гражданских служащих к участию в деятельности политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений.

7.3. В служебном поведении Служащий должен воздерживаться от:

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

7.4. Служащий призван способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

7.5. Служащий должен быть вежливым, доброжелательным, корректным, внимательным и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

7.6. Внешний вид Служащего при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий службы и формата служебного мероприятия должен способствовать уважительному отношению граждан к государственным органам, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

## 8. Служебная (трудовая) дисциплина

8.1. Обязательное для всех Служащих (Работников) подчинение правилам:

- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, а также поддерживать чистоту на рабочем месте, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

- Служащие (Работники), независимо от должностного положения, обязаны проявлять взаимную вежливость, уважение, терпимость;

- сохранять в тайне информацию обо всех финансовых, технических или иных операциях, о которых им стало известно в связи с исполнением своих обязанностей.

8.2. Запрещается уносить с места работы документы, имущество, предметы или материалы, принадлежащие управлению, без получения на то соответствующего разрешения.

8.3. За нарушение служебной (трудовой) дисциплины, неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине Служащего (Работника) возложенных на него служебных (трудовых) обязанностей, представитель нанимателя вправе применить к Служащему (Работнику) меры дисциплинарного взыскания.

9. Меры поощрения и награждения, дисциплинарные взыскания, применяемые к Служащим (Работникам)

9.1. За высокопрофессиональное выполнение служебных (трудовых) обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения:

- выплата премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
- выплата единовременного поощрения в связи с выходом на государственную пенсию за выслугу лет;

- поощрение и награждение в соответствии с Законом области от 28.04.2004 № 282-ОЗ «О наградах и иных видах поощрения государственных органов Еврейской автономной области», Законом области № 363-ОЗ, Законом области от 06.03.2014 № 473-ОЗ «О наградах Еврейской автономной области»;

- награждение ведомственными наградами;
- поощрение правительства Российской Федерации;
- поощрение Президента Российской Федерации;
- присвоение почетных званий Российской Федерации;
- награждение знаками отличия Российской Федерации;
- награждение орденами и медалями Российской Федерации.

Решение о поощрении Служащего (Работника) в соответствии с абзацами 1-3 настоящего пункта принимается представителем нанимателя, а решение о поощрении или награждении Служащего (Работника) в соответствии с абзацами 4-10 настоящего пункта принимается по представлению представителя нанимателя в порядке, установленном действующим законодательством.

9.2. В качестве поощрения может применяться досрочное снятие ранее наложенного дисциплинарного взыскания.

9.3. Решения о поощрении и награждении оформляются правовыми актами и заносятся в личное дело и трудовую книжку Служащего (Работника).

9.4. Представитель нанимателя и Служащий (Работник) несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение взятых на себя обязанностей и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами.

9.5. В соответствии со статьей 57 Федерального закона № 79-ФЗ за совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение Служащим по его вине возложенных на него служебных обязанностей, представитель нанимателя имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- предупреждение о неполном должностном соответствии;
- увольнение с гражданской службы по основаниям, установленным пунктом 2, подпунктами «а» - «г» пункта 3, пунктами 5 и 6 части 1 статьи 37 Федерального закона № 79-ФЗ.

В соответствии со статьей 59.1 Федерального закона № 79-ФЗ за несоблюдение Служащим ограничений и запретов, требований о предотвращении или об урегулировании конфликта интересов и неисполнение обязанностей, установленных в целях противодействия

коррупции Федеральным законом № 79-ФЗ, Федеральным законом № 273-ФЗ и другими федеральными законами, налагаются следующие взыскания:

- замечание;
- выговор;
- предупреждение о неполном должностном соответствии.

В соответствии со статьей 59.2 Федерального закона № 79-ФЗ Служащий подлежит увольнению в связи с утратой доверия в случае:

- 1) непринятия Служащим мер по предотвращению и (или) урегулированию конфликта интересов, стороной которого он является;
- 2) непредставления Служащим сведений о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей либо представления заведомо недостоверных или неполных сведений;
- 3) участия Служащего на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организацией, за исключением случаев, установленных федеральным законом;
- 4) осуществления Служащим предпринимательской деятельности;
- 5) вхождения Служащего в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;
- 6) нарушения Служащим, его супругой (супругом) и несовершеннолетними детьми запрета открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами.

При наличии в действиях Служащего состава административно или уголовно наказуемого деяния он несет ответственность в соответствии с действующим административным и уголовным законодательством.

В случае нарушения Служащим прав и законных интересов физических или юридических лиц, он несет ответственность в соответствии с федеральным законодательством.

9.6. За совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение Работником по его вине возложенных на него обязанностей, представитель нанимателя имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Работник может быть привлечен к материальной, административной, уголовной ответственности в случаях и порядке, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

## 10. Заключительные положения

10.1. Изменения, дополнения в настоящие Правила вносятся соответствующими приказами управления.

10.2. Настоящие Правила доводятся до сведения всех Служащих (Работников) управления.

**Приложение К**  
**Структуры органов власти**

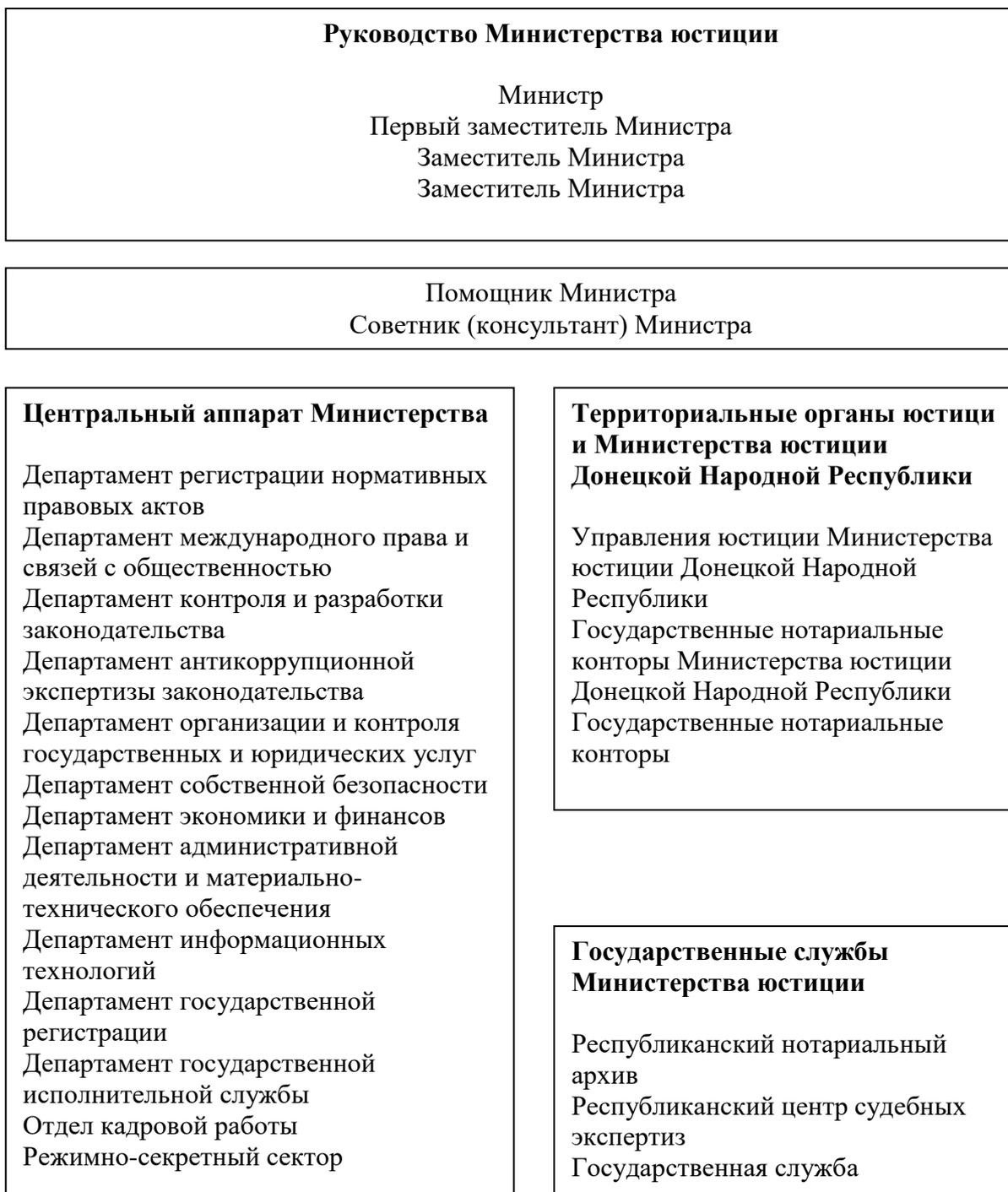


Рисунок К.1 – Структура Министерства юстиции Донецкой Народной Республики

УТВЕРЖДЕНА  
 Распоряжением главы администрации г. Донецка  
 от 12.01.2021 № 33  
 (в редакции распоряжения главы администрации г. Донецка  
 от 29.04.2021 № 999)

**СХЕМА**

распределения обязанностей между главой администрации г. Донецка, первым заместителем главы администрации г. Донецка, заместителями главы администрации г. Донецка и управляющим делами администрации г. Донецка, закрепления за ними структурных подразделений администрации г. Донецка и районов города Донецка



Управляющий делами администрации г. Донецка

А.В. Лаврушко

Рисунок К.2 – Структура и схема распределения обязанностей среди руководства администрации города Донецка

**Приложение Л**  
**Образцы форменной одежды и знаки различия государственных инспекторов в**  
**сфере охраны окружающей среды Донецкой Народной Республики**

**Образцы форменной одежды и знаки различия государственных инспекторов в сфере**  
**охраны окружающей среды Донецкой Народной Республики**

**I. Общие положения**

1.1. Право на ношение форменной одежды имеют государственные инспекторы в сфере охраны окружающей среды Донецкой Народной Республики (далее – государственные инспекторы), которые являются должностными лицами Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики, осуществляющими государственный экологический контроль (надзор).

1.2. Для государственных инспекторов устанавливаются следующие виды форменной одежды:

1) повседневная – для ношения при осуществлении мероприятий государственного контроля в сфере охраны окружающей среды и при участии в официальных публичных мероприятиях;

2) специальная – для ношения при осуществлении мероприятий государственного контроля в сфере охраны окружающей среды на объектах.

1.3. Каждая из видов форменной одежды государственных инспекторов подразделяется на летнюю, демисезонную и зимнюю.

**II. Описание Образцов мужской форменной одежды государственных инспекторов**

**2.1. Повседневная:**

1) летняя – костюм из ткани темно-зеленого цвета (куртка легкая под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом и брюки), рубашка песочного цвета под резинку с коротким рукавом, туфли кожаные темного цвета (рис. 1);



рис. 1

2) демисезонная – костюм из шерстяной (полушерстяной) ткани темнозеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом или

футболка зеленого цвета с ворсованной изнаночной стороной и длинным рукавом, брюки), туфли кожаные темного цвета, (рис.2);



рис. 2

3) зимняя – шапка утеплённая вязаная зеленого цвета, куртка утепленная темно-зеленого цвета с отстегивающимся капюшоном, костюм из шерстяной (полушерстяной) ткани темно-зеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с ворсованной изнаночной стороной и длинным рукавом, брюки), свитер однотонный зеленого цвета, ботинки кожаные утепленные темного цвета, перчатки кожаные темного цвета (рис.3).



