

Научно-исследовательский
центр «Иннова»



ИННОВА
научный центр

РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сборник научных трудов по материалам
XIII Международной научно-практической конференции,
01 июля 2026 года, г.-к. Анапа

Анапа
2026

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89

ББК 94.3 + 72.4: 72.5

P17

Научный редактор:
Скорикова Екатерина Николаевна**Редакционная коллегия:**

Бондаренко С. В., к.э.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Дегтярев Г. В.**, д.т.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Хилько Н. А.**, д.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Ожерельева Н. Р.**, к.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Жиянова Н. Э.**, к.э.н., профессор (Узбекистан, г. Ташкент), **Климов С. В.** к.п.н., доцент (Россия, г. Пермь), **Михайлов В. И.** к.ю.н., доцент (Россия, г. Москва).

P17 РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ. Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции (г.-к. Анапа, 01 июля 2026 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП в ЮФО, 2026. - 131 с.

В настоящем издании представлены материалы XIII Международной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке: вызовы, достижения и перспективы», состоявшейся 01 июля 2026 года в г.-к. Анапа. Материалы конференции посвящены актуальным проблемам науки, общества и образования. Рассматриваются теоретические и методологические вопросы в социальных, гуманитарных и естественных науках.

Издание предназначено для научных работников, преподавателей, аспирантов, всех, кто интересуется достижениями современной науки.

За содержание и достоверность статей, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей. При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.

Информация об опубликованных статьях размещена на платформе научной электронной библиотеки (eLIBRARY.ru). Договор № 2341-12/2017К от 27.12.2017 г.

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте:
www.innova-science.ru

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89
ББК 94.3 + 72.4: 72.5

ISBN 978-5-97873-050-0

© Коллектив авторов, 2026.
© Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО
(подразделение НИЦ «Иннова»), 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

МЕДИЦИНСКИЕ НАУКИ

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРИТОНЕАЛЬНЫХ СИМПТОМОВ У ПАЦИЕНТОВ КРАЙНИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

Аубекеров Галим Гамзатович 6

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА ОБЪЕМНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ГОЛОВНОГО МОЗГА

Макеева Влада Игоревна, Соколов Кирилл Николаевич

Рассказов Максим Сергеевич, Алиев Саид Рафикович 12

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Гажалов Константин Анатольевич 18

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Гряда Максим Владимирович 25

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

Гряда Яна Александровна 32

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ

Зиманов Алексей Анатольевич 37

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Лугаськов Василий Михайлович 43

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ

И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ*Путковский Сергей Владимирович* 49**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА****ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ***Суслова Анастасия Валерьевна* 55**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И****МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ****МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА****ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ***Фадеев Виталий Станиславович* 60**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА****ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ***Фролов Андрей Юрьевич* 66**ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ****СИСТЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ***Храмкин Сергей Владимирович* 73**ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ****СООТНОШЕНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ И СЕМЕЙНОЙ****ДЕЕСПОСОБНОСТИ***Глушков Лев Александрович* 80**НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДОЛЖНИКА В ДЕЛЕ О****БАНКРОТСТВЕ***Оськина Ирина Григорьевна* 86**ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ****МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ГРУЗОВЫМИ****ПЕРЕВОЗКАМИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ****ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ***Казарян Каторина Камоевна* 92**ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ****РАЗВИТИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ДЕТЕЙ**

**ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА ПОСРЕДСТВОМ ИГРОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

Орысбаева Махаббат Сеиткызы 100

**РЕТРОМАТЧ «ИГРА ПАМЯТИ 22.06.1941» КАК СРЕДСТВО
ФОРМИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ**

Цыганкова Ирина Алексеевна, Беляева Ирина Романовна

Ткаченко Евгений Артурович 105

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВ**

Орысбаева Молдир Сейткызы 111

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ**ІМ-ТЕРАПИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЦЕЛОСТНОГО
МЫШЛЕНИЯ: ОТ ПРОТИВОРЕЧИЙ К СИНТЕЗУ**

Солодилов Дмитрий Сергеевич 116

ВЕТЕРИНАРНЫЕ НАУКИ**ОРАЛЬНАЯ ПЛОСКОКЛЕТОЧНАЯ КАРЦИНОМА У КОШЕК**

Степанова Елизавета Викторовна 121

**ПОРОДНЫЕ РИСКИ ОСНОВНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ МЕЛКИХ
ПОРОД СОБАК**

Степанова Елизавета Викторовна 126

МЕДИЦИНСКИЕ НАУКИ

УДК 61

ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ЛОВУШКИ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРИТОНЕАЛЬНЫХ СИМПТОМОВ У ПАЦИЕНТОВ КРАЙНИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

Аубекеров Галим Гамзатович

студент

ФГБОУ ВО «Астраханский государственный медицинский университет»,
город Астрахань

Аннотация. *Статья посвящена анализу диагностических ошибок при оценке перитонеальных симптомов у пациентов крайних возрастных групп. Рассматриваются феномены бессимптомного течения перитонита у лиц старческого возраста и ложноположительного «острого живота» в педиатрии. Анализируются причины диссоциации классической семиотики и влияние коморбидной патологии на тактику ведения. Предлагается алгоритм повышения диагностической настороженности врача в неотложной хирургии.*

The article is devoted to the analysis of diagnostic errors in the assessment of peritoneal symptoms in patients of extreme age groups. The phenomena of asymptomatic course of peritonitis in elderly people and false positive «acute abdomen» in pediatrics are considered. The causes of dissociation of classical semiotics and the influence of comorbid pathology on management tactics are analyzed. An algorithm for increasing the diagnostic alertness of a doctor in emergency surgery is proposed.

Ключевые слова: *острый живот, перитонеальные симптомы, диагностические ошибки, гериатрическая хирургия, неотложная педиатрия, перитонит, абдоминальный синдром, коморбидность, хирургическая тактика*

Keywords: *acute abdomen, peritoneal symptoms, diagnostic errors, geriatric*

surgery, emergency pediatrics, peritonitis, abdominal syndrome, comorbidity, surgical tactics

Проблема дифференциальной диагностики острого живота остается одной из наиболее сложных в неотложной хирургии и общей врачебной практике. Золотым стандартом первичного осмотра является пальпация живота с выявлением локальной болезненности, мышечного напряжения (дефанса) и специфических перитонеальных знаков, указывающих на вовлечение париетальной брюшины в воспалительный процесс [1, 145]. Однако классические учебники по пропедевтике описывают «идеального» пациента – взрослого человека без выраженных возрастных изменений тканей и без грубой сопутствующей патологии.

За последние десятилетия демографический профиль пациентов хирургических стационаров изменился. Увеличивается доля лиц старше 65 лет, страдающих множественными хроническими заболеваниями, а также детей младшего возраста, которые часто поступают в приемные покои с неясной абдоминальной симптоматикой. Именно в этих группах классический алгоритм поиска симптома Щёткина-Блюмберга дает сбой. Цель настоящей работы – не переписать классику, а модернизировать диагностический подход, обратив внимание врачей на «зоны риска», где стандартные приемы становятся малоинформативными или вовсе опасными.

I. Феномен «Немого перитонита» у гериатрических пациентов - У пациентов старческого возраста (старше 75 лет) и, в меньшей степени, пожилого возраста (60–74 года) наблюдается физиологическая инволюция всех слоев брюшной стенки. Жировая клетчатка истончается или, наоборот, гипертрофируется при ожирении, мышечный слой теряет тонус и способность к быстрому сокращению. Ключевую роль играет возрастная нейропатия вегетативной нервной системы и снижение количества функционирующих ноцицепторов в париетальной брюшине [2, 198].

На фоне этих изменений возникает клинический парадокс: тяжелый разлитой перитонит, вызванный перфорацией язвы желудка или деструктивным аппендицитом, у пожилого человека может протекать с минимальной локальной

болезненностью. Вместо классического доскообразного живота отмечается лишь некоторая резистентность (вялая жесткость) при глубокой пальпации. Симптом Щёткина-Блюмберга либо слабо положителен, либо отсутствует вовсе.

Это явление в зарубежной литературе получило название «Silent peritonitis» [3, 3]. Летальность при перфоративных процессах в этой группе такая высокая именно из-за поздней диагностики, когда пациент поступает уже с полиорганной недостаточностью.

Причины возможного снижения перитонеальных реакций:

1. Снижение эластичности коллагена: в пожилом возрасте соотношение коллагена I/III типа в фасциях меняется, что делает мышечный слой менее податливым, но и менее реактивным.

2. Подавление острого воспалительного ответа: при старении происходит феномен «иммуностарения», характеризующийся хроническим низкоинтенсивным воспалением, при котором острый пик цитокинового шторма при перфорации сглажен.

3. Сопутствующий прием НПВП и глюкокортикоидов: многие пациенты с артритом или ХОБЛ принимают эти препараты, которые маскируют боль и нивелируют воспалительные изменения.

II. Синдром гипердиагностики в педиатрии - противоположная ситуация наблюдается у детей, особенно в возрасте от 1 года до 7 лет. Здесь классические симптомы гипертрофированы, а патологии может не быть. Это связано с анатомо-физиологическими особенностями: тонкая брюшная стенка, лабильность нервной системы, близкое расположение внутренних органов и бурная вегетативная реакция на любой раздражитель, включая также испуг и пальпацию холодными руками.

Механизмы ложноположительных реакций:

1. Гиперкинезия и мышечный гипертонус: при страхе или плаче у ребенка возникает генерализованное напряжение мышц передней брюшной стенки, которое врач может ошибочно принять за дефанс. Симптом Щёткина-Блюмберга при этом может быть сомнительным из-за того, что ребенок беспокоен и не позволяет

провести плавное снятие руки.

2. Обилие сопутствующих абдоминалгий: кишечные инфекции, ОРВИ с мезаденитом, копростаз и даже сопутствующий отит у детей могут дать клинику «острого живота» с рвотой и задержкой стула. Это состояние обозначается как «псевдоперитонит» [4, 104].

Диагностическая ловушка: Страх перед операцией или медицинским персоналом может имитировать доскообразный живот. Врач, не имеющий достаточного опыта педиатрической пальпации, может назначить ненужную диагностическую лапаротомию или, что еще хуже, задержать ребенка в стационаре, упуская время при истинном инвагинате или завороте.

Критические различия (дифференциальная диагностика):

- При истинном перитоните у детей, несмотря на крик, живот не участвует в дыхании, а лицо приобретает страдальческое выражение (лицо Гиппократата встречается редко, но эквивалент – застывшая мимика в период кратковременного затишья между приступами боли).

- При ложном страхе – после отвлечения внимания (игрушка, разговор) напряжение мышц может резко ослабнуть, и пальпация становится доступной. Это ключевой диагностический прием: релаксация на фоне отвлечения.

На основе данных наблюдений выявлены 3 основных диагностических направления, позволяющие избежать типичных ошибок [5, 24].

Шаг 1. Оценка тонуса (реальный тонус мышц)

- Для пожилых: оценить не столько сопротивление мышц, сколько обратить внимание на поиск минимального локального дефанса или зоны резистентности, сравнить с предыдущими осмотрами, если пациент госпитализирован ранее.

- Для детей: необходимо попросить родителей отвлечь ребенка. Проводить пальпацию нужно во время выдоха и в момент, когда ребенок смотрит на игрушку. Истинный перитонит не позволяет мышцам расслабиться даже на выдохе.

Шаг 2. Анализ температурной и лейкоцитарной реакции

- У пожилых нормальная температура не исключает перитонит.

Необходимо ориентироваться на нейтрофильно-лимфоцитарный индекс (NLR) и уровень прокальцитонина, но следует помнить, что они могут расти медленно. Данные показатели оцениваются за 2 часа.

– У детей высокая температура (39 °C) часто сопровождает вирусный мезаденит, но не перфорацию. Однако отсутствие температуры при остром аппендиците у ребенка тоже должно настораживать (атипия).

Шаг 3. Использование инструментальных методов на раннем этапе:

– Эхография (УЗИ): обязательно для всех пациентов >65 лет с любыми сомнительными жалобами на живот. УЗ-признаки: утолщение стенки кишки, свободная жидкость, газ в воротной вене, абсцессы.