рис. 3

## 2.2. Специальная:

1) летняя – кепка («бейсболка») темно-зеленого цвета, костюм летний темно-зеленого цвета (куртка лёгкая под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом,

брюки с дополнительными боковыми карманами), ботинки кожаные темного цвета с высоким берцем или сапоги резиновые (рис.4);



рис. 4

2) демисезонная – кепка («бейсболка») темно-зеленого цвета, костюм темно-зеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом или футболка зеленого цвета с ворсованной изнаночной стороной и длинным рукавом, брюки с дополнительными боковыми карманами), ботинки кожаные темного цвета с высоким берцем или сапоги резиновые, (рис. 5);



рис. 5

3) зимняя – шапка утепленная вязаная зеленого цвета, куртка утепленная темно-зеленого цвета с водоотталкивающей обработкой и отстегивающимся капюшоном, брюки утепленные с водоотталкивающей обработкой, куртка под резинку на молнии, футболка зеленого цвета,

свитер однотонный зеленого цвета, ботинки кожаные утепленные темного цвета с высоким берцем, перчатки утепленные темного цвета (рис. 6);



рис. 6

### **III. Описание Образцов женской форменной одежды государственных инспекторов**

#### **3.1. Повседневная:**

1) летняя – костюм из ткани темно-зеленого цвета (куртка легкая под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом, брюки или юбка), рубашка песочного цвета под резинку с коротким рукавом, туфли кожаные темного цвета (рис.7);



рис. 7

2) демисезонная – костюм из шерстяной (полушерстяной) ткани темно-зеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом или футболка зеленого цвета с ворсованной изнаночной стороной и длинным рукавом, брюки или юбка), туфли или сапоги кожаные темного цвета (рис. 8).



рис. 8

3) зимняя – шапка утеплённая вязаная зеленого цвета, куртка утепленная темно-зеленого цвета с отстегивающимся капюшоном, костюм из шерстяной (полушерстяной) ткани темно-зеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета, брюки), свитер однотонный зеленого цвета, сапоги кожаные утепленные темного цвета, перчатки кожаные темного цвета (рис. 9).



рис. 9

### 3.2. Специальная:

1) летняя – кепка («бейсболка») темно-зеленого цвета, костюм летний темно-зеленого цвета (куртка лёгкая под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом, брюки с дополнительными боковыми карманами), ботинки кожаные темного цвета с высоким берцем или сапоги резиновые (рис. 10);



рис. 10

2) демисезонная кепка («бейсболка») темно-зеленого цвета, костюм темно-зеленого цвета (куртка демисезонная под резинку на молнии, футболка зеленого цвета с коротким рукавом или футболка зеленого цвета с ворсованной изнаночной стороной и длинным рукавом, брюки с дополнительными боковыми карманами), ботинки кожаные темного цвета с высоким берцем или сапоги резиновые, (рис. 11);



рис. 11

3) зимняя – шапка утепленная вязаная зеленого цвета, куртка утепленная темно-зеленого цвета с водоотталкивающей обработкой и отстегивающимся капюшоном, брюки утепленные с водоотталкивающей обработкой и дополнительными боковыми карманами, куртка под резинку на молнии, футболка зеленого цвета, свитер однотонный зеленого цвета, ботинки кожаные утепленные темного цвета с высоким берцем, перчатки утепленные темного цвета (рис. 12);



рис .12

#### IV. Описание Образцов знаков различия

4.1. Для отличия работников Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики на форменную одежду устанавливается нарукавный знак принадлежности к Государственному комитету по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики размером 113х90 мм в виде щита зеленого цвета. На расстоянии 5 мм от края располагается Государственный флаг Донецкой Народной Республики, обрамленный каймой золотого цвета шириной 2 мм, повторяющей контур щита. На фоне Государственного флага Донецкой Народной Республики располагается геральдический знак – эмблема Государственного комитета по экологической политике и природным ресурсам при Главе Донецкой Народной Республики (рис. 13).



рис. 13

(Пункт 4.1 в ред. Постановления Правительства ДНР от 27.12.2019 № 42-4 )  
(см. текст в предыдущей [редакции](#))

4.2. Для специальной форменной одежды нарукавный знак выполняется светлыми и темными оттенками зеленого цвета с сохранением читаемости элементов и надписей на нем (рис. 14).



рис. 14

(Пункт 4.2 в ред. Постановления Правительства ДНР от 27.12.2019 № 42-4 )  
(см. текст в предыдущей [редакции](#))

4.3. Нашивка нагрудная размером 25 х 120 мм зеленого цвета с надписью «ГОСКОМЭКОПОЛИТИКИ ПРИ ГЛАВЕ ДНР», которая располагается в две строки и выполнена тем же цветом, что и надпись на нарукавном знаке (рис. 15).

Для специальной форменной одежды нашивки выполняются светлыми и темными оттенками зеленого цвета с сохранением читаемости надписей на них (рис. 16).

Нашивка крепится на правой стороне форменной одежды, за исключением летней рубашки, на верхнем уровне кармана или на клапане кармана.

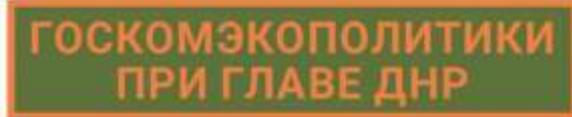


рис. 15



рис. 16

Для Председателя Госкомэкополитики при Главе Донецкой Народной Республики предусмотрена дополнительная нагрудная нашивка зеленого цвета со следующей надписью в две строки:

1) в первой строке указывается должность «ГЛАВНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСПЕКТОР»;

2) во второй строке указывается фамилия и инициалы Председателя Госкомэкополитики при Главе Донецкой Народной Республики (рис. 17).

Надписи выполняются тем же цветом, что и надпись на нарукавном знаке.

Для специальной форменной одежды нашивки выполняются светлыми и темными оттенками зеленого цвета с сохранением читаемости надписей на них (рис. 18).

Дополнительная нашивка крепится на левой стороне форменной одежды, за исключением летней рубашки, на верхнем уровне кармана или на клапане кармана.

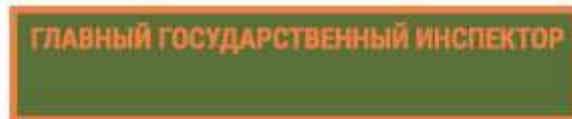


рис. 17

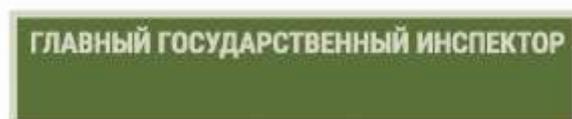


рис. 18

## Приложение М

### Проект обучающего тренинга и семинара для сотрудников, направленные на повышение уровня сплоченности (тим-билдинг), тренинг по адаптации

Сотрудникам предлагается сыграть в игру «дилемма обмена карточками».

Все игроки разбиваются на пары.

1. Ведущий раздает каждому игроку по две карточки с надписями «сотрудничать» и «отказаться от сотрудничества». Игрок выбирает карточку исходя из собственной стратегии поведения, а также предположив стратегию поведения соперника. Матрица стратегий представлена ниже:

		Игрок 2	
		Сотрудничать	Отказаться от сотрудничества
Игрок 1	Сотрудничать	6 баллов, 6 баллов - оба игрока получают по 6 баллов; (C,C)	1 балл, 10 баллов – Игрок 2 получает 10 баллов, Игрок 1 получает 1 балл; (C, d)
	Отказаться от сотрудничества	10 баллов, 1 балл – Игрок 1 получает 10 баллов, Игрок 2 получает 1 балл; (D,c)	1 балл, 1 балл - оба игрока получают по 1 баллу; (c,d)

Цель игры: набрать наиболее возможное количество баллов.

2. Игрок может выбрать одну из двух карточек и положить ее рубашкой вверх перед ведущим.

3. Когда каждый из игроков, находящихся в паре, сделали свой выбор, ведущий открывает карты.

4. Если оба игрока выбрали «сотрудничать», то оба получают 6 баллов (C).

5. Если один из игроков выбрал «отказаться от сотрудничества», а второй выбрал «сотрудничать», то первый игрок получает 10 баллов (D), второй 1 балл (c). Если оба игрока выбрали «отказаться от сотрудничества», то оба получают 3 балла (d).

6. Должно соблюдаться неравенство  $D > C > d > c$ , чтобы игра представляла собой «дилемму обмена карточками».

7. Игра повторяется. Если соблюдается неравенство  $2C > D + c$ , т.е. общий выигрыш от сотрудничества превышает суммарный выигрыш в ситуации, когда один сотрудничает, а второй отказывается от сотрудничества, то при взаимном сотрудничестве достигается строгий Парето-оптимум. Достигается ситуация, когда любая другая альтернатива приводит к снижению выигрыша хотя бы для одного из игроков. Иными словами, возникает состояние системы, при котором ни один ее показатель не может быть улучшен без ухудшения другого показателя. То есть, улучшение стратегии одного игрока неизбежно приведет к ухудшению стратегии другого.

Приложение Н  
Карта компетенций государственного гражданского служащего

Таблица Н.1 – Бланк карты компетенций государственного гражданского служащего

Компетенции	Оценка компетенций при наборе	Поквартальная оценка компетенций			
		Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
1	2	3	4	5	6
1. Личностные					
1.1. Нацеленность на результат					
1.2. Дисциплинированность					
1.3. Организация собственного времени					
1.4. Стрессоустойчивость					
1.5. Способность к саморазвитию					
2. Общепрофессиональные					
2.1. Этика и культура поведения					
2.2. Приверженность государственной службе					
2.3. Ориентация на укрепление авторитета государственных служащих					
2.4. Умение планировать развитие подразделения					
2.5. Специальное образование					
3. Организационно-управленческие компетенции					
3.1. Умение ставить и распределять задачи					
3.2. Организация взаимодействия со специалистами других органов					
3.3. Умение мотивировать подчиненных					
3.4. Прогнозирование последствий управленческих решений					
3.5. Планирование деятельности подразделений и сотрудников					
4. Межличностные					
4.1. Социальное взаимодействие					
4.2. Сотрудничество в коллективе					
4.3. Деловое общение и ведение переговоров					
4.4. Деловая переписка					
4.5. Коммуникабельность					
5. Информационно-коммуникативные компетенции					
5.1. Сбор и анализ информации					
5.2. Применение современных ИТ					

*Продолжение таблицы Н.1*

1	2	3	4	5	6
5.3. Навыки электронного делопроизводства					
5.4. Навыки формирования и продвижения имиджа государственной службы					
5.5. Умение анализировать динамику деятельности с помощью статистических инструментов					
6. Нормативные и правовые компетенции					
6.1. Умение правильно применять нормативы и стандарты					
6.2. Владение нормативными правовыми документами, регламентирующими деятельность организации и ее подразделений					
6.3. Оценка правовых последствий принимаемых решений					
6.4. Знание антикоррупционного законодательства					
6.5. Знание изменений в сфере государственной службы					

Приложение П  
Профессиограмма «Начальник отдела по связям с общественностью  
государственного органа»

1. Название профессии. Государственный гражданский служащий

2. Таксонометрические сведения:

Тип	Человек – живая природа (П). Представители этого типа имеют дело с растительным и животными организмами, микроорганизмами и условиями их существования.	Человек – техника (и неживая природа) (Т). Работники имеют дело с неживыми, техническими объектами труда.	<b>Человек – человек (Ч). Предметом интереса, распознавания, обслуживания, преобразования здесь являются социальные системы, сообщества, группы населения, люди разного возраста.</b>	Человек – знаковая система (З). Естественные и искусственные языки, условные знаки, символы, цифры, формулы – вот предметные миры, которые занимают представителей профессий этого типа.	Человек – художественный образ (Х). Явления, факты художественного отображения действительности – вот что занимает представителей этого типа профессий.
Класс	<b>Гностические профессии (Г)</b>		Преобразующие профессии (П)	Изыскательские профессии (И)	
Отдел	Профессии ручного труда (Р).	Профессии машинно-ручного труда (М).	Профессии, связанные с применением автоматизированных и автоматических систем (А)	<b>Профессии, связанные с преобладанием функциональных средств труда (Ф)</b>	
Группа	Работа в условиях микроклимата, близких к бытовому, «комнатным» (Б)	Работа, связанная с пребыванием на открытом воздухе в любую погоду (О)	Работа в необычных условиях на высоте, под водой, под землей, при повышенных и пониженных температурах и т.п. (Н)	<b>Работа в условиях повышенной моральной ответственности за жизнь, здоровье людей (взрослых или детей), большие материальные ценности (М)</b>	

3. Название рабочего поста. Начальник отдела по связям с общественностью государственного органа

4. Престиж, имидж, статус профессии. Высокий

5. Должностной оклад и его оценка. Высокий

6. Краткая характеристика основных квалификационных и должностных обязанностей.