– Обзорная рентгенография: для исключения пневмоперитонеума, так как у пожилых даже 1-2 мл газа являются абсолютным показанием к операции.

– Динамическое наблюдение: если имеются сомнения у пожилого пациента необходимо оставить его в стационаре на 2-3 часа для повторного осмотра хирургом и анализа крови.

Современная медицинская наука требует отказа от шаблонного мышления в интерпретации перитонеальных симптомов. Синдром острого живота – это не столько локальная боль, сколько системная реакция организма, которая может искажаться в силу экстремальных возрастных изменений. Такая диагностика помогает структурировать подход к осмотру, смещая акцент с субъективных ощущений врача на объективные физикальные и инструментальные маркеры.

Список литературы

1. Савельев, В. С. Хирургические болезни. В 2 т. Том 1: учебник / под ред. В. С. Савельева, А. И. Кириенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ГЭОТАР-Медиа, 2017. - 720 с. - ISBN 978-5-9704-3998-2. - Текст: электронный / ЭБС "Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970439982.html> (дата обращения: 01.07.2026)

2. Карсанов А. М., Поплавский О. В., Валиев Р. В., Асатрян А. С., Гамаонов Р. С., Хубулова Д. А., Маскин С. С. Острый аппендицит у пожилых

пациентов как нетривиальная клиническая задача. *Московский хирургический журнал*. 2024;(3):196-203. <https://doi.org/10.17238/2072-3180-2024-3-196-203>

3. Weinandt M, Godiris-Petit G, Menegaux F, Chereau N, Lupinacci RM. Appendicitis is a Severe Disease in Elderly Patients: A Twenty-Year Audit. *JSLs*. 2020 Jul-Sep;24(3): e2020.00046. doi: 10.4293/JSLs.2020.00046. PMID: 32863702; PMCID: PMC7444971.

4. НАЛЕТОВ, А. В.; КАРПЕНКО, Д. А.; ЧАЛАЯ, Л. Ф. ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ АБДОМИНАЛЬНЫХ БОЛЕВЫХ РАССТРОЙСТВ У ДЕТЕЙ В СВЕТЕ РИМСКОГО КОНСЕНСУСА IV. *Университетская клиника*, [S.l.], n. 4(33), p. 101-107, дек. 2019. ISSN 1819-0464. Доступно на: <<http://journal.dnmu.ru/index.php/UC/article/view/330>> (дата обращения: 01.07.2026)doi: [https://doi.org/10.26435/uc.v0i4\(33\).330](https://doi.org/10.26435/uc.v0i4(33).330).

5. Gans SL, Pols MA, Stoker J, Boermeester MA; expert steering group. Guideline for the diagnostic pathway in patients with acute abdominal pain. *Dig Surg*. 2015;32(1):23-31. doi: 10.1159/000371583. Epub 2015 Jan 28. PMID: 25659265.

УДК 616-072

ИНСТРУМЕНТАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА ОБЪЕМНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ГОЛОВНОГО МОЗГА

Макеева Влада Игоревна**Соколов Кирилл Николаевич****Рассказов Максим Сергеевич****Алиев Саид Рафикович**

студенты

ФГБОУ ВО «Астраханский государственный медицинский университет»,
город Астрахань

***Аннотация.** Объемные образования головного мозга — редкая, но крайне опасная патология, где от качества диагностики напрямую зависят тактика лечения и прогноз для пациента. Современные технологии визуализации позволяют не только обнаружить образование, но и оценить его агрессивность, биохимический профиль и расположение относительно жизненно важных зон мозга. Это даёт возможность предположить гистологический тип ещё до биопсии и провести операцию с минимальным риском неврологических осложнений.*

Volumetric brain formations are a rare but extremely dangerous pathology, where treatment tactics and prognosis for the patient directly depend on the quality of diagnosis. Modern imaging technologies allow not only to detect the formation, but also to assess its aggressiveness, biochemical profile and location relative to vital areas of the brain. This makes it possible to assume the histological type even before the biopsy and perform surgery with minimal risk of neurological complications.

Keywords: volumetric brain formations, MRI, PET, multiparametric examination, MR perfusion

Ключевые слова: *объемные образования головного мозга, МРТ, ПЭТ, мультипараметрическое исследование, МР-перфузия*

Опухоли головного мозга — это группа гетерогенных заболеваний головного мозга, которые несмотря на относительно невысокую их распространенность остаются важной проблемой современной нейрохирургии, ввиду трудности их диагностики и высокого риска инвалидизации и смертности.

По данным МНИОИ им. П. А. Герцена – филиала ФГБУ «НМИЦ радиологии» Минздрава России заболеваемость злокачественными заболеваниями головного мозга и других отделов ЦНС в 2024 г. составила 6,01% на 100 тыс. населения (1, с. 14), при этом частота метастатического поражения головного мозга составляет от 10 до 17% всех случаев онкологических заболеваний (2, с. 148).

Диагностика опухолей головного мозга представляет особый интерес, поскольку напрямую определяет тактику лечения. Современные же методы позволяют не только выявить объемное образование и определить его локализацию, но и предположить его гистологический тип, степень злокачественности и молекулярно-генетические особенности.

Среди современных методов диагностики выделяют: компьютерную томографию, магнитно-резонансную томографию (стандартные протоколы и мультипараметрическая визуализация), позитронно-эмиссионную томографию в сочетании с КТ или МРТ.

Компьютерная томография

Несмотря на распространение МРТ диагностики, КТ останется основным методом при экстренной диагностике. КТ позволяет выявить объемное образование, определить его локализацию, а также исключить грозные осложнения - острую гидроцефалию, обширное внутриопухолевое кровоизлияние, дислокационный синдром. КТ-ангиография позволяет оценить сосудистое русло перед операцией. Преимуществами метода является быстрота и доступность, недостатками - низкая мягкотканная контрастность и высокая лучевая нагрузка.

Магнитно-резонансная томография

Стандартный протокол МРТ исследования при опухолях головного мозга

включает: T1-взвешенные изображения до и после контрастирования, T2-взвешенные изображения, FLAIR, диффузионно-взвешенные изображения (DWI) и SWI (3, с. 103).

До и постконтрастные T1-взвешенные изображения, T2-взвешенные изображения, FLAIR являются структурными МРТ, которые выполняют большую массу задач, стоящих перед МРТ исследованиям, и позволяют установить довольно точный диагноз.

T1-взвешенные изображения обеспечивают хорошую детализацию анатомии и визуализацию патологического очага. Контрастированные T1-изображения (путем введения хелатов гадолиния) позволяет оценить степень нарушения гематоэнцефалического барьера. В норме контраст не проникает в вещество головного мозга, при опухолевом процессе же формируются сосуды с патологически высокой проницаемостью, что приводит к накоплению контраста в интерстиции. Характер накопления играет большую роль в дифференциальной диагностике объемных образований головного мозга (4, с. 1191).

Режимы T2 и FLAIR визуализируют не только патологический очаг, но и зону перифокального отека в его области, что имеет большое значение в диагностике неконтрастируемых глиом (3, с. 104)

Диффузионно-взвешенные изображения отражают клеточную плотность: выраженное ограничение диффузии (яркий сигнал на DWI) характерен для гиперклеточных опухолей. Также данный метод позволяет оценить диффузию с помощью количественной характеристики - измеряемого коэффициента диффузии, который может использоваться для дифференциальной диагностики опухолевых заболеваний (5, с. 104).

SWI (изображения, взвешенные по магнитной восприимчивости) является высокоразрешающей последовательностью чувствительной к локальным изменениям магнитного поля, создаваемыми продуктами распада крови - дезоксигемоглобина, метгемоглобина, гемосидерина. Внутриопухолевая восприимчивость (очаги микрогеморрагий и отложений гемосидерина внутри опухоли) коррелирует со степенью злокачественности и неоангиогенезом и является важным

диагностическим признаком (6, с. 95).

Мультипараметрическое исследование включает: МР-перфузию, диффузионно-тензорную визуализацию, МР-спектроскопию и функциональную МРТ.

МР-перфузия количественно оценивает гемодинамику тканей. При данной последовательности можно рассчитать относительный церебральный объем крови (rCBV), повышение которого является маркером неоангиогенеза и указывает на степень злокачественности (3, с. 108)

Диффузионно-тензорная визуализация (DTI) и трактография отображают ход основных проводящих путей белого вещества. Это необходимо для предоперационного планирования: хирург оценивает, смещён ли тракт или инфильтрирован опухолью.

МР-спектроскопия - метод, позволяющий не инвазивно определить биохимический профиль ткани. При МР-спектроскопии исследуются: N-ацетиласпартат (маркер гибели нейронов), креатин (показатель клеточного метаболизма), миоинозитол (маркер пролиферации), пики лактата и липидов (активность анаэробного гликолиза, некроз) (3, с. 109).

Функциональная МРТ на основе BOLD-контраста позволяет провести предоперационное картирование функциональных зон (моторной, речевой, зрительной). Совмещение фМРТ с анатомическими изображениями позволяет минимизировать риск неврологического дефицита после резекции объемных образований в области «красноречивых» зон.

Позитронно-эмиссионная томография

Метод основан на избирательном накоплении радиофармпрепарата гиперметаболическими тканями. В диагностике новообразований головного мозга в качестве радиофармпрепаратов используются аминокислотные трейсеры (^{11}C -метионин, ^{18}F -фторэтилтирозин) с низким фоновым накоплением в неизмененном мозге. В настоящее время ПЭТ диагностика играет большую роль в первичной диагностике опухолей головного мозга, прогнозировании их роста и оценке результатов лечения (7, с. 96).

Таким образом, современные методы диагностики позволяют не только

выявить патологический очаг и определить его локализацию, но и еще до биопсии и оперативного вмешательства предположить гистологический тип и степень злокачественности опухоли, а также предотвратить осложнения, связанные с резекцией объемного образования.

Список литературы

1. Злокачественные новообразования в России в 2024 году (заболеваемость) /под ред. А. Д. Каприна [и др.] – Москва: МНИОИ им. П. А. Герцена – филиал ФГБУ «НМИЦ радиологии» Минздрава России, 2025.– илл. – 178 с. ISBN 978-5-85502-311-4

2. Насхлеташвили Д. Р., Банов С. М., Бекяшев А. Х., Голанов А. В., Зайцев А. М., Кобяков Г. Л. и соавт. Практические рекомендации по лекарственному лечению пациентов с метастазами в головном мозге. Практические рекомендации RUSSCO, часть 1. Злокачественные опухоли, 2023 (том 13), #3s2, стр. 148–156. DOI: 10.18027 / 2224-5057-2023-13-3s2-1-148-156

3. Захарова Н. Е., Пронин И. Н., Баталов А. И., Шульц Е. И., Тюрина А. Н., Баев А. А., Фадеева Л. М. Современные стандарты МРТ-диагностики опухолевых поражений головного мозга. Вопросы нейрохирургии им. Н. Н. Бурденко. 2020;84(3):102-112. <https://doi.org/10.17116/neiro202084031102>

4. Ellingson BM, Bendszus M, Boxerman J, Barboriak D, Erickson BJ, Smits M, Nelson SJ, Gerstner E, Alexander B, Goldmacher G, Wick W, Vogelbaum M, Weller M, Galanis E, Kalpathy-Cramer J, Shankar L, Jacobs P, Pope WB, Yang D, Chung C, Knopp MV, Cha S, van den Bent MJ, Chang S, Yung WK, Cloughesy TF, Wen PY, Gilbert MR; Jumpstarting Brain Tumor Drug Development Coalition Imaging Standardization Steering Committee. Consensus recommendations for a standardized Brain Tumor Imaging Protocol in clinical trials. *Neuro Oncol.* 2015 Sep;17(9):1188-98. doi: 10.1093/neuonc/nov095. Epub 2015 Aug 5. PMID: 26250565; PMCID: PMC4588759.