1. Гражданский служащий обязан:

1) соблюдать Конституцию, законы, иные нормативные правовые акты и обеспечивать их исполнение;

2) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом;

3) исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их полномочий, установленных законодательством;

4) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;

5) соблюдать служебный распорядок государственного органа;

6) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

7) не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство.

7. Необходимое образование. Высшее образование

8. Диапазон квалификации, а также перспективы карьеры.

Специалист, магистр. Обладание знаниям и умениям в области информационно-коммуникационных технологий. Стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) 2 года или стаж (опыт) работы по специальности 5 лет. Выслуга лет.

9. Особенности общения. Для данной профессии характерно постоянное общение с широким кругом лиц, непосредственное и с использованием технических средств.

10. Характеристика требований к профессии, к безошибочности и надежности.

Деятельность строго регламентирована законодательством.

В соответствии с законом гражданский служащий обязан:

1) исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;

2) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности;

3) не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, организациям и гражданам;

4) не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

5) соблюдать нейтральность, исключаящую возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных объединений, религиозных объединений и иных организаций;

6) не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство;

7) проявлять корректность в обращении с гражданами;

8) учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;

9) не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;

10) соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

Кроме того, в связи с прохождением гражданской службы гражданскому служащему запрещается:

1) участвовать на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организацией,

2) осуществлять предпринимательскую деятельность;

3) приобретать в случаях, установленных законом, ценные бумаги, по которым может быть получен доход;

4) быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в государственном органе, в котором он замещает должность гражданской службы;

5) получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц;

6) допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности государственных органов, их руководителей;

7) использовать должностные полномочия в интересах политических партий.

11. Частота случаев дисквалификации по профнепригодности. Редко

12. Характеристика динамики трудовой деятельности.

В соответствии с законодательством к государственной гражданской службе имеют равный доступ граждане, достигшие 18-летнего возраста, владеющие государственным языком, независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего.



### 2.1. Анализ деятельности заказчиков (2/2)

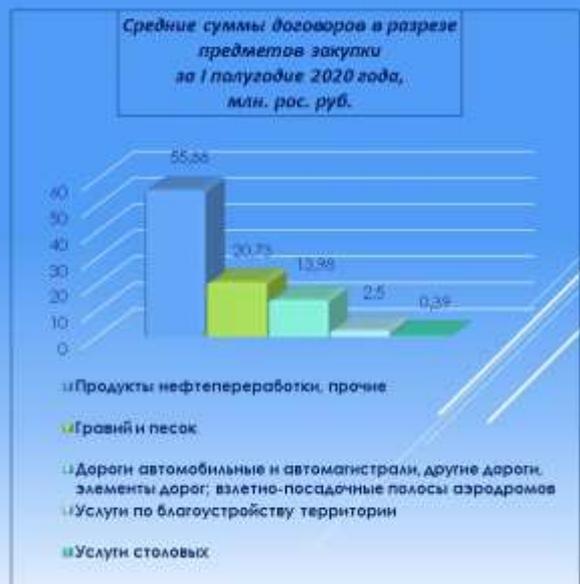
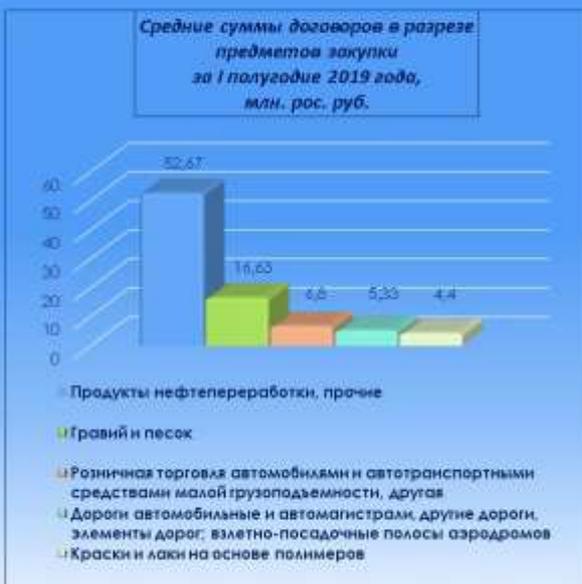
Рейтинг заказчиков по количеству результативных процедур и удельному весу сумм заключенных договоров



Доля товаров, работ и услуг в общем объеме стоимостей договоров, заключенных в I полугодии 2020 года



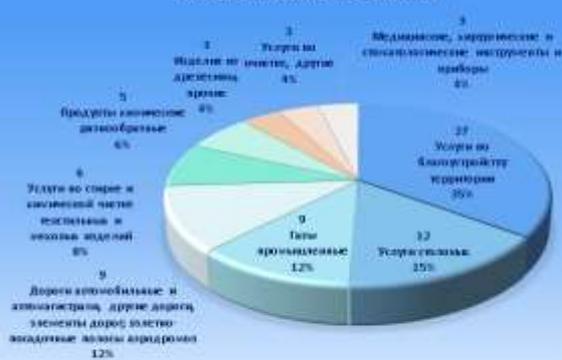
### 2.2. Анализ применения процедур закупок



### 2.3. Анализ применения процедуры закупки у одного участника

В течение I полугодия 2020 года заказчиками закупок за бюджетные средства **103** раза было инициировано применение процедуры закупки у одного участника, в результате чего заключен **261** договор, что на **2** процедуры закупки и на **76** договоров больше, чем в аналогичном периоде 2019 года.

КОЛИЧЕСТВО ПРОЦЕДУР ЗАКУПОК  
В РАЗРЕЗЕ ПРЕДМЕТОВ ЗАКУПКИ



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНИЙ  
ПРИМЕНЕНИЯ ЗАКУПКИ У ОДНОГО УЧАСТНИКА В I  
ПОЛУГОДИИ 2019 И I ПОЛУГОДИИ 2020 ГОДОВ

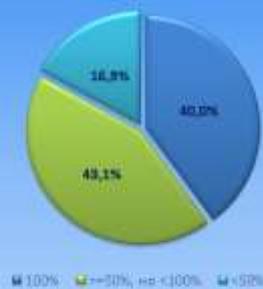
Основания применения процедуры закупки у одного участника	I полугодие 2019		I полугодие 2020	
	Количество	Процент от	Количество	Процент от
Значением была отмечена процедура открытого конкурса и связи с отсутствием предложенной конкурсами заявок или подачей только одного предложения	85	34,06%	78	35,7%
Заказ работ и услуг по содержанию и ремонту основных средств и объектов благоустройства территории населенных пунктов, находящихся на балансе муниципального образования	-	-	22	21,4%
Отсутствие конкуренции (в том числе по техническим условиям на товары, работы или услуги, которые могут быть поставлены, выполнены или предоставлены только определенным поставщиком (поставщиками), при отсутствии при этом альтернативы)	3	2,97%	5	2,9%
Необходимость обеспечить дополнительное закупку у того же поставщика с целью унификации, стандартизации или обеспечения совместимости с импортными товарами, технологиями, работами или услугами	3	2,97%	-	-
<b>Итого</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

### 2.4. Анализ результативности процедур закупок (1/2)

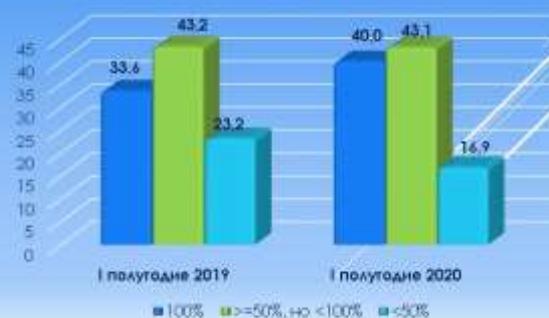
При оценке результативности осуществленных закупок за бюджетные средства заказчики были сгруппированы по трем категориям эффективности, а именно:

- заказчики, у которых 100% осуществленных процедур закупок привели к заключению договоров;
- заказчики, у которых доля осуществленных процедур, завершившихся заключением договоров, составила не менее половины ( $\geq 50\%$ , но  $< 100\%$ );
- заказчики, у которых менее половины ( $< 50\%$ ) из осуществленных процедур привели к заключению договора.

Эффективность проведенных процедур

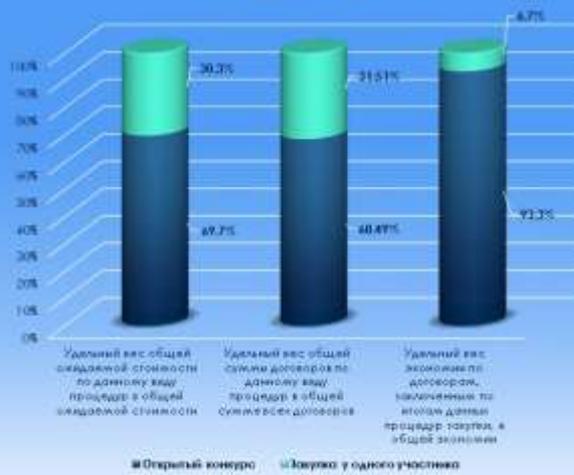


Сравнительный анализ эффективности проведенных процедур в I полугодии 2019 и 2020 годов

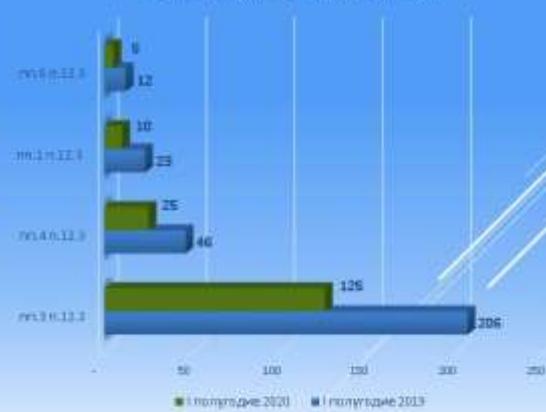


## 2.4. Анализ результативности процедур закупок (2/2)

Сравнительные данные о финансовых показателях состоявшихся закупок в I полугодии 2020 года в разрезе процедур закупок



Сравнительный анализ наиболее частых причин отмены процедур закупок в I полугодиях 2019 и 2020 годов



## 3. Анализ процедур закупок посредством проведения избирательных мониторингов

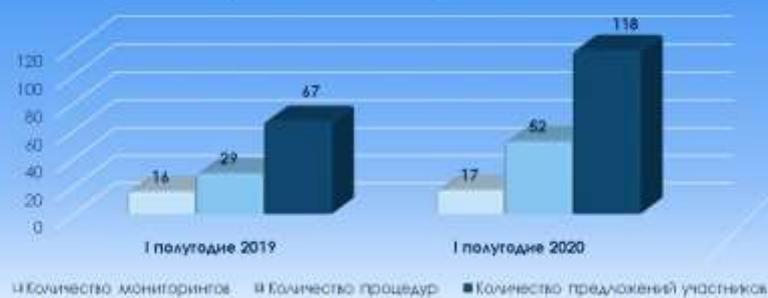
Уполномоченным органом в I – II кварталах 2020 года:

- завершено избирательных мониторингов – **17**
- проанализировано процедур закупок – **52**
- проанализировано предложений участников – **118**

В том числе, по запросам органов прокуратуры Донецкой Народной Республики:

- завершено избирательных мониторингов – **13**
- проанализировано процедур закупок – **45**
- проанализировано предложений участников – **99**

Сравнительный анализ проведенных избирательных мониторингов в I полугодии 2019 года и I полугодии 2020 года.