5. Бывальцев В. А., Степанов И. А., Кичигин А. И. Значение диффузионно-взвешенной магнитно-резонансной томографии в предоперационной оценке степени злокачественности глиом головного мозга. Вестник рентгенологии и

радиологии. 2019;100(2):102-110. <https://doi.org/10.20862/0042-4676-2019-100-2-102-110>

6. Сашин Д. В., Долгушин М. Б., Кобякова Е. А., Нечипай Э. А., Гаспарян Т. Г. МРТ в терминах взвешенных по магнитной восприимчивости изображений в дифференциальной диагностике первичной лимфомы центральной нервной системы и анапластической астроцитомы. Клиническое наблюдение. Онкологический журнал: лучевая диагностика, лучевая терапия. 2020;3(4):94-100. <https://doi.org/10.37174/2587-7593-2020-3-4-94-100>

7. Пронин А. И. Долгушин М. Б., Мещерякова Н. А., Михайлов А. И. ПЭТ/КТ с 18F-ФЭТ при новообразовании головного мозга без патологического накопления контрастного вещества при МРТ (клиническое наблюдение). Онкологический журнал: лучевая диагностика, лучевая терапия. 2019;2(3):95-100. <https://doi.org/10.37174/2587-7593-2019-2-3-95-100>

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

УДК 35.08

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Гажалов Константин Анатольевич

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В статье анализируется компетентностный подход как основа профессионального развития кадров государственного и муниципального управления Московской области. В рамках работы определены ключевые группы компетенций служащих (правовые, управленческие, аналитические, коммуникативные, цифровые, этические) и рассмотрены направления реализации подхода в регионе: модели компетенций, оценка, кадровый резерв, индивидуальные планы развития, ДПО и наставничество. Сформулированы рекомендации по интеграции оценки компетенций с карьерным продвижением и развитию единой региональной системы управления компетенциями.*

This article analyzes a competency-based approach as a foundation for the professional development of public and municipal administration personnel in the Moscow Region. Key competency groups (legal, managerial, analytical, communicative, digital, and ethical) are identified and areas for implementing this approach in the region are discussed: competency models, assessment, talent pool, individual development plans, continuing education, and mentoring. Recommendations are formulated for integrating competency assessment with career advancement and developing a unified regional competency management system.

Ключевые слова: компетентностный подход, профессиональное развитие, государственная служба, муниципальная служба, компетенции, кадровый резерв, оценка персонала, Московская область

Keywords: competency-based approach, professional development, public service, municipal service, competencies, talent pool, personnel assessment, Moscow Region

В современных реалиях роль компетентностного подхода к профессиональному развитию муниципальных служащих все возрастает. Подобная ситуация во многом обусловлена изменениями в профессиональных требованиях и содержании управленческого труда государственных и муниципальных служащих.

В ситуации, когда социальные и профессиональные процессы в сфере муниципальной службы отличаются высокой изменчивостью, все большее значение приобретает не столько общий уровень образованности или накопленный опыт, сколько способность работника проявлять и применять свои профессионально-личностные качества в реальных служебных ситуациях. Иными словами, ключевым ресурсом становится профессиональная компетентность — умение результативно действовать в конкретной практике [1, с. 36].

Понятие «профессиональная компетенция» целесообразно трактовать как существенный компонент профессиональной культуры специалиста и показатель его профессионализма. По своему содержанию это интегральная характеристика, объединяющая социально значимые умения — знания и навыки, освоенные обобщенные способы решения профессиональных задач — а также личностные и профессионально важные качества, влияющие на качество выполнения служебных функций [2, с. 16].

При этом следует учитывать, что наличие знаний, умений и навыков само по себе не обеспечивает высокой результативности труда. Эффективность деятельности муниципального служащего во многом определяется более глубинными компетентностными основаниями: мотивацией, установками и ценностями, а также индивидуальными психофизиологическими особенностями, которые задают устойчивость поведения и качество принимаемых решений.

Что касается профессиональных компетенций государственных служащих, то в данную категорию помимо прочего принято относить обобщенные характеристики личности, определяющие реальные возможности личности применить свои знания и навыки и личностные качества для успешной реализации возложенных на нее обязанностей, связанных с муниципальным управлением.

В контексте формирования и наращивания профессиональных компетенций муниципальных служащих особую роль начинает играть понятие «система профессиональных компетенций». Речь идет не об отдельных компетенциях, а об их взаимосвязанном комплексе, который при целенаправленном управлении определяет, насколько полно раскрывается способность сотрудника выполнять служебные функции и как это отражается на результативности труда — усиливая ее либо, напротив, снижая.

Отсюда вытекает необходимость определить те компетенции, которые имеют приоритетное значение для достижения целей конкретного органа местного самоуправления, и оценить их вклад в реализацию поставленных задач. Для целостного понимания компетентностной системы муниципальных служащих важно соотнести ее элементы с ключевыми требованиями, предъявляемыми работодателем в лице органов местного самоуправления, то есть увязать компетенции с ожиданиями по результатам, полномочиям и стандартам служебной деятельности.

К числу требований, закрепленных на уровне законодательства, прежде всего относится нормативное установление квалификационных критериев. Так, при замещении должностей муниципальной службы предусматриваются требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей; при этом они формируются на основе типовых квалификационных требований и устанавливаются законом субъекта Российской Федерации с учетом классификации должностей муниципальной службы [3].

Сопоставление таких требований с группами должностей показывает, что система профессиональных компетенций муниципального служащего имеет двухуровневую структуру: наряду со специфическими компетенциями,

обусловленными конкретной должностью и функционалом, выделяется универсальный (общий) блок, характерный для большинства позиций в муниципальной службе.

Универсальные компетенции отражают особенности труда муниципальных служащих в целом и позволяют точнее разграничить его по компетентностным признакам от других профессиональных сфер. К числу таких компетенций обычно относят знание основ муниципального права, готовность к постоянному обучению и развитию, развитые коммуникативные навыки, ориентированность на достижение результата, дисциплину исполнения, а также умение работать с информацией и документами.

Что касается специальных профессиональных компетенций, то они определяются в первую очередь самой сферой профессиональной деятельности, а также локальными требованиями, закрепленными в рамках внутренних регламентов муниципальной службы. В данную группу компетенции могут быть отнесены: умение работать с документами, знание основ электронного документооборота, владение навыками принятия управленческих решений и др.

Что касается содержания компетентностного подхода то в нем особое место занимает образовательный элемент. Однако сама компетенция государственного служащего складывается, как это уже было отмечено ранее, из множества факторов, каждый из которых может рассматриваться в качестве одного из аспектов профессии.

В дальнейшем каждая профессиональная функция раскрывается и уточняется на нескольких уровнях, переходя от общего описания к конкретным задачам и трудовым действиям. Так, в рамках подготовки по направлению «Государственное и муниципальное управление» выделяются основные виды деятельности и типовые управленческие проблемы, к решению которых должен быть готов выпускник: проектирование и развитие управленческих систем, оценка результатов, планирование и достижение показателей и др. Параллельно формируются и развиваются локальные умения, связанные с аналитикой и управлением: способность выявлять и интерпретировать данные, сопоставлять и обобщать

информацию, разрабатывать и реализовывать решения, интегрировать ресурсы и контролировать исполнение [4].

Согласно Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), утвержденному Министерством образования и науки Российской Федерации 17 января 2011 г., профессиональный профиль будущего муниципального служащего предполагает наличие компетенций в ряде ключевых сфер: организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, а также исполнительской (вспомогательно-технологической).

Подводя промежуточные итоги, следует еще раз отметить, что система профессиональных компетенций муниципальных служащих включает в себя совокупность как общих, так и специальных организационно-управленческих,

информационных, коммуникативных, проектных, вспомогательно-технологических, которые регламентируются на разных уровнях законодательства.

Универсальный блок профессиональных компетенций муниципальных служащих задается на федеральном уровне и конкретизируется через типовые квалификационные требования, утверждаемые в субъектах Российской Федерации. В свою очередь, компетенции, связанные с выполнением функций по конкретным должностям, закрепляются в муниципальных правовых актах и локальных регламентах, поскольку отражают специфику полномочий и задач соответствующего органа местного самоуправления. Развитие компетентностной системы муниципального служащего, по существу, означает целенаправленное расширение и обновление профессиональных знаний, умений и практических навыков, необходимых для качественного исполнения обязанностей по замещаемой должности [1, с. 36–38].

Для диагностики и измерения уровня профессиональной компетентности в управленческой практике используется инструмент «модель компетенций». Она представляет собой структурированный перечень компетенций, которые рассматриваются как необходимые для успешного выполнения должностных

функций в сфере муниципального управления. В научной литературе предлагается группировать такие модели в несколько взаимосвязанных блоков: компетенции общего характера, применимые к большинству должностей; компетенции должностной специализации, отражающие особенности конкретной позиции; а также компетенции стратегического уровня, обеспечивающие развитие управленческой системы и формирование конкурентных преимуществ в перспективе [2, с. 67].

Профессионализм муниципального служащего складывается не только из формальной квалификации, то есть наличия определенного набора знаний, умений и навыков. Не менее значимы способность к обучению и быстрому освоению новых инструментов, готовность к обновлению компетенций в ответ на изменения среды, а также творческое начало, позволяющее находить нестандартные решения и предлагать инновации. Дополнительно важен широкий контекстный взгляд: понимание связи собственной профессиональной деятельности с социально-экономическими, политическими и социокультурными процессами, происходящими в обществе [5, с. 15]. Это означает, что общественно-политические и социально-психологические компоненты компетентности занимают в ее структуре одно из ведущих мест.

Следовательно, формирование эффективного и целостного аппарата муниципального управления, ориентированного на интересы граждан, требует наличия у служащих высокой профессиональной подготовки, дисциплины и исполнительности, развитых морально-нравственных установок и ответственности за результат. Применение компетентностного подхода позволяет системно развивать профессиональные компетенции муниципальных служащих и повышать качество муниципального управления.

Список литературы

1. Крахмалов А. Н. Система профессиональных компетенций муниципальных служащих / Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. №4. С. 278

2. Юрьева О. В. Профессиональная компетенция в сфере государственного и муниципального управления: социологический анализ: автореф. дис. канд. социол. наук. Казань, 2019. С. 177
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ в ред. от 21 октября 2011 г. Ст. 9 / Собрание законодательства РФ. 2007. №10. Ст. 1152.
4. Демидов Ф. Д., Петренко Е. Л., Сулемов В. А., Торукало В. П. Компетентностный подход к образованию и профессионально-личностное развитие государственных служащих. М., 2019. С. 221
5. Чубарова Н. Л. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров (политологический аспект): автореф. дис. канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2023. С. 121.

УДК 504.064**ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ****Гряда Максим Владимирович**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В настоящей работе исследуются отдельные проблемные аспекты обеспечения экологической безопасности Московской области как одного из самых густозаселенных и инфраструктурно-развитых регионов Российской Федерации. Большое количество расположенных на территории Московской области субъектов экономической деятельности: от предприятий тяжелой промышленности, до мелких розничных магазинов создают серьезные угрозы для экологической безопасности региона. В ходе работы были кратко проанализированы отдельные экологические угрозы включая загрязнение атмосферы, неэффективную утилизацию промышленных отходов, деградацию сельскохозяйственных земель и др. Особое внимание в работы уделялось действующим нормативно-правовым механизмам регулирования охраны окружающей среды и различного рода социально-экологическим программам в Московской области.*

This paper examines some problematic aspects of ensuring the environmental safety of the Moscow Region as one of the most densely populated and infrastructurally developed regions of the Russian Federation. A large number of economic entities located in the Moscow Region, from heavy industry enterprises to small retail stores, pose serious threats to the environmental safety of the region. In the course of the work, individual environmental threats were briefly analyzed, including atmospheric

pollution, inefficient disposal of industrial waste, degradation of agricultural land, etc. Special attention was paid to the current regulatory and legal mechanisms for regulating environmental protection and various kinds of socio-ecological programs in the Moscow region.