Приложение С

Заключение о результатах аналитического мониторинга закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства в Донецкой Народной Республике, осуществленных заказчиками в 2019 году

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ О РЕЗУЛЬТАТАХ АНАЛИТИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА

закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства  
в Донецкой Народной Республике,  
осуществленных заказчиками в 2019 году



Минэкономразвития ДНР  
2020 год

## 1. Общая информация

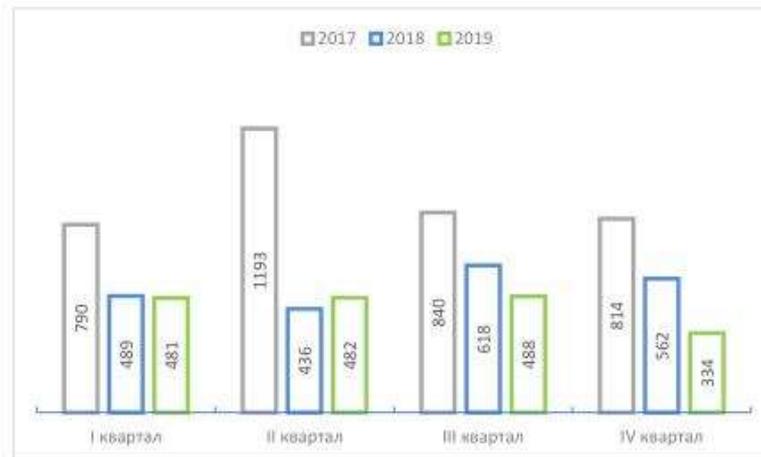
В соответствии с Временным порядком о проведении закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства в Донецкой Народной Республике, утвержденным Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 31 мая 2016 года № 7-2 (с изменениями, далее – Временный порядок), Порядком проведения мониторинга закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства в Донецкой Народной Республике, утвержденным Приказом Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики от 20 ноября 2017 № 170, зарегистрированным в Министерстве юстиции Донецкой Народной Республики 07 декабря 2017 года под регистрационным № 2376 (далее – Порядок), Министерством экономического развития Донецкой Народной Республики (далее – Уполномоченный орган) подведены итоги осуществления процедур закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд бюджетных заказчиков в 2019 году с анализом эффективности и результативности.

В рамках реализации принципа открытости и прозрачности информации на всех стадиях закупок товаров, работ и услуг, необходимых для обеспечения деятельности распорядителей и получателей бюджетных средств, заказчиками Донецкой Народной Республики в 2019 году на веб-портале по вопросам закупок за бюджетные средства (далее – веб-портал) обнародовано **1 785** объявление о проведении процедур закупки (в 2018 году – 2 105) на **3 326** лотов (в 2018 году – 3 293), в том числе в разрезе бюджетных периодов:

- январь-март 2019 года – 481 объявление (887 лотов);
- апрель-июнь 2019 года – 482 объявления (946 лотов);
- июль-сентябрь 2019 года – 488 объявлений (711 лотов);
- октябрь-декабрь 2019 года – 334 объявления (782 лота).

Сопоставление данных о количестве обнародованных объявлений в рамках бюджетных периодов 2017-2019 годов отражено на Диаграмме 1. Из приведенных данных очевидно, что процедуры закупки в течение 2019 года осуществлялись в целом равномерно с уменьшением количества проводимых процедур к концу года. В 2017 и 2018 годах, напротив, наблюдались всплески «сезонности», когда деятельность по проведению процедур закупок интенсифицировалась в отдельно взятые бюджетные периоды, и, соответственно, возрастала нагрузка на комитеты по конкурсным закупкам.

**Диаграмма 1** – Количество обнародованных объявлений о проведении процедур закупки, распределенное по бюджетным периодам (календарным кварталам) 2017-2019 годов



В 2019 году состоялись<sup>1</sup> (полностью или частично по лотам) **1 113** из проведенных процедур (что на 178 процедур закупок меньше, чем по итогам предыдущего года), в результате чего было заключено **2 157** договоров о закупке (то есть на 263 договора больше, чем в 2018 году). Увеличение количества заключенных договоров при уменьшении количества состоявшихся закупок указывает, в том числе, на повышении результативности проведения процедур закупок в отношении отдельных частей предметов закупки (лотов). С учетом сложившейся практики Уполномоченный орган обращает внимание заказчиков на целесообразность разделения предмета закупки на лоты в определенных случаях, например, с учетом особенностей продукции (разнообразие номенклатуры, объединенной одним кодом предмета закупки) или необходимости распределения партий поставки, а также принимая во внимание возможность повысить конкурентность процедур за счет возможности привлечения большего количества потенциальных участников.

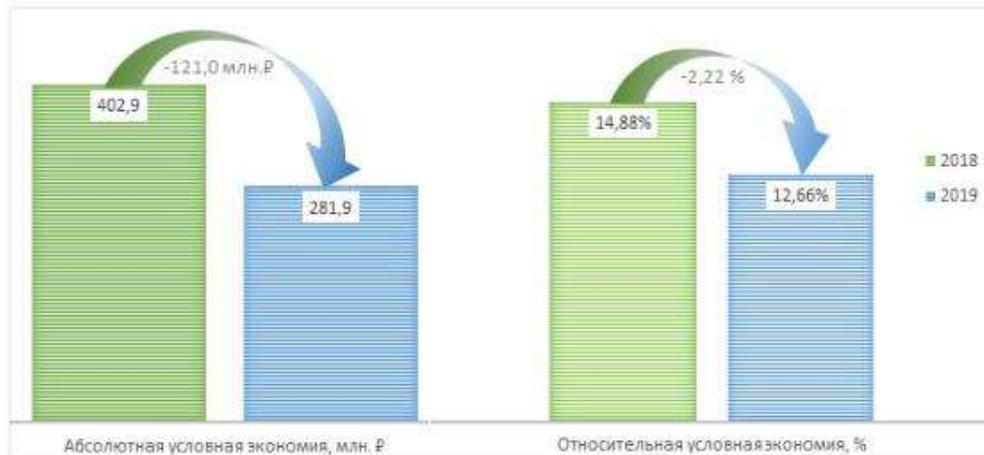
Сложившаяся по результатам состоявшихся закупок условная экономия<sup>2</sup> составила **12,66%** от их запланированной ожидаемой стоимости (указанной в

<sup>1</sup> В рамках настоящего анализа в расчет состоявшихся закупок включены процедуры закупок, по итогам проведения которых заключен договор о закупке и информация о которых по состоянию на 10.01.2020 размещена заказчиками на веб-портале в полном объеме. Закупки, не завершённые надлежащим образом, то есть закупки, для которых на веб-портале заказчиками не размещены отчеты о результатах проведения соответствующей процедуры закупки, во внимание не принимаются (если иное в рамках настоящего заключения не оговорено отдельно) ввиду неполноты сведений об их фактическом результате.

<sup>2</sup> В расчете экономии не учитываются закупки, осуществляемые без проведения процедур закупок, предусмотренных Временным порядком, так как предоставление заказчиками в Уполномоченный орган соответствующих сведений Временным порядком и иными нормативными правовыми актами в сфере закупок за бюджетные средства не предусмотрено. Расчет экономии выполнен на основании сведений об ожидаемой стоимости закупки и сумме договора, заключенного по результатам процедуры закупки, указанных

планах закупок на бюджетные периоды 2019 года), в абсолютном выражении – **281,87** млн. руб. Несмотря на условность, показатель экономии позволяет оценить объем средств бюджета, который по итогам осуществления процедур закупок может быть перенаправлен на обеспечение других государственных и муниципальных нужд. В сопоставлении с результатами закупочной деятельности 2018 финансового года, за 2019 год достигнуты меньшие показатели условной экономии (Диаграмма 2).

**Диаграмма 2** – Изменение показателей условной экономии по итогам процедур закупок 2019 года в сопоставлении с показателями 2018 года



В части абсолютной величины экономии такое изменение, в первую очередь, обусловлено уменьшением в 2019 году величин совокупной ожидаемой стоимости закупок (план) и совокупной суммы всех договоров, заключенных по итогам процедур закупок (факт). Во-вторых, еще одним фактором является увеличение доли закупок, в рамках которых достигнут незначительный показатель условной экономии (близок или равен нулю), то есть имеет место приближенность сумм договоров, заключенных по результатам процедур закупок, к запланированным ожидаемым стоимостям. Такой показатель может указывать на осведомленность участников процедур закупок о размерах выделяемого финансирования и соответственно корректировке общих цен их предложений под ожидаемую стоимость закупки. Вместе с тем, незначительная экономия характерна для некоторых регулярных периодических закупок, например, ежеквартальные закупки услуг по благоустройству, объем которых практически не меняется из периода в период,

заказчиками в планах закупки, объявлениях о проведении и объявлениях о результатах процедур закупок на веб-портале.

или услуг столовых (услуги по обеспечению питанием), стоимость которых за единицу, как правило, не претерпевает существенных изменений.

Информация о мероприятиях 2019 года, направленных на совершенствование сферы закупок за бюджетные средства, а также всестороннее содействие заказчикам в повышении результативности закупочной деятельности, отражена в [заключении о результатах аналитического мониторинга](#) закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства, осуществленных заказчиками в I-III кварталах 2019 года в Донецкой Народной Республике.

В течение января-декабря 2019 года Министерством продолжено систематическое наблюдение за проведением бюджетных закупок с целью анализа их эффективности и оценки соблюдения заказчиками нормативных правовых актов, регулирующих данную сферу. За 12 месяцев объектами избирательного мониторинга Минэкономразвития стали закупки 28 заказчиков. Из 28 избирательных мониторингов 2 проведены в соответствии с запросами органов прокуратуры, 1 – по обращению Республиканской антимонопольной службы Донецкой Народной Республики, остальные – по собственной инициативе Министерства ввиду выявления в проведенных бюджетных закупках индикаторов, указывающих на необходимость более тщательного их изучения. В рамках мониторинговой деятельности проведен комплексный анализ процедур закупок, рассмотрены 149 пакетов документов участников данных процедур, подготовлены 28 заключений о результатах избирательных мониторингов с выводами и рекомендациями относительно совершенствования осуществления заказчиками закупочной деятельности и недопущения нарушений законодательства о закупках. На основании информационно-аналитических материалов, направленных Министерством в МВД ДНР и Генеральную прокуратуру, правоохранительными органами проведено 19 проверок, по 2 из которых материалы направлены в Генеральную прокуратуру, применено 12 мер прокурорского реагирования относительно закупок, общая сумма заключенных договоров по которым составила **21,5** млн. рос.руб.

## **2. Анализ бюджетных закупок**

### **2.1. Анализ деятельности заказчиков**

В 2019 финансовом году информацию о проведении закупок посредством процедур согласно Временному порядку обнаружили **146** заказчиков, то

есть 9% от общего количества организаций и учреждений, зарегистрированных на веб-портале в качестве заказчиков закупок за бюджетные средства<sup>3</sup>.

С учетом количества завершенных надлежащим образом процедур закупки – **1 734**, в пересчете на одного заказчика в 2019 году пришлось в среднем **12 (11,88)** процедур. Относительно результатов 2018 года, в котором на одного заказчика в среднем приходилось почти 7 процедур (6,91), в 2019 году данный показатель вырос, несмотря на уменьшение количества закупок в целом. При этом следует отметить, что имеет место значительный разброс общего количества процедур, осуществленных в течение 2019 финансового года различными заказчиками. Так, из 146 заказчиков по одной процедуре закупки за год провел 31 заказчик, в то время как 44 заказчика осуществили более 10 процедур закупок (Диаграмма 3).

**Диаграмма 3** – Распределение заказчиков, осуществлявших в 2019 финансовом году процедуры закупки, в зависимости от количества проведенных процедур



Данные, приведенные на Диаграмме 3, во-первых, могут свидетельствовать об отличиях по уровню обеспечения потребностей нужд заказчиков, а во-вторых, указывают на неравнозначность объемов нагрузки по организации процедур закупки у различных заказчиков. Так, 32% от общего числа заказчиков, осуществлявших процедуры закупки, за год провели не более двух процедур – это условная группа заказчиков с низкой регулярностью закупок. Заказчики второй группы осуществили по 4-6 процедур (в среднем на одного заказчика пришлось от одной до двух процедур закупки в одном бюджетном периоде) – это заказчики с условно «медианной», обычной

<sup>3</sup> По состоянию на 16.01.2020.

регулярностью проведения процедур закупок. Однако в 2019 году такие заказчики оказались в меньшинстве (22%) на фоне условной третьей группы, куда вошли распорядители и получатели бюджетных средств, осуществившие за год более 10 (минимум – 11, максимум – 210) процедур закупки (30% от общего числа заказчиков, осуществлявших процедуры закупки).

Устранение такого дисбаланса в части количественного объема осуществления процедур закупок различными заказчиками в настоящее время не представляется возможным и целесообразным ввиду того, что он обусловлен различиями в целях и задачах осуществляемых закупок, значительная часть которых направлена на обеспечение нужд не только непосредственно заказчика, но и на удовлетворение общественных потребностей и нужд территориальных громад. Вместе с тем, в перспективе этот вопрос может быть урегулирован через оптимизацию осуществления закупочных процедур путем применения механизмов централизации и укрупнения закупок для нужд определенных групп заказчиков.

По итогам проведенных процедур **136** заказчиков из 146 заключили договора о закупке. На основании данных о количестве результативных (с заключенным договором) процедур составлен рейтинг заказчиков, согласно которому определены лидеры по количеству процедур закупок, завершившихся заключением договора (Диаграмма 4) и по совокупным суммам заключенных договоров на закупку (Диаграмма 5).



Так, наибольшее количество результативных процедур закупок (112) в 2019 году проведено Центральным Республиканским Банком Донецкой Народной Республики, который и по итогам 2018 года также возглавлял

рейтинг заказчиков по количеству процедур закупок, завершившихся заключением договора. В 2019 году активную закупочную деятельность, как и в предыдущем году, сократив отставание от ЦРБ ДНР по количеству процедур закупок с заключенными договорами (105), осуществляло коммунальное предприятие «Дорожное ремонтно-строительное управление» (г. Донецк).

Третья и четвертая позиции в рейтинге также представлены заказчиками, вошедшими в топ-5 результативных бюджетных закупщиков в 2018 году, а именно: управление жилищно-коммунального хозяйства администрации г. Горловка – 44 процедуры закупки преимущественно в отношении работ и услуг по содержанию и ремонту основных средств и объектов благоустройства (в 2018 году – 45 процедур); ГОУ ВПО «Донецкое высшее общевойсковое командное училище» – 38 процедур закупки продуктов питания, одежды и обуви. В состав лидеров по проведению результативных закупок в 2019 году впервые вошел Донецкий следственный изолятор Государственной службы исполнения наказаний Министерства юстиции Донецкой Народной Республики с 37 процедурами закупки продовольствия.

Что касается стоимостного рейтинга, то относительно итогов 2018 года пятерка заказчиков с наибольшим объемом освоения бюджетных средств по итогам процедур закупок также претерпела некоторые изменения. Если в 2018 году здесь лидировало УЖКХ администрации г. Горловка с долей договоров в совокупной сумме всех договоров, заключенных по итогам закупочных процедур согласно Временному порядку, в размере 18%, то в 2019 году флагманом выступило КП «ДРСУ» с долей в 22%, в то время как показатель УЖКХ администрации г. Горловки остался на том же уровне, позволив занять второе место в рейтинге. ЦРБ ДНР остались на третьей позиции, однако доля их договоров увеличилась с 8% до 10%. В 2019 году стоимостной рейтинг заказчиков покинули «хозяйственники» УЖКХ администрации г. Енакиево и УМСиГХ администрации г. Тореза, уступив места соответственно коммунальному предприятию «Перспектива» (г. Макеевка) и ДоКТМО МЗ ДНР, доля договоров которых в совокупной сумме всех договоров о закупке составила по 6%, что также выше показателей предыдущего года.

Анализ процедур закупок, в результате которых указанные заказчики выступили лидерами по освоению бюджетного финансирования, показал, что в 2019 году наиболее весомыми стали закупки товаров, работ и услуг, связанных со строительством, ремонтом и содержанием дорог (материалы – битум, щебень, песок и т.д.; технические средства организации дорожного ограждения – светофоры, дорожные знаки, дорожное ограждение, разметка и т.д.; текущие ремонты автомобильных и внутриквартальных дорог; сезонное содержание

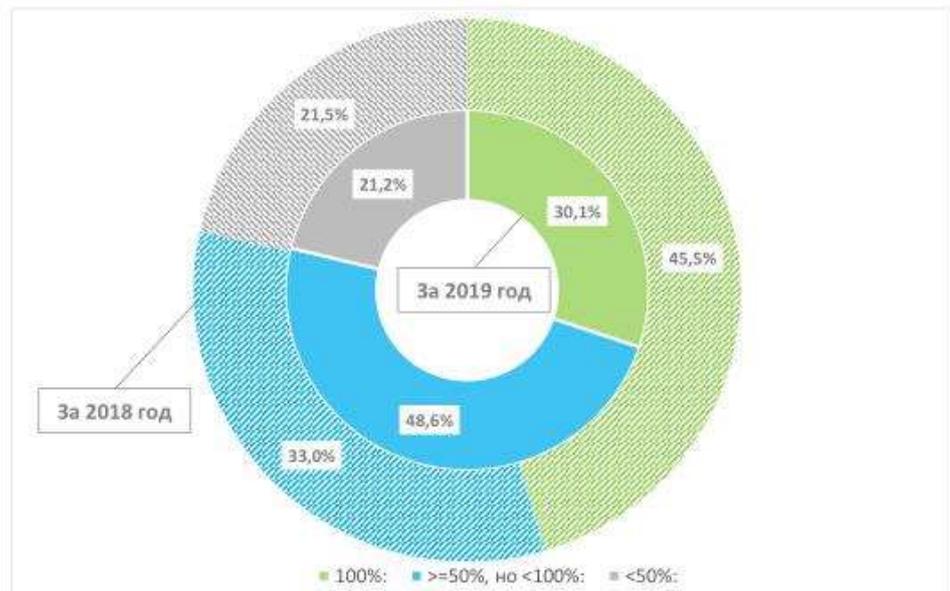
автодорог), закупки услуг и работ по благоустройству территорий, закупки товаров медицинского назначения (расходные материалы для хирургии и т.д.).

При оценке результативности осуществленных закупок за бюджетные средства заказчики были сгруппированы по трем категориям эффективности (Диаграмма 6), а именно:

- I - заказчики, у которых 100% осуществленных процедур закупок привели к заключению договоров;
- II - заказчики, у которых доля осуществленных процедур, завершившихся заключением договоров, составила не менее половины ( $\geq 50\%$ , но  $< 100\%$ );
- III - заказчики, у которых менее половины ( $< 50\%$ ) из осуществленных процедур привели к заключению договора.

Доля заказчиков с низкой эффективностью (категория III) в отчетном периоде относительно 2018 года практически не изменилась, в то время как 15% заказчиков из категории I дополнили собой численность в категории II. При этом отмечено улучшение усредненного показателя количества результативных процедур, проведенных одним заказчиком, в 2019 году относительно 2018 года – с 4 (4,35) до почти 8 (7,62) процедур закупки.

**Диаграмма 6** – Распределение заказчиков по категориям эффективности в 2018 и 2019 годах

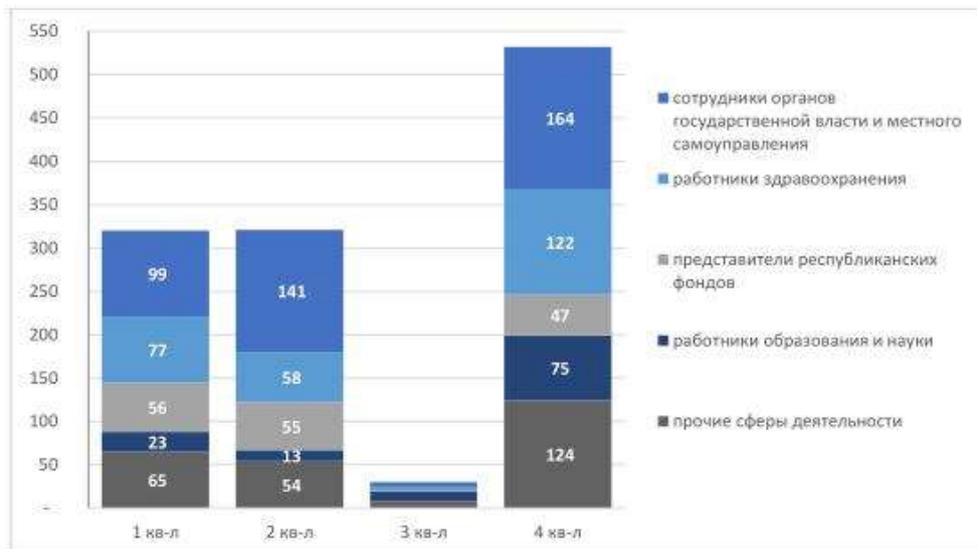


С учетом того, что доля процедур без заключенного договора в 2019 году относительно 2018 года уменьшилась (с 38,67% до 37,65%), а также принимая

во внимание основные причины отмены процедур закупки, анализ которых приведен в параграфе 2.4 настоящего заключения, можно сделать вывод, что снижение эффективности заказчиков обусловлено скорее внешними факторами, такими как низкая заинтересованность субъектов хозяйствования в участии в бюджетных закупках, чем ухудшением организации проведения процедур закупок заказчиками.