Ключевые слова: экологическая безопасность, угрозы экологической безопасности, охрана окружающей среды, правовое регулирование, устойчивое развитие

Keywords: environmental safety, threats to environmental safety, environmental protection, legal regulation, sustainable development

По мере развития экономики и промышленности все острее встают проблемы экологического содержания. В рамках государственной политики уделяется особое внимание обеспечению экологической безопасности страны, поскольку от эффективности работы в данном направлении во многом зависит качество жизни будущих поколений, а значит и всей страны в целом. В условиях крайне высокой антропогенной нагрузки, сопряженной с неравномерным развитием регионов страны, анализ экологического состояния в регионах страны с наиболее высоким уровнем развития промышленности и высокой плотностью населения имеет особое значение. К числу подобного рода регионов, где угрозы экологии особенно значимы относят и московскую область, которая как уже было отмечено ранее имеет высокий уровень развития промышленности и высокую плотность населения. Другими словами, экологические риски для московской области обусловлены по большей части сочетанием повышенной урбанизации, транспортной нагрузки, промышленной инфраструктуры, интенсивной застройки и др.

На современном этапе развития экологической политики Московской области одного лишь соблюдения различного рода нормативов выбросов и сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду. Современная экологическая политика должна включать в себя комплексную систему обращения с отходами, сохранение природных экосистем, контроль чистоты атмосферы и др. Сегодня интеграция экологических аспектов во все сферы социально-экономического

развития региона является своего рода императивом современной экологической политики.

Одним из приоритетных направлений экологической политики Московской области является работа с твердыми коммунальными отходами (далее ТКО). На протяжении длительного периода времени московская область использовалась для размещения больших объемов ТКО. Началом же трансформации системы обращения с отходами можно считать принятие новой программы в области обращения с отходами в том числе с твердыми коммунальными отходами. Нормативной основой реализации данной программы является Постановление Правительства Московской области от 22.04.2026 № 443 – ПП «Об утверждении Региональной программы в области обращения с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами, в Московской области» [1].

Финансовая составляющая региональной экологической политики указывает на усиление внимания к природоохранной повестке. Согласно данным Мосстата, в 2025 году объем расходов на мероприятия по защите окружающей среды достиг 51,5 млрд рублей [2, с 44]. Показатель характеризует не только бюджетное финансирование, но и возрастающее участие коммерческого сектора, принимающего на себя большую долю ответственности за экологические эффекты собственной деятельности. Существенная часть выделенных средств была использована для обновления и реконструкции очистных систем, внедрения на предприятиях промышленных отраслей наилучших доступных технологий, а также для расширения мощностей и объектов, обеспечивающих обработку, переработку и утилизацию отходов.

В целом представляется возможным говорить, что сам национальный проект «Экология» стал мощным стимулом и соответственно катализатором существенных позитивных изменений в сфере экологии в Московской области. По отчетам о реализации вышеуказанной программы, администрация Московской области указывала на перевыполнение нормативов по обращению с твердыми отходами на территории Московской области. Одной из наиболее результативных направлений по утилизации ТКО. Такие показатели свидетельствуют о

качественных положительных изменениях, происходящих в системе переработки отходов. Все отчетливее прослеживается переход от «захоронения» отходов на территории области к постепенной повторной интеграции отходов в хозяйственный оборот.

Одним из важнейших элементов новой инфраструктуры экологической политики региона стали так называемые ЭКО-пункты, которые представляют собой автономные аппараты по приему отходов. Количество подобного рода пунктов на территории Московской области регулярно возрастает. На период ноября 2025 г. было установлено 778 таких пунктов [3, 61]. При этом важно отметить, что важны не столько количественные, сколько качественные изменения в сознании граждан, которые со временем благодаря различного рода экологическим программам, все более ответственно подходят к вопросам утилизации отходов.

Одной же из актуальных экологических проблем региона остается проблема ликвидации объектов накопленного экологического вреда. В данном направлении реализуется проект «Чистая линия», являющимся частью более крупного федерального проекта «Экология». В 2024 году завершился комплекс мероприятий по рекультивации крупных полигонов твердых отходов «Егорьевский», «Воловичи» и «Сафоново», которые длительное время создавали существенные экологические риски для прилегающих территорий. Кроме того, в пределах городской черты Шатуры была устранена незаконная свалка. В целом в рамках национального проекта «Экология» выполнена рекультивация 24 полигонов ТКО, что заметно уменьшило антропогенную нагрузку и позволило вернуть в хозяйственное использование сотни гектаров земель [3, с. 59].

Относительно положительная динамика также прослеживается и в системе экологического мониторинга в экологической сфере. О повышении уровня экологической ответственности предприятий московской области может служить положительная динамика поступления в Министерство экологии и природопользования Московской области, отчетов производственного контроля. Рост более чем на 23 % может свидетельствовать в том числе о повышении эффективности государственного экологического надзора [4, с. 37].

Однако несмотря на перечисленные выше успехи экологической политики в регионе, говорить о том, что экологическая ситуация в Московской области полностью стабилизировалась не представляется верным. Тяжелая промышленность, объекты энергетики, потоки транспорта и многие другие факторы оказывают негативное влияние на экологическую обстановку региона. Низкий уровень эффективности очистных сооружений также приводит к тому, что в регионе местами сильно загрязнена вода. Серьезной угрозой помимо прочего является стремительная деградация почвенного покрова в области. Эта проблема вызвана рядом факторов от физических нарушений целостности почвы в результате сельскохозяйственного воздействия, строительства и добычи полезных ископаемых, до химического воздействия на почву различного рода отходов.

Отдельной экологической проблемой региона является необходимость сохранения биологического разнообразия в Московской области. Уникальные природные комплексы региона включают в себя различные типы лесов, лугов, водно-болотных угодий. В каждом таком комплексе присутствует свой уникальный состав представителей флоры и фауны. Однако в результате постоянно нарастающих урбанизационных процессов в регионе естественная среда обитания растений и животных регулярно деформируется, сокращается.

Решения этих и других экологических проблем региона на наш взгляд предполагает активную интеграцию в стратегическое планирование региона основных принципов устойчивого развития. Соблюдение таких принципов позволят в долгосрочной перспективе обеспечить экологическую безопасность Московской области. Реализация соответствующих принципов предполагает сбалансирование сочетание экономических, социальных и экологических аспектов при принятии управленческих решений на всех уровнях управления. Что касается конкретных рекомендаций по реализации экологической политики Московской области, то на основании проведенного анализа можно сформулировать следующие общие рекомендации:

– повышение эффективности обращения с отходами предполагает доведение до полного охвата всех муниципалитетов региональной сети раздельного

сбора, формирование системы финансово-экономических мотиваций для компаний, вовлекающих вторсырье в производство, а также создание и внедрение технологических решений по переработке фракций, которые в настоящее время утилизируются с наибольшими трудностями.

– в целях снижения загрязнений атмосферного воздуха видится необходимым расширить существующую сеть станций автоматического мониторинга качества воздуха. Развитие институтов экологически чистого общественного транспорта и др.

– рациональное управление водными ресурсами связано, прежде всего, с обновлением очистной инфраструктуры и переходом к технологиям углубленной доочистки сточных вод, проведением работ по восстановлению водных объектов, подвергшихся загрязнению и деградации, а также выстраиванием действенного мониторинга и пресечения нелегальных сбросов.

– сохранение экосистем и поддержание биоразнообразия, в свою очередь, предполагают увеличение площади и числа особо охраняемых природных территорий, формирование экологических связей (коридоров) между разобщенными природными участками и подготовку с последующей реализацией программ, направленных на восстановление численности редких и находящихся под угрозой исчезновения видов.

Указанные выше рекомендации позволят в перспективе существенно повысить общий уровень экологической безопасности Московской области, сохранив тем самым «природный капитал» для будущих поколений.

Список литературы

1. Постановление Правительства Московской области от 22.04.2026 № 443 – ПП «Об утверждении Региональной программы в области обращения с отходами, в том числе с твердыми коммунальными отходами, в Московской области». СПС «КонсультантПлюс»- интернет источник Режим доступа <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MOB&n=452061&ysclid=mq3u0rvnnx575764221#PGEirLV82uETTIol1> (дата посещения 28.05.2026)

2. Исаев К. В. Уровень экологического состояния и безопасности Подмосковья в контексте устойчивого развития региона / Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий: материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 15 декабря 2023 года. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2024. С. 302-306.

3. Исмаилов Т. Ш. Проблемы и перспективы обеспечения экономической безопасности региона (на примере Московской области) / Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 6, № 4. С. 245-255.

4. Прокопюк Т. В. Некоторые вопросы обеспечения экологической безопасности московской области / Вестник Института деловой карьеры. 2023. № 4(44). С. 36-39.

УДК 351/354**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА ГОСУДАРСТВЕННОГО
СЛУЖАЩЕГО: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ****Гряда Яна Александровна**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В рамках настоящей работы рассматриваются отдельные теоретические и правовые основы формирования профессиональной культуры государственных служащих. Автор предпринимает попытку раскрыть содержание такого понятия как «профессиональная культура государственного служащего». Особое внимание в рамках структуры данного понятия уделяется правовой культуре как основе ценностных ориентаций государственных служащих. Также внимание уделяется этическим стандартам профессиональной деятельности государственных служащих. По итогам работы делается вывод о комплексном характере профессиональной культуры государственного служащего, сочетающем правовые, нравственные и организационные моменты.*

This paper examines individual theoretical and legal foundations for developing the professional culture of civil servants. The author attempts to elucidate the concept of «professional culture of a civil servant. » Particular attention within the framework of this concept is given to legal culture as the basis for the value orientations of civil servants. Attention is also paid to the ethical standards of professional activity of civil servants. The paper concludes that the professional culture of a civil servant is complex, combining legal, moral, and organizational aspects.

Ключевые слова: государственная служба, правовая культура, профессиональная культура, публичное управление, государственное управление

Keywords: *civil service, legal culture, professional culture, public administration, public administration*

На современном этапе развития российской государственности предъявляются особые требования к качеству публичного управления и эффективности работы государственных структур и институтов. В подобных условиях особое значение приобретает профессиональная культура государственных служащих, которая фактически является одним из важнейших факторов доверия населения к власти.

Профессиональная культура государственных служащих сложное понятие, структура которого включает несколько элементов. Выделим некоторые из них:

Правовая культура-знание принципов права, понимание основных механизмов правового регулирования сфер общественных отношений и др.

Этическая культура – совокупность норм и правил служебной этики и др.

Управленческая культура — владение современными методами управления, стратегическим мышлением, навыками принятия решений.

Коммуникативная культура — умение взаимодействовать с гражданами, коллегами и институтами гражданского общества.

Антикоррупционная культура — нетерпимость к коррупционным проявлениям, соблюдение ограничений и запретов, установленных законом.

Правовое регулирование профессиональной культуры государственного служащего в Российской Федерации основывается на Конституции Российской Федерации, закрепляющей принципы правового государства, приоритет прав и свобод человека и гражданина.

Ключевым нормативным актом является Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», определяющий принципы государственной службы, требования к служебному поведению, ограничения и запреты, связанные с прохождением службы.

Существенную роль играет Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», устанавливающий систему антикоррупционных

стандартов поведения государственных служащих.

Возвращаясь к элементам профессиональной культуры государственных служащих, представляется необходимым отдельно остановиться на правовой культуре как структурном элементе профессиональной культуры государственных служащих. Правовая культура государственных гражданских служащих является важным составным элементом правовой культуры общества в целом. Анализ ключевых особенностей и существующих сегодня тенденции развития правовой культуры государственных служащих дает возможность понять и оценить систему существующих политических, социальных, экономических и других отношений. Правовая культура может рассматриваться в качестве особой ценности для правовой системы всего общества. Она также может рассматриваться в качестве особого критерия зрелости общественных отношений.

Формирование правовой культуры гражданских служащих является важнейшей задачей государства, от эффективности выполнения которой во многом зависит дальнейшая эффективность работы государственных институтов. Другими словами, вкладываясь в правовую культуру государственных служащих, государство фактически инвестирует в себя. При этом сам факт наличия такой культуры является свидетельством общей гуманистической направленности, проводимой в государстве и обществе политики. В современных реалиях теоретическое обоснование вопросов, связанных с формированием и развитием правовой культуры государственных служащих, приобретает важное методологическое и практическое значение.