В 2019 году в целях повышения качества и эффективности организации закупочных процедур Министерством проведено 34 мероприятия – «круглые столы», завершающие курсы повышения квалификации членов комитетов по конкурсным закупкам, и обучающие семинары. Прошли обучение по вопросам бюджетных закупок и получили удостоверения государственного образца 1260 представителей конкурсных комитетов, что на 35% больше, чем в 2018 году. В том числе 57 слушателей курсов по вопросам бюджетных закупок прошли обучение на платной основе за счет средств юридических лиц. На Диаграмме 7 представлена информация о количестве слушателей, прошедших в 2019 году обучение по закупкам, с учетом их профессиональной ориентированности:

**Диаграмма 7** – Количество слушателей курсов повышения квалификации в сфере закупок за бюджетные средства в 2019 году



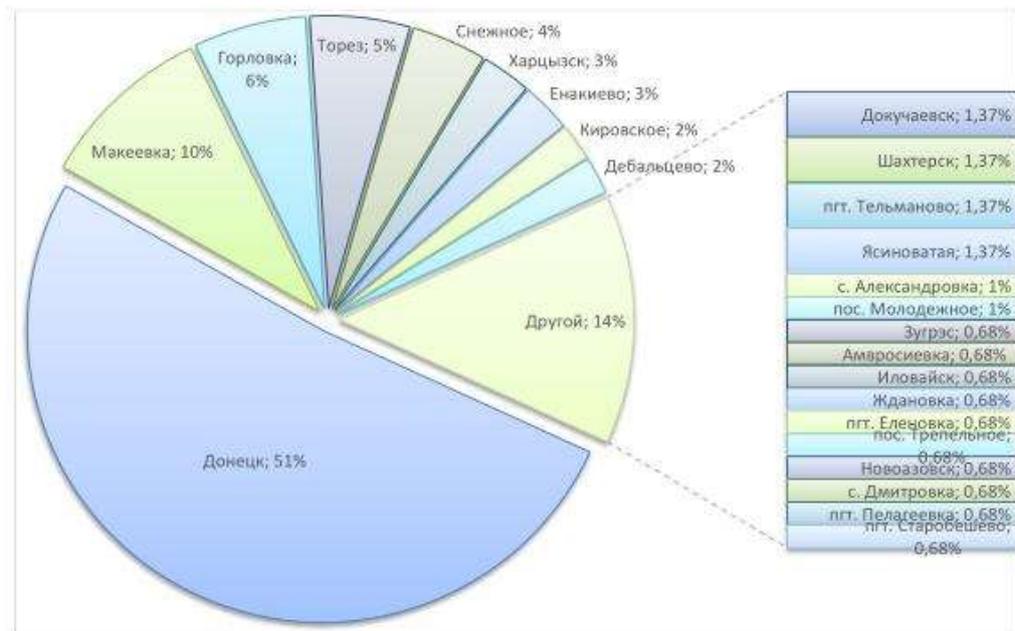
Структура заказчиков, которые в 2019 году осуществляли процедуры закупки согласно Временному порядку, в зависимости от сферы их деятельности (Диаграмма 8) и по территориальному признаку (Диаграмма 9) представлена ниже. Отмечено сохранение в целом равномерной представленности в структуре заказчиков организаций здравоохранения,

образования и органов государственной власти и местного самоуправления, в отличие от подавляющего большинства образовательных учреждений в кругу активных заказчиков в 2016-III квартале 2018 гг.

**Диаграмма 8** – Структура заказчиков процедур закупок 2019 года по сферам деятельности



**Диаграмма 9** – Распределение заказчиков процедур закупок 2019 года по территориальному признаку



В 2019 финансовом году **15** заказчиков осуществили закупки, не завершённые надлежащим образом согласно Временному порядку. Речь идет о **51** процедуре закупки с **71** лотом, для которых на веб-портале заказчиками не полностью заполнена информация о результатах процедуры закупки и/или не размещены отчеты о результатах проведения соответствующей процедуры закупки. Так, согласно размещенных заказчиками сведений по **38** лотам из указанных выше результат закупки достигнут не был (отсутствует договор о закупке), а по **33** лотам совокупная сумма заключенных договоров составила 4 594 806,20 рос.руб., что составило **0,2%** от совокупной суммы всех договоров о закупке, заключенных по результатам закупок 2019 года.

Ввиду того, что приведенная выше информация не подкреплена утвержденными отчетами о результатах процедур закупки, а также ввиду незначительной доли таких процедур в общем объеме закупок 2019 года, в рамках настоящего мониторинга эти данные не учитывались при расчетах основных показателей эффективности закупок 2019 года. Информация о «некорректных» процедурах закупки 2019 года в сопоставлении с 2018 годом приведена в Таблице 1:

Таблица 1

	12 мес. 2018	12 мес. 2019	Динамика изменения показателя
Количество процедур, не завершённых надлежащим образом:	52	51	-1,9%
% от количества проведенных процедур, имеющих результат:	2,5%	2,9%	↑
Количество лотов, не завершённых надлежащим образом:	124	71	-42,7%
% от количества проведенных лотов, имеющих результат:	3,8%	2,1%	↓
Совокупная сумма договоров по лотам, не завершённым надлежащим образом, млн. рос. руб.:	19,3	4,6	-76,2%

Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики акцентирует внимание заказчиков на том, что пунктами 6.3 и 6.4 Раздела VI Временного порядка установлен перечень документов, предоставление которых в Уполномоченный орган для обнародования и мониторинга **является обязательным с соблюдением установленных сроков не зависимо от того, каков фактический результат закупки** (акцепт или отмена процедуры закупки/признание её несостоявшейся). Способ предоставления указанных

документов определен пунктом 6.5 Раздела VI Временного порядка. Не предоставление указанных документов или не соблюдение установленных сроков такого размещения является нарушением законодательства в сфере закупок за бюджетные средства. Закупки вышеуказанных заказчиков могут быть включены Уполномоченным органом в план проведения избирательных мониторингов согласно Порядку.

## 2.2. Анализ процедур закупок

Распределение закупок 2019 года по видам примененных заказчиками процедур закупок представлено на Диаграмме 10:

**Диаграмма 10** – Сравнительное распределение закупок по видам процедур закупок (количество и удельный вес) в 2018 и 2019 гг.



Удельный вес процедур открытого конкурса в общем объеме процедур в 2019 году увеличился на 4% (для проведенных процедур – завершенных надлежащим образом) и на 3% (для состоявшихся процедур – с заключенным договором о закупке). Согласно статистике закупок 2017-2019 гг., данная конкурентная процедура является основным механизмом определения заказчиками поставщика, подрядчика, исполнителя.

В Таблице 2 приведена стоимостная информация о состоявшихся закупках отчетного периода в разрезе видов процедур закупки. Сведения об экономическом эффекте, отраженном абсолютной величиной (разница между плановой и фактической стоимостью закупки) и в относительном выражении (отношение разницы между плановой и фактической стоимостью закупки к плановой стоимости), который достигнут

при заключении договоров о закупке по процедурам 2019 года, приведены в Таблице 3. Визуализация приведенных в Таблице 2 и Таблице 3 стоимостных показателей в разрезе закупочных процедур представлена на Диаграмме 11.

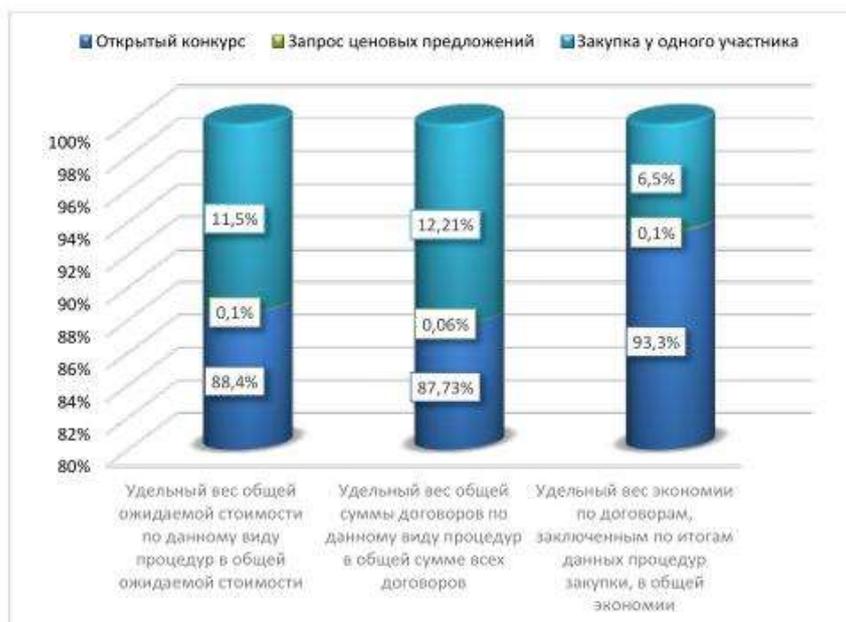
Таблица 2

Вид процедуры закупки	Количество состоявшихся (полностью или частично) процедур, шт.	Общая ожидаемая стоимость закупки по состоявшимся процедурам, млн. рос.руб.	Количество заключенных договоров о закупке, шт.	Общая сумма договоров о закупке, млн. рос.руб.	Удельный вес общей ожидаемой стоимости по данному виду процедур в общей ожидаемой стоимости	Удельный вес общей суммы договоров по данному виду процедур в общей сумме всех договоров
Открытый конкурс	943	1 969,70	1749	1 706,61	88,4%	87,73%
Запрос ценовых предложений	7	1,52	10	1,17	0,1%	0,06%
Закупка у одного участника	163	255,83	398	237,41	11,5%	12,21%
<b>Общий итог</b>	<b>1113</b>	<b>2 227,05</b>	<b>2157</b>	<b>1 945,19</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Таблица 3

Вид процедуры закупки	Абсолютная экономия, млн. рос. руб.	Относительная экономия, %	Удельный вес экономии по договорам, заключенным по итогам данного вида процедур, в общей экономии
Открытый конкурс	263,09	13,36%	93,3%
Запрос ценовых предложений	0,36	23,41%	0,1%
Закупка у одного участника	18,42	7,20%	6,5%
<b>Общий итог</b>	<b>281,87</b>	<b>12,66%</b>	<b>100,00%</b>

Диаграмма 11 – Сравнительные данные о стоимостных показателях состоявшихся закупок 2019 года в разрезе процедур закупки



Несмотря на то, что по 10 заключенным договорам по итогам 7 состоявшихся запросов ценовых предложений в сравнении с процедурами открытого конкурса и закупки у одного поставщика достигнут наибольший показатель относительной экономии, в совокупную величину экономии по всем состоявшимся процедурам наибольший вклад (93,3%) у договоров, заключенных по результатам процедур открытого конкурса.

В процедурах закупки 2019 года приняли участие 429<sup>4</sup> субъектов хозяйственной деятельности, среди которых юридических лиц – 301 (70%), физических лиц-предпринимателей – 128 (30%). Для сравнения в 2018 году число участников составило 461 (на 7% больше, чем в 2019 году), в том числе юридических лиц – 316 (69%), физических лиц-предпринимателей – 145 (31%). Очевидно, что представленность юридических лиц и физических лиц-предпринимателей в кругу участников в 2019 году относительно 2018 года существенно не изменилась. Что касается победителей закупок, таковыми в 2019 году стали 258 уникальных субъекта хозяйственной деятельности, среди которых 191 – юридические лица (74%), 67 – физические лица-предприниматели (26%). Для сравнения по итогам процедур закупки 2018 года было определено 264 уникальных победителя, в том числе 187 – юридические лица (71%), 77 – физические лица-предприниматели (29%). То есть в отчетном периоде прирост юридических лиц среди победителей составил +3%.