В общем виде можно говорить, что правовая культура государственных служащих может рассматриваться в двух основных аспектах: в качестве аксиологической категории или в качестве содержательной категории. В первом случае правовая культура рассматривается в качестве особого состояния правовой жизни общества на каждом из этапов его развития. Такой, подход позволяет взглянуть на правовую культуру через призму существующих в обществе ценностных ориентиров. Что касается непосредственно определения такого понятия как «правовая культура», то в научной литературе относительно устоявшийся

является подход, в соответствии с которым правовая культура общества представляет собой качественное состояние правовой жизни общества, выражающиеся в предельно высоком уровне совершенства правовых актов, развитом правосознании, правоприменительной практике, правовом развитии индивида. Также видится возможным говорить, что для правовой культуры характерна высокая степень свободы личности, а также взаимная ответственность общества и личности.

В рассматриваемом аспекте содержание правовой культуры государственных служащих также сводится к знанию определенного количества законов и подзаконных актов, знанию основных принципов права, целей правовых норм, пониманию основных правовых институтов. Высокий уровень правовой культуры предполагает, что государственный служащий имеет комплексное представление о принципах права, механизмах правового регулирования, назначении правовой системы и других институтах.

Анализируемое понятие помимо прочего является своего рода отражением профессионального отношения государственного служащего к праву в целой и правоприменительной практике. Таким образом уровень правовой культуры для государственного служащего будет являться степенью владения им своей профессией.

Подводя итоги, можно отметить, что профессиональная культура государственного служащего в общем виде представляет собой систему ценностей и знаний, включающую нецарственные и образовательные, правовые и др. элементы в своей совокупности, образующие комплексную систему профессиональных качеств ценностных установок и ориентиров для государственных служащих.

Важность правовой культуры государственных служащих обусловлена тем, что эффективность государственной службы, а значит и работы государственных институтов в целом напрямую зависит от уровня профессиональной культуры служащих, их готовности действовать в соответствии с принципами законности, открытости и ответственности перед обществом. В условиях цифровизации и трансформации публичного управления особое значение приобретает

дальнейшее совершенствование правовых и организационных механизмов формирования профессиональной культуры государственных служащих.

Список литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». СПС КонсультантПлюс Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/?ysclid=mppxidwuhf675540520
2. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». СПС КонсультантПлюс Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/?ysclid=mppxj6gclc319301682
3. Бахрах Д. Н. Государственная служба Российской Федерации. — М.: Норма, 2020.
4. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. — М.: Омега-Л, 2019.

УДК 351.08:005.311.6

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ (МУНИЦИПАЛЬНЫХ) СЛУЖАЩИХ**

Зиманов Алексей Анатольевич

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В статье рассматриваются отдельные особенности разработки и принятия управленческих решений в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих с учетом нормативно-правовых ограничений, публичной ответственности, многосторонности интересов и высокой значимости последствий. Автором делается вывод, что повышение качества управленческих решений в государственном секторе требует сочетания регламентации (административные регламенты, стандарты, контроль) и развития управленческой самостоятельности на основе современных инструментов анализа данных.*

The article discusses certain features of the development and adoption of managerial decisions in the professional activities of state and municipal employees, taking into account regulatory and legal restrictions, public responsibility, the multi-sided nature of interests, and the high significance of the consequences. The author concludes that improving the quality of managerial decisions in the public sector requires a combination of regulation (administrative regulations, standards, and control) and the development of managerial autonomy based on modern data analysis tools.

Ключевые слова: государственная служба, муниципальное управление, управленческие решения, риски, публичное управление

Keywords: *public service, municipal service, management decisions, risks, public administration*

Функционирование любой организации будь то коммерческая компания или государственная (муниципальная) структура предполагает постоянное принятие управленческих решений, на основании которых происходят внутренние рабочие процессы организации. В государственных органах процесс принятия управленческих решений в рамках управленческой деятельности занимает центральное место. Именно управленческие решения по большей части определяют процессуальное содержание управленческой деятельности, а также ее результативные параметры [1, с 122].

Особую важность управленческие решения имеют именно в государственных структурах с их четкой системой иерархии. Сам тип руководства в государственных структурах предполагает много различного рода согласований, приказов, предписаний и др. Стоит при этом отметить, что само по себе управленческое решение в системе государственного и муниципального управления представляет собой не только сам акт выбора того или иного управленческого воздействия, но и юридически значимое действие порождающие определенные последствия в том числе публично-правового характера.

Если же говорить о сущности и содержании управленческих решений, то крайне удачным выглядит подход В. П. Васильев, который в рамках своего диссертационного исследования определял принятие управленческого решения в качестве особого сознательного выбора субъектом управления одного из вариантов альтернативного развития событий в условиях, когда такие альтернативные сценарии представляют для субъекта определенный интерес влекут за собой определенные риски [2, с 89].

В целом представляется возможным говорить, что любое управленческое решение может рассматриваться в качестве выбора одного из нескольких существующих альтернативных вариантов, каждый из которых влечет за собой определенные последствия. Решения могут быть различных видов. В качестве критерия для классификации может выступать сфера, в которой возникает выбор и где

будут иметь место последствия от решения. Управленческие решения возникают, как уже было отмечено ранее в рамках управленческой деятельности организаций, государственных органов и других структур.

В качестве критерия для классификации управленческих решений могут использоваться количество лиц, участвующих в принятии решения, характер последствий от выбранного решения, учитывается ли при принятии решения фактор неопределенности и др.

Интересный подход к определению сущности и природы управленческих решений предлагает Кабашов, С. Ю, который в своих работах рассматривал управленческие решения в первую очередь в качестве актов творческой деятельности, предполагающей всесторонний анализ ситуации, учет рисков и др. [3, с 66].

С позицией автора нельзя не согласиться, управленческие решения действительно являются результатом определенной аналитической деятельности, проводимой субъектом управления. Наиболее эффективные управленческие решения принимаются в результате комплексного прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования выбора. Однако безусловно говорить о том, что в практике управления и в, частности в практике управленческой деятельности в государственных структурах далеко не всегда субъекты управления так ответственно подходят к принятию управленческих решений.

Отсюда можно вывести одну из основных проблем возникающих при принятии управленческих решений, а именно наличие противоречия между осознанием субъектом управления своей способности влиять на возникающие последствия в результате своих решений и неудовлетворенностью осознаваемыми исходами своего решения. В специализированной литературе, исследующей преимущественно психологические процессы, связанные с принятием ответственных решений, часто поднимается проблематика влияния внешней среды и ее соотношение с внутренними установками субъекта при принятии того или иного решения.

Что касается процесса построения и принятия управленческого решения,

то общий анализ специализированной литературы в данном направлении позволяет выделить следующую «классическую» модель: постановка цели - сбор полной информации - генерация альтернатив - расчет последствий - выбор оптимума. Однако для государственного управления характерны неопределенность, дефицит времени, неполнота данных, конфликт целей и множественность критериев (эффективность, справедливость, законность, политическая приемлемость). Это сближает практику службы с концепцией ограниченной рациональности о которой в своих работах писала Морозова, О. А где субъект решения действует в рамках когнитивных и организационных ограничений и нередко выбирает «удовлетворяющее» решение вместо оптимального [4, с 141].

Что касается непосредственно алгоритма разработки и принятия управленческих решений в публично-правовом секторе то специфика государственной службы как сферы человеческой деятельности сказывается и на этом алгоритме. Ниже кратко рассмотрим основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений в секторе государственного управления.

Первый этап – определение проблемы и формулирование цели. В рамках данного этапа происходит формулирование той или иной публичной проблемы, требующей вмешательства. Здесь же происходит формулирование относительно четкой цели в измеримых показателях. Определяется правовое основание, в частности, полномочия и компетенции лиц участвующих в принятии и исполнении управленческого решения.

Второй этап – статистический. На этом этапе осуществляется сбор различного рода эмпирических данных: анализ обращений граждан, статистики ведомств и др. Здесь же должна осуществляться проверка достоверности имеющихся данных-полнота, актуальность источник и др.

Третий этап подбор альтернатив-не менее 2 осуществимых альтернатив с оценкой труда затрат и ресурс затрат на реализацию каждой альтернативы. В рамках этого этапа должна осуществляться оценка существующих альтернатив. При такой оценке видится целесообразным использовать несколько критериев для оценки. Могут использоваться следующие критерии для оценки:

- существующие правовые риски при принятии решений;
- социальный эффект от принятого решения;
- финансовая (бюджетная) эффективность;
- различного рода риски (репутационные, финансовые, коррупционные и др.)

Безусловно в практике работы государственных органов далеко не всегда соблюдается описанный выше алгоритм разработки и принятия управленческих решений. При этом как уже было отмечено ранее, управленческие решения государственных и муниципальных служащих обладают определенной нормативно-организационной спецификой. В первую очередь профессиональная деятельность государственных служащих определяется правовыми рамками государственной службы, особенностями правового статуса работников государственных служб. Отсюда представляется возможным говорить, что управленческие решения государственных и муниципальных служащих должны отвечать следующим критериям:

- законность и процедурная корректность. Речь идет о компетенции органа или должностного лица, соблюдение административных процедур сроков и др.
- соблюдение требований антикоррупционного законодательства. Отсутствие конфликта интересов между сторонами, и других коррупционных рисков;
- прозрачность и подотчетность. Управленческие решения впоследствии должны поддаваться проверке, аудиту

В научной литературе существуют и другие черты управленческих решений, характерные для государственных и муниципальных служащих. Однако представляется возможным говорить, что основной отличительной особенностью таких решений является соответствие необходимости межведомственного согласования и учет интересов внешних стейкхолдеров: граждан, бизнеса, общественных организаций, контрольно-надзорных органов, прокуратуры, представительных органов власти. Это повышает транзакционные издержки принятия решения, но снижает риск правовых дефектов и социального неприятия.

Подводя итоги работы, следует еще раз подчеркнуть, что разработка и

принятие управленческих решений в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих обладают рядом особенностей, среди которых можно выделить наличие правовых ограничений, особые требования к форме, высокая социальная цена ошибок, публичная подотчетность и др. Эффективная модель принятия решений в публичном секторе должна сочетать регламентированность процедур (законность, экспертизы, согласования) и управленческую рациональность, основанную на данных, оценке альтернатив и рисков, а также на развитии компетенций служащих.

Список литературы

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 314 с.
2. Зотов, В. Б. Муниципальное управление: учебник / В. Б. Зотов, З. М. Макашева. - Москва: Юнити, 2003. - 279 с.
3. Кабашов, С. Ю. Государственная служба: основные этапы развития как науки и профессии от Древнего мира до начала XX века : учебное пособие / С. Ю. Кабашов. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 286 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). – Текст: непосредственный
4. Морозова, О. А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / О. А. Морозова, В. В. Лосева, Л. И. Иванова. - 2-е изд., испр. И доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 142 с. - (Высшее образование)

УДК 352:331.108**РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ****Лугаськов Василий Михайлович**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В рамках настоящей статьи автором рассматриваются потенциальные пути улучшения условий профессиональной деятельности муниципальных служащих. Автором акцентируется внимание на негативном аспекте высокой текучести кадров, которая приводит к растрате имеющихся ресурсов и понижению общей эффективности работы муниципальных структур. С учетом нормативных основ муниципальной службы и организационных ограничений (в том числе бюджетных) предлагается комплексный взгляд на удержание персонала, основанный на сочетании адаптации и наставничества, прозрачных карьерно-профессиональных траекторий, усиления нематериальной мотивации, профилактики профессионального выгорания и развития внутренней коммуникации.*

This article examines potential ways to improve the professional working conditions of municipal employees. It emphasizes the negative impact of high staff turnover, which leads to the waste of available resources and a decrease in the overall performance of municipal structures. Taking into account the regulatory framework of municipal service and organizational constraints (including budgetary ones), it proposes a comprehensive approach to staff retention based on a combination of onboarding and mentoring, transparent career paths, enhanced non-material motivation, burn-out prevention, and the development of internal communication.

Ключевые слова: *государственная служба, муниципальная служба, кадровая политика, адаптация персонала, наставничество*

Keywords: *civil service, municipal service, HR policy, staff onboarding, mentoring*

Проблема удержания работников в системе муниципальной службы остается актуальной для большинства регионов России, Актуальность данной проблемы обусловлена множеством факторов, среди которых можно выделить к примеру рост требований к качеству муниципального управления, а также общую ограниченность ресурсных возможностей органов местного самоуправления. Муниципальные служащие обеспечивают решение вопросов местного значения, организацию муниципальных услуг и постоянное взаимодействие с населением, однако кадровая нестабильность в ряде муниципалитетов снижает управленческую устойчивость и затрудняет достижение целевых результатов. Постоянные временные и ресурсные потери, вызванные необходимостью укомплектования состава муниципальных структур, снижает эффективность деятельности муниципальных структур. Нормативную основу кадровых процедур и статуса муниципальных служащих формируют федеральные правовые акты, определяющие принципы организации местного самоуправления и муниципальной службы [1; 2]. Однако представляется возможным говорить, что одного лишь соблюдения регламентов недостаточно для того, чтобы выстроить такую систему адаптации новых работников, которая бы позволяла удерживать их внутри муниципальных структур, постепенно интегрируя в работу. Такая система предполагает регулярное принятие непростых управленческих решений.

Удержание персонала целесообразно рассматривать как элемент кадровой политики, направленный на формирование условий, при которых сотрудник связывает свою профессиональную траекторию с конкретным муниципальным органом и воспринимает продолжение службы как рационально оправданное и социально значимое решение.

В рамках настоящей работы будет кратко проанализирована система удержания персонала муниципальных органов Ростовской области.

Для Ростовской области данный вопрос имеет дополнительную специфику, связанную с территориальной неоднородностью: различия в кадровой привлекательности и организационных возможностях между крупными городами и сельскими районами объективно усиливают конкуренцию за квалифицированных специалистов. При этом типовые причины увольнений в муниципальной службе, как правило, носят комплексный характер и включают ограниченную конкурентоспособность оплаты труда, высокую административную нагрузку, эмоциональное напряжение при работе с гражданами, недостаточно понятные перспективы профессионального роста и дефицит управленческой обратной связи.

Первоочередным вектором работы в направлении удержания персонала на муниципальной службе является совершенствование системы адаптации новых сотрудников. Особенностью муниципальной, равно как и государственной службы в рассматриваемом контексте можно считать наличие большого числа различного рода регламентов и нормативных предписаний, которые напрямую влияют на деятельность муниципальных служащих. Такой большой объем информации, может негативно сказаться на желании новых работников остаться в коллективе, в особенности это может быть проблемой в случаях, когда на первоначальном этапе интеграции в рабочие процессы, молодому сотруднику не помогает более опытный специалист.

Практически значимым решением в данном направлении становится введение структурированной адаптационной программы (маршрута «вхождения в должность») и развитие наставничества как механизма передачи практических знаний и включения новичка в рабочие коммуникации. Наставничество эффективно именно тогда, когда оно организационно оформлено: сотрудник получает не только инструкции, но и регулярную обратную связь, помощь в разборе типовых ошибок и поддержку в сложных ситуациях. Однако такой подход предполагает уже другие проблемы. В частности, наставничество должно стимулироваться материально или иным образом. Без такой стимуляции, лицо, выступающее в качестве наставника, не будет иметь мотивации эффективно выполнять

свою работу по обучению новых сотрудников.

Существенную роль в удержании персонала играет формирование прозрачных карьерно-профессиональных траекторий. В муниципальных органах ограниченность «вертикального» продвижения может снижать мотивацию, если сотрудник не видит логики профессионального роста. В этих условиях рекомендуется развивать не только карьерные, но и профессиональные траектории, предполагающие расширение функционала, участие в проектной деятельности, закрепление статуса специалиста или эксперта по отдельным направлениям, а также включение в кадровый резерв по понятным критериям.

Данный подход соответствует современным представлениям о кадровой политике в публичном управлении, где удержание персонала прямо связано с возможностями развития компетенций и справедливостью кадровых процедур [4].

В условиях бюджетных ограничений Ростовской области возрастает значение нематериальных факторов удержания, которые часто оказываются более управляемыми, чем прямое повышение оплаты труда. К ним относятся признание результатов работы, справедливое распределение нагрузки, вовлечение сотрудников в обсуждение изменений, предсказуемость управленческих решений, качество коммуникации с руководством. Управление нематериальной мотивацией предполагает регулярную и содержательную обратную связь, фиксацию достижений (в том числе через внутренние формы признания), а также создание условий, при которых инициатива сотрудника не воспринимается как «лишняя нагрузка», а рассматривается как ресурс улучшения муниципального управления. В теории управления персоналом подчеркивается, что удержание работников усиливается при наличии понятных целей, признания вклада и возможности влиять на организационные процессы [3].

Отдельным направлением выступает профессиональное развитие муниципальных служащих. Для удержания кадров важны повышение квалификации, обучение изменениям законодательства, развитие цифровых компетенций и навыков работы с обращениями граждан. В условиях Ростовской области

обучение чаще всего реализуется через программы ДПО и краткосрочные курсы (в том числе регионального уровня), что позволяет администрации поддерживать компетентность сотрудников без существенного увеличения фонда оплаты труда. Для новых работников критическим фактором становится качество адаптации: закрепление наставника, введение в регламенты и документооборот, помощь в освоении информационных систем и типовых процедур. Чем быстрее сотрудник начинает уверенно выполнять задачи и получает поддержку в начале службы, тем ниже риск увольнения в первые месяцы.

Отдельного внимания требует профилактика профессионального выгорания. Для муниципальной службы характерен высокий уровень так называемой коммуникативной нагрузки. Данная деятельность в определенной степени связана с урегулированием конфликтов, которые периодически возникают в рамках осуществления муниципальными служащими своих функций. Эти и другие аспекты муниципальной службы оказывают определенное воздействие на моральное и психологическое состояние работников. Это в свою очередь приводит к моральному истощению и намерению покинуть службу. Поэтому удержание кадров невозможно без улучшения организации труда: оптимизации документооборота, сокращения дублирующих операций, внедрения цифровых решений для типовых процедур, управленческого контроля переработок и более равномерного распределения задач. Дополнительным инструментом выступает развитие внутриорганизационных коммуникаций: регулярные обсуждения проблемных зон, диагностика факторов неудовлетворенности и использование «удерживающих интервью» для выявления рисков увольнения до принятия сотрудником окончательного решения.

Таким образом, для муниципальных образований Ростовской области удержание персонала целесообразно обеспечивать через комплекс взаимосвязанных мер, основанных преимущественно на организационных и управленческих инструментах. Наиболее практико-ориентированными направлениями являются совершенствование адаптации и наставничества, обеспечение прозрачности профессионального роста, развитие нематериальной мотивации, профилактика

выгорания и укрепление внутренних коммуникаций. Их системная реализация позволяет снизить текучесть кадров, сохранить компетенции и повысить устойчивость муниципального управления.

Список литературы

1. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Интернет источник «КонсультантПлюс». Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/?ysclid=mq6yt5p4nz518023478
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Интернет источник «КонсультантПлюс». Режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/?ysclid=mq6yt5p4nz518023478.
3. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2022. С. 227.
4. Турчинов А. И. Государственная служба и кадровая политика. М.: РАГС, 2019. С. 318.

УДК 351/354

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Путковский Сергей Владимирович

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В настоящей статье рассматриваются отдельные аспекты повышения эффективности адаптации гражданских служащих на рабочем месте. Сама система адаптации новых работников является крайне сложным и многоаспектным понятием, включающим в себя множество структурных элементов. Автором дается несколько рекомендации по совершенствованию действующего законодательства в сфере организации процесса адаптации новых работников для государственной и муниципальной службы.*

This article discusses certain aspects of improving the efficiency of the adaptation of civil servants in the workplace. The adaptation system for new employees is a complex and multifaceted concept that includes many structural elements. The author provides several recommendations for improving the current legislation regarding the organization of the adaptation process for new employees in the civil and municipal service.

Ключевые слова: гражданская служба, наставничество, кадровый резерв, адаптация персонала

Keywords: civil service, mentoring, personnel reserve, staff adaptation

Адаптация новых сотрудников в рабочие процессы является сложным и многоаспектным процессом: включающим в себя различные аспекты: от использования специальных методов организации обучения, до организации системы

«наставничества» и др. Профессиональная адаптация при этом является важнейшим этапом становления новых рабочих кадров, поскольку именно в рамках адаптации закладываются основные векторы дальнейшего профессионального развития государственных служащих.

Отсутствие эффективно-организованной системы адаптации новых работников в свою очередь нарушает общую преемственность движения профессионального опыта, снижая работоспособность любой профессиональной среды.

Говоря о адаптации государственных служащих представляется важным отметить, что в действующем законодательстве не содержится легальных определений таких понятий как «молодой сотрудник» или «молодой специалист», при этом данные понятия часто можно услышать в рамках различного рода государственных и муниципальных программ развития профессионального потенциала, на различного рода форумах и др.

Пробел законодательства частично закрывается научной доктрины, в рамках которой под молодым специалистом, как правило, понимают работника, получившего среднее или высшее профессиональное образование, и не имеющего при этом реального опыта трудовой деятельности в той или иной сферы в течение одного года после окончания обучения. При этом важно понимать, что хотя формально молодые сотрудники и молодые специалисты не обладают каким-либо особым правовым статусом в сравнении с другими работниками, сам статус молодого специалиста подразумевает особые права, гарантии и обязанности носителя данного статуса по отношению к руководству и остальным категориям работников.

В основе любой профессиональной структуры, любой организации и, в частности, государственных и муниципальных органов власти лежит ежедневная работа людей. Тот вклад, который вносят работники в достижение стоящих перед организацией целей невозможно переоценить. В свою очередь эффективность работы сотрудников напрямую зависит от эффективности работы системы подбора и в особенности адаптации кадров. В специализированной литературе процесс адаптации как правило делится на определенные этапы. К примеру, В.

Д Граждан выделяет следующие основные элементы работы с кадрами:

- ознакомление и первичная интеграция новых работников в рабочие процессы. Данный этап как правило длится от пары недель до двух месяцев. [1, с.22].

- основной период интеграции в рабочие процессы. Данный этап может длиться вплоть до 1 года. В рамках данного периода новым работником усваиваются и закрепляются основные навыки и знания, необходимые для эффективной работы.

- интеграционный этап (до 2-х лет) в рамках которого происходит полная интеграция нового работника в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта на новой должности.

Существуют и другие подходы к структурированию адаптационных процессов, но в целом все они предполагают постепенную интеграцию нового работника в организационные и рабочие процессы компании, развития у нового работника профессиональных знаний и навыков эффективной работы и др. Эффективность таких адаптационных процессов в свою очередь зависит от ряда факторов. Одни факторы позитивно сказываются на адаптационных процессах, к таковым к примеру, можно отнести наличие у нового работника высокого уровня теоретических знаний в той или иной сфере, наличие хороших коммуникативных навыков и др. Другие факторы, напротив, препятствуют быстрой адаптации новых работников-отсутствие первичных коммуникативных навыков, безразличие со стороны как самого нового работника так и со стороны окружающих, сложность разрыва прошлых социальных связей и др.

На сегодняшний день в государственных структурах процедура адаптации кадров по большей части эффективна если на то есть воля руководителя. Ответственные руководители, которые заинтересованы в повышении эффективности работы своего подразделения, самостоятельно организуют работу различного рода адаптационных процедур и механизмов. Одним из самых распространенных институтов (инструментов) адаптации можно считать наставничество. Он может иметь различные названия: менторство, кураторство и др. Помимо наставничества относительно распространенными являются такие практики как командные

тренинги, деловые игры, обучающие онлайн программы, локальные курсы внутри организации и др.

В рамках настоящей статьи более подробно будет рассмотрен именно институт наставничества в рамках процесса адаптации государственных служащих. В общем виде можно выделить три основных структурных элемента или этапа наставничества: организация наставничества, выбор опытного сотрудника в качестве наставника, сам процесс обучения.

Если говорить о конкретных примерах использования наставничества в системе адаптации новых государственных служащих, то положительный опыт такой адаптации имел место в рамках работы Министерства транспорта Российской Федерации. На данный момент потерявший законную силу Приказ Министерства Транспорта РФ от 11 июня 2014 г. № 157 (Утратил силу) содержалась нормативная основа организации процесса адаптации новых работников организации, устанавливались права и обязанности сторон. Отличительной чертой правового регулирования рассматриваемых правоотношений было законодательное установление особых форм и видов контроля за исполнением наставничества (менторства). Также стоит отметить, что в законе устанавливались требования к документарному сопровождению и отчетности в процессе адаптации новых работников. На практике формами отчетности, а также проверки закрепления материалов служат различного рода тесты и промежуточные аттестации молодых специалистов.