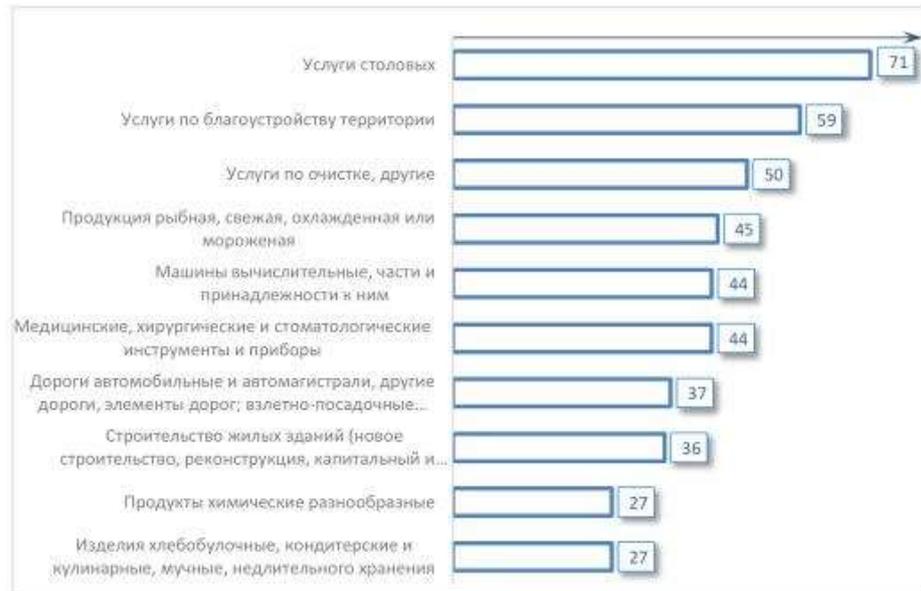
Средняя конкурентность по состоявшимся за 12 месяцев 2019 года конкурентным процедурам (с учетом лотов) составила 2,56 участника на 1 лот (4 821 участник на 1 885 лотов), что выше соответствующего показателя 2018 года (2,36) на 8,3%. В разрезе видов процедур закупки средний показатель конкурентности в 2019 году составил: открытый конкурс – 2,55 (в 2018 году – 2,35); запрос ценовых предложений – 3,40 (в 2018 году – 2,67). Следует отметить, что указанного положительного прироста показателя конкурентности оказалось недостаточно для сокращения числа лотов конкурентных процедур, отмененных по причине недостаточного количества поданных предложений (в 2018 году – 765 лотов, в 2019 году – 785 лотов).

Для оценки востребованности предметов закупки в 2019 году выполнено их ранжирование по показателям количеству состоявшихся процедур и общим суммам заключенных договоров в порядке убывания – от наибольшего

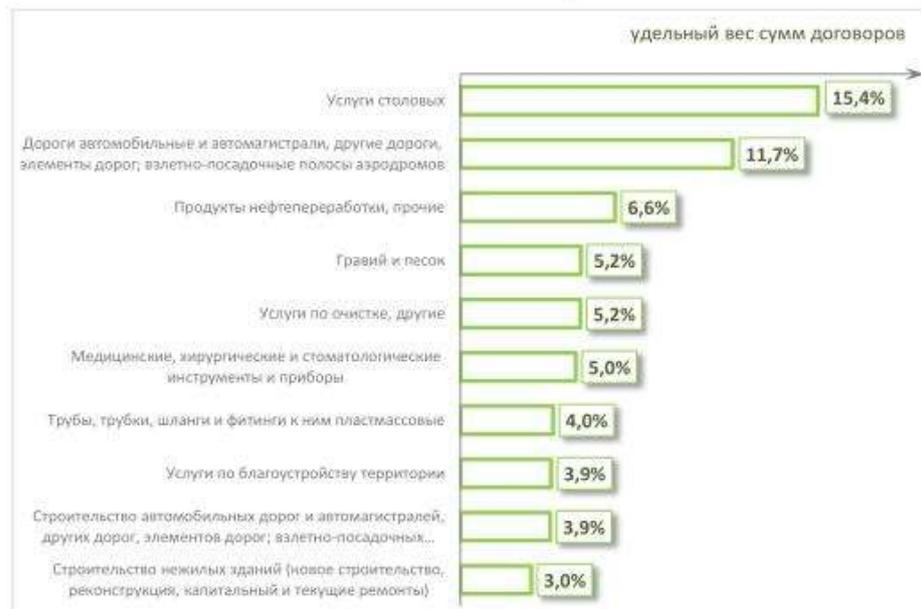
<sup>4</sup> Указано количество уникальных участников. То есть если субъект хозяйственной деятельности принимал участие в процедурах закупки более 1 раза, такой участник учтен единожды.

количества процедур/наибольшей общей суммы договоров к наименьшим их величинам. Информация о первых по ранжированию 10 предметах закупки представлена на Диаграмме 12 и Диаграмме 13:

**Диаграмма 12** – Наиболее востребованные предметы закупки 2019 года по количеству состоявшихся процедур



**Диаграмма 13** – Наиболее востребованные предметы закупки 2019 года по общим суммам заключенных договоров



Накопительным итогом выполнен расчет средних сумм процедурных договоров, заключенных по результатам закупок I-IV кварталов 2019 года, в разрезе предметов закупки. В Таблице 4 приведены 10 предметов закупки с максимальными средними суммами договоров по итогам 2019 года в порядке убывания:

Таблица 4

№ п.п.	Наименование предмета закупки	Средняя сумма договора о закупке, млн. рос. руб.	Количество договоров, шт.
1	Трубы, трубки, шланги и фитинги к ним пластмассовые	77,3	1
2	Продукты нефтепереработки, прочие	32,3	4
3	Гравий и песок	12,6	8
4	Автомобили и автотранспортные средства малой грузоподъемности	11,1	17
5	Коляски инвалидные, кроме комплектующих и принадлежностей	5,2	3
6	Сооружения береговые и портовые, дамбы, шлюзы и сопутствующие гидротехнические сооружения	5,1	1
7	Дороги автомобильные и автомагистрали, другие дороги, элементы дорог; взлетно-посадочные полосы аэродромов	4,8	47
8	Краски и лаки на основе полимеров	3,4	8
9	Строительство автомобильных дорог и автомагистралей, других дорог, элементов дорог; взлетно-посадочных полос аэродромов	2,9	26
10	Части машин и установок для горных работ, работ в карьере и для строительства	2,1	2

Так, по итогам 2019 года наиболее дорогостоящим оказался договор III квартала на закупку труб канализационных и водопроводных. При этом, как и в отдельных бюджетных периодах 2019 года, среди договоров с наибольшей средней суммой, приходящийся на 1 договор, остались договоры на закупку материалов для дорожных работ (битума, щебня, краски для дорожной разметки), на выполнение работ по ремонту и строительству, а также автотранспортных средств и инвалидных колясок. Доля продуктов питания среди договоров также достаточно велика и составляет 6,51% от общей суммы всех договоров о закупке продовольствия в 2019 году.

Соотношение товаров и работ, услуг в общем стоимостном объеме заключенных договоров (Диаграмма 14) по итогам отчетного периода незначительно «перевесило» в пользу товарных закупок, в отличие от

результатов предыдущего года, когда работы и услуги (56,9%) ощутимо превалировали над товарами (43,1%):

**Диаграмма 14** – Баланс стоимостей товаров и работ, услуг в общем стоимостном объеме договоров, заключенных в 2019 году



### 2.3. Анализ применения процедуры закупки у одного участника

В течение 2019 года заказчиками закупок за бюджетные средства **203** раза было инициировано применение процедуры закупки у одного участника, что на 53 процедуры закупки меньше, чем в 2018 году. С точки зрения результативности указанные процедуры распределены следующим образом: заключением договора завершились **163** закупки, **35** процедур отменены, а **5** признаны несостоявшимися. По итогам данных неконкурентных закупок заключено **398** договоров о закупке.

В 2019 году наибольшее число закупок у одного участника осуществили органы государственной власти и местного самоуправления – **58** процедур. Учреждения здравоохранения провели 57 процедур закупки у одного участника; заказчики, входящие в систему образования – 39 процедур; заказчики, предоставляющие услуги по уходу с обеспечением проживания – 3 процедуры; заказчики сферы юстиции и правосудия – 1 процедуре. Заказчики, осуществляющие прочие виды деятельности, применили процедуру закупки у одного участника 45 раз. По территориальному признаку наибольшее число закупок у одного участника пришлось на организации и учреждения г. Донецка (**138** процедур). Заказчиками Шахтёрска проведены 23 процедуры, Тореза – 21 процедура, Макеевки – 9 процедур, по 3 процедуры закупки у одного участника инициировано заказчиками Зугрэса и Снежного, по 2 процедуры – заказчиками Кировского, Дебальцево и Пелагеевки.

В разрезе оснований, в рамках которых заказчиками инициирована закупка у одного участника, такие неконкурентные процедуры в 2019 году распределились следующим образом (Таблица 5):

Таблица 5

Основание применения закупки у одного участника (п.17.3 Раздела XVII Временного порядка)	Количество процедур	Доля
Заказчиком была отменена полностью или частично (по лотам) процедура открытого конкурса в связи с отсутствием предложений конкурсных закупок или подачей только одного такого предложения	187	92,1%
Отсутствие конкуренции (в том числе по техническим причинам) на товары, работы или услуги, которые могут быть поставлены, выполнены или предоставлены только определенным поставщиком (исполнителем), при отсутствии при этом альтернативы	8	3,9%
Потребность осуществить дополнительную закупку у того же поставщика с целью унификации, стандартизации или обеспечения совместимости с имеющимися товарами, технологиями, работами или услугами, если замена поставщика (исполнителя работ, услуг) может привести к несовместимости или возникновению проблем технического характера, связанных с эксплуатацией и обслуживанием	6	3,0%
Неожиданная потребность в осуществлении закупки в связи с возникновением форс-мажорных обстоятельств, в связи с необходимостью ликвидации последствий непредвиденных ситуаций техногенного или природного характера	2	1,0%
<b>Общий итог</b>	<b>203</b>	<b>100,0%</b>

Основными предметами закупки, закупаемыми в рамках данной процедуры, по итогам 2019 года оказались:

- услуги по благоустройству территории и очистке (81.29.1, 81.30.1 по ДК 016:2010) – 32 применения;
- услуги столовых (56.29.2 по ДК 016:2010) – 27 закупок;
- строительство жилых и нежилых зданий (новое строительство, реконструкция, капитальный и текущие ремонты) (41.00.3, 41.00.4 по ДК 016:2010) – 24 закупки.

Также востребованными в закупках у одного участника за 12 месяцев 2019 года стали такие предметы закупки:

- газы промышленные (20.11.1 по ДК 016:2010) – 16 закупок;
- услуги по стирке и химической чистке текстильных и меховых изделий (96.01.1 по ДК 016:2010) – 12 закупок;
- дороги автомобильные и автомагистрали, другие дороги, элементы дорог; взлетно-посадочные полосы аэродромов (42.11.1 по ДК 016:2010) – 9 закупок;

- материал для посадки: растения живые, луковицы, клубни и корни; черенки, саженцы и усики; мицелий грибов (01.30.1 по ДК 016:2010) – 8 закупок.

Таким образом, услуги столовых, в 2018 году являющиеся наиболее востребованным предметом закупки по процедуре закупки участника, в 2019 года уступили лидерскую позицию среди неконкурентных закупок услугам, связанным с очисткой и благоустройством территории.

#### 2.4. Анализ отмен процедур закупки/ признания их несостоявшимися

Одним из показателей результативности закупочного процесса может служить количество процедур закупки, которые по тем или иным причинам были отменены или признаны несостоявшимися. При этом следует учитывать, что отмена закупки является обязательной в случаях, исчерпывающий перечень которых предусмотрен в п.12.3 Раздела XII Временного порядка, а признание процедуры закупки возможно по усмотрению заказчика при наличии оснований, установленных в п.12.4 Раздела XII Временного порядка.