Существующая практика наставничества в органах местного самоуправления характеризуется фрагментарностью, отсутствием системного подхода и добровольным характером применения, что объективно диктует необходимость ее нормативного закрепления на федеральном уровне.

Под наставничеством (менторством) в данной сфере понимается целенаправленная деятельность руководителей или опытных сотрудников, направленная на профессиональную адаптацию новичков: поддержку в освоении должностных обязанностей, интеграцию в трудовой коллектив и передачу неформального профессионального опыта (знаний, навыков, компетенций).

Необходимость системного внедрения института подтверждает данные социологического опроса муниципальных служащих. Подавляющее большинство респондентов - 77,5% - поддержало идею обязательного внедрения наставничества. Лишь 4,6% выразились против, 12,8% заняли безразличную позицию, а 8,2% участников затруднились дать однозначную оценку. Данная статистика, очевидно, демонстрирует спрос на данный институт со стороны самих носителей муниципальной службы [2].

Таким образом, проведенное социологическое исследование наглядно подтвердило: для действующих сотрудников менторство выходит далеко за рамки простого ознакомления новичков с должностными инструкциями. Оно выступает ключевым механизмом трансляции корпоративной культуры, системы ценностей и традиций коллектива. При ответственном подходе к реализации данной процедуры открываются реальные резервы для профессионального роста молодежи и существенного снижения текучести кадров.

Последним, но не по значению проблемным аспектом выступает полное отсутствие итогового контроля за результатами адаптации. На практике это выглядит так: стажер в первом этапе, в полном отрыве от реальных задач, «перегружается» теоретическим материалом. Далее, независимо от того, усвоил он объем знаний или нет, кураторство прекращается. Итогом становится стихийное освоение навыков непосредственно в рабочем процессе — либо успешное, либо приводящее к низкой компетентности и эффективности сотрудника.

Для устранения данного дефицита руководителю учреждения необходимо: во-первых, внедрить регулярный мониторинг деятельности наставников; во-вторых, дополнить программу адаптации обязательным практическим блоком, не ограничиваясь теорией; в-третьих, закрепить практику проведения финальных собеседований с обеими сторонами — и ментором, и молодым специалистом — для верификации приобретенных компетенций.

В заключении работы можно сделать ряд выводов:

Во-первых, созрела объективная необходимость кардинальной модернизации кадровой политики органов местного самоуправления, выражающейся в

правовом закреплении на федеральном уровне единого обязательного регламента процедуры адаптации муниципальных служащих.

Во-вторых, постоянной проблемой практики организации процесса адаптации новых работников является формализм и безучастность со стороны кадровых служб и непосредственных руководителей в вопросах введения в должность молодых кандидатов. Причины кроются как в чрезмерной нагрузке на наставников, так и в отсутствии денежной или иной мотивации для наставников.

В-третьих, в нормативный акт, помимо описания общих правил, видов, сроков и порядка адаптации, императивно следует включить механизмы материального стимулирования, дисциплинарной ответственности и постоянного мониторинга за качеством прохождения менторства молодыми специалистами.

Список литературы

1. Граждан, В. Д. Государственная гражданская служба: учебник / В. Д. Граждан. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2021. - 468 с. - (Высшее образование). – Текст: непосредственный.
2. Викулина М. П., Воротникова Е. В. Проблемы реализации адаптации в сфере муниципального управления и пути их решения / Профессиональные компетенции государственных служащих: формирование и развитие: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Воронеж, 25 апреля 2019 года / Редколлегия: Е. М. Лещенко [и др.]. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2024. С. 59-70.
3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (ред. от 14.02.2024 № 10-ФЗ) / Собрание законодательства РФ. 02.06.2003. № 22 ст. 2063.
4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2007 г. № 79-ФЗ (ред. от 08.08.2024 № 232-ФЗ) / Собрание законодательства РФ. 02.08.2004. № 31 ст. 3215.
5. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.09.2024 № 338-ФЗ) / Собрание законодательства РФ. 05.03.2007. № 10 ст. 1152.

УДК 651.5:351.08**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ****Суслова Анастасия Валерьевна**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В современных реалиях делопроизводство на государственной службе фактически функционирует в условиях одновременного действия традиционных принципов и практик организации документооборота и новых механизмов, и практик цифровых каналов взаимодействия в рамках электронного документооборота. В рамках настоящей работы предпринята попытка выявить наиболее эффективные и научно-обоснованные направления совершенствования делопроизводства на государственной службе. Практическая и теоретическая значимость работы заключается в формировании потенциально применимого набора рекомендаций для совершенствования документооборота в государственных структурах.*

In today's reality, civil service office workflow operates under the combined influence of traditional document management principles and practices and new mechanisms and practices for digital interaction channels within electronic document management. This paper attempts to identify the most effective and scientifically sound approaches to improving office workflow in the civil service. The practical and theoretical significance of this paper lies in the development of a potentially applicable set of recommendations for improving document management in government agencies.

Ключевые слова: делопроизводство, документооборот, цифровая трансформация, юридическая значимость, архивы, государственная служба

Keywords: *office workflow, document management, digital transformation, legal significance, archives, civil service*

Делопроизводство в государственных структурах можно рассматривать как своего рода инфраструктуру всей управленческой деятельности, предметом которого обеспечивается доказательность приказов и поручений, прослеживаемость исполнения этих поручений, контроль сроков и др. Современные процессы цифровой трансформации, которые на сегодняшний день пронизывают большинство общественных и государственных институтов ставят перед государственными структурами определенные противоречия: как с одной стороны повысить скорость работы с документами и перевести внутренние и внешние взаимодействие государственных органов в цифровой формат, а с другой-сохранить должный уровень юридической значимости документов, гарантировать их долгосрочную сохранность и др.

В целом представляется возможным говорить, что современная проблематика совершенствования документооборота в государственных структурах приобретает все более комплексный характер: она включает в себя не только сложности выбора наиболее эффективного программного обеспечения электронного документооборота, но и проблемы, связанные с регламентацией жизненного цикла документов, обеспечение требований архивного хранения и др.

В целях выявления наиболее эффективных путей совершенствования системы документооборота на государственной службе видится необходимым проанализировать нормативно-правовые и стандартизированные основы делопроизводства, выявить типовые проблемы делопроизводства в государственных органах и др. как уже было отмечено ранее общее совершенствование системы электронного документооборота на государственной службе должно отвечать требованиям действующего законодательства в данной сфере. В качестве нормативно-правовых ориентиров в данном случае будут выступать:

Общие законодательные требования к организации и обеспечению работы государственных служащих- Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя

редакция) [1];

Нормативно-правовое регулирование требований к электронным документам и электронной подписи- Федеральный закон «Об электронной подписи» от 06.04.2011 № 63-ФЗ (последняя редакция) [2];

Внутренние требования к оформлению регистрации маршрутизации и контролю над исполнениями внутренних документов- правила, инструкции, различного рода ведомственные регламенты и др.

Подобного рода многоуровневое правовое регулирование рассматриваемых вопросов свидетельствует о необходимости обеспечения единства требований к документам на протяжении всего цикла их жизни.

В свою общий анализ содержащихся в открытых источниках результатов опросов государственных служащих, а также результатов внутренних исследований эффективности работы государственных структур позволяет выделить следующие проблемы и дефициты делопроизводства на государственной службе:

Дублирование документов: одновременное существование цифровых и бумажных копий одних и тех же документов. Подобная ситуация увеличивает трудозатраты размывает ответственность за «подлинники» документов и усложняет процессы контроля исполнениями соответствующих актов.

Повсеместный переход к цифровому документообороту требует определенных компетенций от самих государственных служащих, в частности, речь идет о компетенциях в сфере использования электронных подписей, форматов долгосрочного хранения файлов, работы с цифровыми архивами и др.

Недостаточность контроля качества и аудита. На практике контроль за документооборотом не выходит за формальную проверку сроков исполнения поручений, проверки качества регистрации и реквизитов, правового статуса электронных подписей. В свою очередь цифровой документооборот предполагает и другие направления контроля и аудита

Недостаточная связка с архивными требованиями. Архивные требования (форматы, комплектность, экспертиза ценности, сроки хранения) часто

учитываются «в конце», что для электронных документов повышает риск непригодности к долговременному хранению.

Эти и другие проблемы на сегодняшний день понижают эффективность интеграции электронного документооборота в работу государственных служб. Преодоление же этих проблем и кризисов предполагает программу комплексных мероприятий, связанных как с совершенствованием технической стороны вопросов, так и совершенствования организационных процессов.

В частности, видится необходимым унификация формат хранения и передачи документов с электронной подписью. Также для повышения качества доказательности и качества контроля электронного документооборота видится целесообразным закрепление единой модели метаданных: идентификатор документов, дата, время регистрации поступления документа, источник/автор/инициатор, адреса/получатель, вид и тип документа, статус документа, срок исполнения, цепочка связей: документ-версия, документ-поручение, документ-контроль, уровень доступа к документу, информация об электронной подписи [4].

Другим важным направлением совершенствования документооборота представляется возможным считать разграничение скан-копий обычного документа и непосредственно документа, изначально созданного в цифровом формате. В этом направлении видится необходимыми следующие меры:

- закрепление общего перечня документов, которые могут быть изначально проведены в электронном формате. Другими словами, закрепить перечень изначально электронных документов, с характерными свойствами.
- закрепление в локальных нормативно-правовых актах государственных структур общего понятия подлинника документа в электронной форме также закрепление правил обращения с бумажными копиями такого документа.
- интеграция с межведомственным электронным взаимодействием (там, где применимо), фиксация юридически значимых фактов отправки/получения.

Безусловно на перечисленных выше мерах совершенствования электронного документооборота данная проблема не исчерпывается. Совершенствование делопроизводства в государственных структурах следует рассматривать в качестве

комплексной многопрофильной управленческой задачи, в рамках которой цифровизации и сопутствующие ей процессы скорее являются инструментами, а не само целью. Целью же скорее будет повышение эффективности работы государственных структур, повышение уровня доверия населения к государству и др.

Список литературы

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ / СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru/>.
2. Об электронной подписи: Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru/>.
3. Об утверждении Правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти: постановление Правительства РФ от 15 июня 2009 г. № 477 // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru/>.
4. Об утверждении Правил организации хранения, комплектования, учета и использования документов Архивного фонда Российской Федерации и других архивных документов в органах государственной власти, органах местного самоуправления и организациях : приказ Минкультуры России от 31 марта 2015 г. № 526 // СПС «КонсультантПлюс». — URL: <https://www.consultant.ru/>.

УДК 35.07:351.9:004.9

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ И
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА БАЗЕ
МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ**

Фадеев Виталий Станиславович

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В статье рассматриваются направления повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг на базе многофункциональных центров (МФЦ) в условиях цифровой трансформации публичного управления. Актуальность исследования обусловлена сохранением высокой социальной значимости МФЦ как «фронт-офиса» государства и муниципалитета при одновременном росте требований граждан к скорости, доступности, прозрачности и результативности административных процедур. Нормативной основой анализа выступают Федеральный закон № 210-ФЗ, подзаконные акты Правительства РФ, а также подходы к управлению качеством (процессная модель, стандартизация, управление клиентским опытом). Выделены ключевые проблемные зоны, влияющие на качество услуг в МФЦ: неоднородность административных регламентов и межведомственных процедур, нагрузка на операторов и «человеческий фактор», недостаточная связанность офлайн-и онлайн-каналов, сложность сервисов, требующих межуровневого взаимодействия, и разрывы в обратной связи. Предложен комплекс мер по совершенствованию качества услуг на базе МФЦ: развитие омниканальности (МФЦ + ЕПГУ), реинжиниринг процессов и бережливые технологии, повышение зрелости*

межведомственного электронного взаимодействия, внедрение инструментов управления клиентским опытом (NPS/CSI, «карты пути заявителя»), системное обучение персонала, расширение проективных сервисов и усиление контроля качества через единые показатели и аудит. Сформулирован вывод о необходимости смещения акцента с формального соблюдения регламентов к управлению жизненными ситуациями и измеряемому результату для заявителя.