В рамках закупок 2019 года отменены или признаны несостоявшимися полностью или частично (по отдельным лотам) 655 процедур (1 098 лотов), из которых открытых конкурсов – 614 (1 051 лот), запросов ценовых предложений – 1 (2 лота), закупок у одного участника – 40 (45 лотов). В Таблице 6 представлена обобщенная информация об отмененных и несостоявшихся закупках в разрезе видов процедур и оснований для их отмены закупок/признания несостоявшимися:

Таблица 6

Причина согласно Разделу XII Временного порядка		Количество отмен процедур/признания их несостоявшимися по указанной причине			
		Открытый конкурс	Запрос ценовых предложений	Закупка у одного участника	Общий итог
Отмена	пп.1 п.12.3 – отсутствие дальнейшей потребности в закупке товаров, работ или услуг	28	-	2	30
	пп.2 п.12.3 – нарушение порядка обнародования информации, которая в обязательном порядке подлежит обнародованию (опубликованию) в соответствии с требованиями раздела VI Временного порядка	8	-	3	11
	пп.3 п.12.3 – по окончании срока подачи предложений конкурсных закупок (ценовых предложений) подано только одно предложение конкурсных закупок (одно ценовое предложение) или не подано ни одного такого предложения	402	1	-	403

Причина согласно Разделу XII Временного порядка		Количество отмен процедур/признания их несостоявшимися по указанной причине			
		Открытый конкурс	Запрос ценовых предложений	Закупка у одного участника	Общий итог
	пп.4 п.12.3 – по результатам рассмотрения предложений конкурсных закупок (ценовых предложений) комитет по конкурсным закупкам отклонил все предложения конкурсных закупок (все ценовые предложения) или только одно такое предложение соответствует требованиям, указанным в документации о закупке (запросе ценовых предложений)	109	-	-	109
	пп.5 п.12.3 – письменный отказ участника-победителя процедуры закупки от подписания договора о закупке или незаключение договора о закупке по вине участника-победителя процедуры закупки в срок, установленный законодательством, документацией о закупке или запросом ценовых предложений	8	-	1	9
	пп.6 п.12.3 – невозможность устранения нарушений, возникших вследствие выявленных нарушений законодательства по вопросам закупки товаров, работ и услуг за бюджетные средства	19	-	19	38
	пп.7 п.12.3 – отказ Уполномоченного органа в согласовании применения процедуры закупки у одного участника	-	-	10	10
Признание несостоявшимися	пп.1 п.12.4 – сокращение расходов на осуществление закупки	17	-	5	22
	пп.2 п.12.4 – цена наиболее выгодного предложения конкурсных закупок или ценового предложения превышает сумму, предусмотренную заказчиком на финансирование закупки	23	-	-	23
<b>Общий итог</b>		<b>614</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>655</b>

Для конкурентных процедур открытого конкурса и запроса ценовых предложений основной причиной (в 66% случаев) их полной или частичной отмены является отсутствие достаточного количества поданных предложений (не менее двух), во вторую очередь (в 18% случаев) – недостаточное количество предложений (не менее двух) из поданных для участия в процедуре соответствуют установленным требованиям. Такая статистика отмен закупок, во-первых, указывает на недостаточный уровень конкурентности в закупочных процедурах и сигнализирует о потребности в повышении заинтересованности субъектов хозяйственной деятельности участвовать в бюджетных закупках, а также о необходимости развития прозрачной, незамкнутой и динамичной конкурентной среды. Так, одним из перспективных механизмов расширения

круга участников бюджетных закупок является предоставление гарантий и преференций для отечественных товаропроизводителей, участвующих в процедурах закупки. Во-вторых, статистика отмен конкурентных процедур свидетельствует о необходимости повышения уровня профессиональных знаний и компетенций в сфере закупок как для заказчиков (с точки зрения формирования понятных, исполнимых и практически обоснованных условий в документации о закупках), так и для потенциальных участников (с точки зрения качественной подготовки к участию в процедурах).

Для процедур закупки у одного участника, носящих исключительный характер, преимущественной причиной их отмены в 2019 году (в 48% случаев) стала невозможность устранения нарушений, возникших вследствие выявленных нарушений законодательства по вопросам закупки товаров, работ и услуг за бюджетные средства. Вторая по количеству применения (25% случаев) – отказ Уполномоченного органа в согласовании применения процедуры закупки у одного участника. Принимая во внимание тот факт, что перечень причин, в соответствии с которыми Министерство предоставляет отказ в согласовании данной процедуры, ограничен и содержит основания, непосредственно связанные с обоснованностью применения процедуры, соблюдением единственным участником обязательных требований, соблюдением заказчиком условий Временного порядка, можно сделать вывод о том, что в целом главной причиной отмен процедуры закупки у одного участника служит недостаточно качественная подготовка заказчика и/или участника к организации данной закупки.

Признание процедур несостоявшимися в 2019 году было обусловлено причинами финансового характера ввиду сокращения расходов на осуществление закупок, а также в связи с получением предложений, цена которых превышала запланированный размер финансирования. Доля таких процедур в общем объеме процедур, не закончившихся заключением договора, составила 6,8% (в разрезе процедур) и 4,2% (в разрезе лотов). В части минимизации рисков необходимости признания закупки несостоявшейся по причине получения предложений, общая цена которых превышает сумму, выделяемую на данную закупку, рекомендацией является более тщательное и взвешенное планирование расходов заказчиком.

### **3. Заключение**

По результатам анализа закупок за бюджетные средства, проведенных заказчиками в соответствии с Временным порядком в 2019 году, можно подвести итоги:

– с точки зрения достижения экономии бюджетных средств, ввиду сложившейся условной экономии в размере **281,87** млн. рос.руб., осуществленные процедуры закупок можно считать эффективными. Снижение абсолютного показателя экономии относительно его величины по итогам 2018 года (см. Диаграмму 2) обусловлено уменьшением плановых сумм (ожидаемых стоимостей) на закупку с соответствующим уменьшением количества/объема закупок и сумм заключаемых договоров. Вместе с тем, доля сложившейся разницы между плановой и фактической стоимостями состоявшихся закупок в их плановой стоимости в 2019 году относительно 2018 года уменьшилась всего на 2,22%;

– закупки, осуществляемые в соответствии с процедурами согласно Временному порядку, в 2019 году проводились преимущественно посредством конкурентной процедуры открытого конкурса, по которой относительно 2018 года показатель средней конкурентности (количество участников, приходящихся на 1 процедуру закупки или её часть (лот)) вырос с 2,35 до 2,55 за год. В целом в 2019 году сохранился уровень конкуренции, достаточный для проведения конкурентных процедур закупки, с возможностью потенциального увеличения в последующих периодах;

– количество процедур закупки у одного участника сократилось, что обусловлено, в первую очередь, общим сокращением количества проводимых процедур. Основной причиной – более 90% случаев – применения данной неконкурентной процедуры, как и в 2018 году, остается отсутствие достаточного количества предложений (не менее двух) при проведении процедуры открытого конкурса. В 2019 году по данной процедуре наибольший объем закупок в стоимостном выражении составили услуги по организации питания в общеобразовательных учреждениях, в то время как наибольшее количество процедур проведено в отношении услуг по благоустройству и очистке территорий;

– при сокращении количества процедур закупки увеличилось количество заключенных договоров. Усредненная сумма одного договора уменьшилась с 1 217 193,65 рос.руб. (показатель 2018 года) до 901 801,20 рос.руб. (в 2019 году).

---

## Приложение Т

### Инструментарий организационной культуры в органах государственной власти

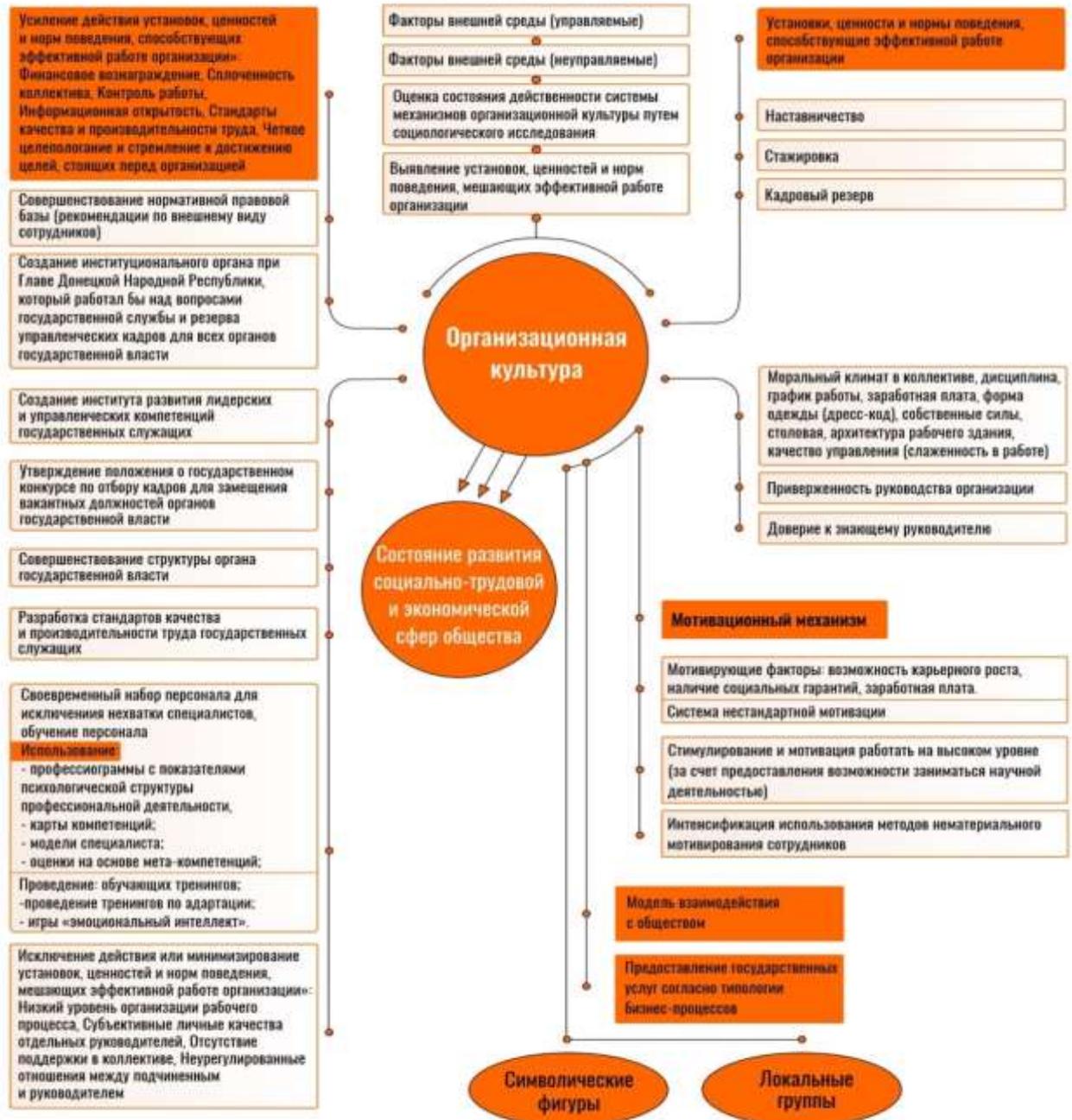


Рисунок Т.1 – Схема инструментария организационной культуры в органах государственной власти