The article examines ways to improve the quality of state and municipal services delivered through multifunctional public service centers (MFCs) in the context of digital transformation. The relevance stems from the continuing role of MFCs as the government's «front office» while citizens' expectations for speed, accessibility, transparency, and outcomes increase. The analysis relies on Federal Law No. 210-FZ, Government regulations, and quality management approaches (process model, standardization, customer experience management). Key bottlenecks affecting service quality are identified: inconsistency of administrative regulations and interagency procedures, staff overload and human factor risks, insufficient integration of offline and online channels, complexity of multi-level services, and gaps in feedback loops. A set of measures is proposed: omnichannel development (MFC + Unified Portal), process reengineering and lean tools, higher maturity of interagency e-interaction, customer experience instruments (NPS/CSI, customer journey mapping), systematic staff training, proactive services, and unified KPI-based quality control and audits. The article concludes that the focus should shift from formal compliance to managing life situations and measurable outcomes for applicants.

Ключевые слова: МФЦ, государственные услуги, муниципальные услуги, качество услуг, клиентский опыт, ЕПГУ, СМЭВ, цифровая трансформация, бережливое производство, межведомственное взаимодействие

Keywords: MFC, public services, municipal services, service quality, customer experience, Unified Portal, interagency interaction, digital transformation, lean management

С момента своего появления в России в 2007 г. многофункциональные центры (далее – МФЦ) стали неотъемлемой частью каналов взаимодействия

граждан с государственными институтами. Многофункциональные центры фактически представляют собой инновационную модель предоставления государственных и муниципальных услуг, в основе которой лежит объединение большого количества сервисов под одной крышей». Такая модель значительно упрощает взаимодействие с государством, позволяя гражданам получать широкий спектр государственных и муниципальных услуг в удобной и клиентоориентированной форме.

Можно выделить следующие основные задачи, стоящие перед МФЦ на сегодняшний день:

- повышения общего качества государственных и муниципальных услуг, предоставляемых населению.
- упорядочивание различного рода административных процессов и преодоление большого количества бюрократических барьеров, регулярно возникающих в рамках взаимодействия между государством и обществом
- повышения качества координации между государственными структурами и др.

Что касается правовой основы деятельности МФЦ, то таковой является Федеральный Закон от 27.06.2010 г. № «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». При этом фактически работа первых МФЦ началась еще до принятия данного закона. Из всего спектра государственных услуг, которые могут быть получены посредством обращения в МФЦ. В соответствии с открытой статистической информацией, сформированной автоматизированной информационной системой ГБУ СО «МФЦ» (АИС МФЦ), доля услуг Росреестра и Кадастровой палаты в совокупности составляет почти половину из всех видов оказываемых через МФЦ услуг.

Вместе с тем оказание указанных услуг характеризуется значительной продолжительностью, что сужает возможности граждан записаться в ГБУ СО «МФЦ» для подачи документов по направлениям, связанным с Росреестром и Кадастровой палатой. Недостаточное количество талонов на прием к профильным специалистам приводило к тому, что учреждение не могло в полной мере

обеспечить требуемый уровень доступности и качества предоставления государственных услуг.

Правовые основы оказания государственных и муниципальных услуг населению, в том числе через многофункциональные центры, закреплены Федеральным законом от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [1]. Указанным законом, в частности, установлено, что взаимодействие между МФЦ и органами государственной власти строится на основе заключаемых соглашений о взаимодействии. Нормативное регулирование деятельности МФЦ также осуществляется подзаконными актами Правительства Российской Федерации, административными регламентами, соглашениями о взаимодействии между МФЦ и органами власти, а также региональными правовыми актами.

Следует отметить, что наличие развитой нормативной базы создает формальные условия для эффективной работы МФЦ, однако само по себе не гарантирует высокого качества услуг. Существенное значение имеет реальная организационная и технологическая обеспеченность процессов [2, с. 88].

На сегодняшний день существует немало проблем в деятельности МФЦ, однако в рамках настоящей статьи основное внимание уделяется в первую очередь потенциальным путям совершенствования работы МФЦ. Одним из важнейших направлений совершенствования деятельности МФЦ является углубление цифровизации. Речь идет не только о внедрении электронных очередей и онлайн-записи, но и о полноценной интеграции с государственными информационными системами, автоматизации межведомственных запросов, расширении использования электронного документооборота и переходе к проективному предоставлению отдельных услуг [3, с. 79].

Перспективным направлением является создание единой цифровой платформы сопровождения жизненных ситуаций гражданина: рождение ребенка, регистрация недвижимости, выход на пенсию, открытие бизнеса и др. Такой подход позволит перейти от ведомственного принципа предоставления услуг к жизненно-событийному. Также современный МФЦ должен функционировать не

только как административный посредник, но и как сервисно ориентированная организация. Это предполагает:

- адаптацию режима работы под потребности населения;
- развитие дистанционных каналов консультирования;
- улучшение условий пребывания граждан в офисах МФЦ;
- повышение понятности навигации и информационных материалов;
- учет потребностей маломобильных граждан, пожилых людей и лиц с

ограниченными возможностями здоровья.

Клиенториентированность включает и развитие культуры уважительного взаимодействия, оперативного реагирования на обращения и устранения причин жалоб.

Качество государственных и муниципальных услуг непосредственно зависит от профессионального уровня сотрудников МФЦ. В этой связи необходимо:

- развивать систему регулярного повышения квалификации;
- обучать сотрудников работе с новыми цифровыми платформами;
- формировать навыки стрессоустойчивой и конфликтно-ориентированной коммуникации;
- внедрять внутренние стандарты сервисного поведения;
- применять механизмы нематериальной мотивации и оценки качества работы персонала.

Особое значение имеет формирование универсальных компетенций сотрудников, способных сопровождать заявителя в комплексных жизненных ситуациях, а не только по отдельным видам услуг.

Многофункциональные центры стали важнейшим элементом современной системы предоставления государственных и муниципальных услуг, обеспечив переход к более доступной и удобной модели взаимодействия граждан с органами власти. Вместе с тем дальнейшее повышение качества услуг, предоставляемых на базе МФЦ, требует последовательного совершенствования организационных, кадровых, технологических и нормативных механизмов [4, с. 111].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что качество

государственных и муниципальных услуг в МФЦ определяется совокупностью факторов: уровнем цифровизации, эффективностью межведомственного взаимодействия, профессионализмом сотрудников, степенью стандартизации процедур и развитостью обратной связи с населением. В связи с этим совершенствование качества услуг должно осуществляться на основе комплексного подхода, сочетающего модернизацию инфраструктуры, развитие клиенториентированности и внедрение современных управленческих технологий.

В перспективе именно МФЦ могут стать не только площадкой предоставления услуг, но и центром формирования новой модели публичного сервиса, ориентированной на потребности граждан, прозрачность административных процедур и повышение доверия к государству.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27.07.2010 № 210-ФЗ (последняя редакция) Интернет источник КонсультантПлюс режим доступа https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/?ysclid=mq6yt5p4nz518023478.
2. Романов В. А. Государственные услуги в системе электронного правительства. М.: ИНФРА-М, 2019. 280 с.
3. Старилов Ю. Н. Курс административного права. Т. 1. М.: БЕК, 2021. 728 с.
4. Тихомиров Ю. А. Административное право и процесс. М.: Юриформцентр, 2023. 239 с.

УДК 351.08:331.103**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ****Фролов Андрей Юрьевич**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** Современная государственная гражданская служба функционирует в условиях одновременного роста общественных ожиданий к качеству государственных услуг и усложнения управленческой среды (многоканальность коммуникаций, увеличение объема данных, расширение контрольно-надзорных требований, ускорение изменений законодательства). На этом фоне организация труда персонала государственной гражданской службы приобретает значение системного фактора результативности органов власти. Низкая управляемость трудовых процессов неизбежно проявляется в затягивании сроков, неравномерной загрузке подразделений, повышении риска ошибок, снижении качества решений и росте профессионального выгорания. В настоящей статье анализируются потенциальные пути совершенствования системы организации труда муниципальных и государственных служащих в Российской Федерации. В работе акцентируется внимание на актуальных проблемах и вызовах, стоящих перед органами государственной власти и местного самоуправления в рамках стимулирования труда работников. Автором формулируются отдельные рекомендации по совершенствованию организации труда персонала государственной гражданской службы.*

The modern civil service operates in a context of simultaneously rising public expectations for the quality of public services and a more complex management

environment (multichannel communications, increasing data volumes, expanding regulatory requirements, and accelerating legislative changes). Against this backdrop, the work organization of civil service personnel is becoming a systemic factor in government performance. Poor manageability of work processes inevitably results in delays, uneven workloads across departments, increased risk of errors, decreased decision quality, and increased professional burnout. This article analyzes potential ways to improve the work organization system for municipal and government employees in the Russian Federation. The paper focuses on current issues and challenges facing state and local government bodies in terms of employee incentives. The author formulates specific recommendations for improving the work organization of civil service personnel.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, организация труда, электронный документооборот, цифровизация, кадровая политика

Keywords: civil service, work organization, electronic document management, digitalization, HR policy

Одной из важнейших задач целостного подхода к государственному управлению предполагает разработку эффективной и адаптивной системы стимулирования профессиональной служебной деятельностью государственных гражданских служащих. От качества организации мотивационной политики в отношении работников государственных и муниципальных структур напрямую зависит общая эффективности работы соответствующих структур. В этой связи можно отметить, что Совершенствование организации труда персонала государственной гражданской службы одновременно отвечает интересам как государства, так и общества.

В последние годы в Российской Федерации заметно усилилось внимание государства к формированию и обновлению нормативно-правовой базы, регулирующей развитие государственной службы на различных уровнях и в разных ее видах. Однако рост результативности труда государственных служащих не может быть обеспечен исключительно за счет правового регулирования: для достижения устойчивого эффекта требуется модернизация принципов, инструментов

и технологий мотивации и стимулирования, а также расширение научно-методического сопровождения соответствующих управленческих решений [1, с. 89].

При этом стимулирование труда государственных гражданских служащих по своей логике и механизмам существенно отличается от практик, характерных для коммерческих организаций. Деятельность служащих жестко регламентируется законодательством и встроена в систему публично-правовых и социально-экономических отношений, что задает иные основания мотивации. В органах власти мотивационное воздействие в значительной степени опирается на административно-организационные стимулы, обусловленные иерархией, дисциплиной и установленными процедурами, тогда как рыночные инструменты материального поощрения имеют более ограниченное применение.

Здесь стоит отметить, что в качестве работодателя для государственных служащих выступает государство. Порядок приема новых работников в государственные структуры регламентируется на уровне федерального законодательства. Также законодатель уделяет особе внимание правовому регулированию распределения материальных поощрений между гражданскими служащими, что качественно отличает данную сферу деятельности от других работ. Государство также берет на себя обязанности по полному материальному обеспечению работы государственных служащих. Все расходы связанные с организацией работы государственных служащих покрываются с соответствующих бюджетов.

Особое значение в рамках совершенствования организации труда персонала государственной гражданской службы имеет система мотивации труда государственных служащих [2, с. 89]. Именно принцип мотивации лежит в основе работы государственных служащих. В основе данного принципа лежит мысль о том, что государственный служащий будет прилагать достаточно усилий в своей работе в том случае, если будет точно знать, что его работа будет должным образом оценена. Причем такая оценка будет иметь материальное выражение. Другими словами, для работника важна чтоб его труд достойно вознаграждался.

На современном этапе развития государственной службы модно выделить следующие основные методы стимулирования государственных служащих:

– материальная стимуляция. К данной категории помимо стандартного вознаграждения за работу – заработной платы, относят различного рода стимулирующие премии, надбавки за выполнение показателей и др.

– нематериальная стимуляция - возможность карьерного роста по службе исходя из категорий должностей, проведение культурных мероприятий, профессиональные конкурсы, дополнительный отпуск).

Оплата труда государственных служащих, как правило, не основывается на сдельной модели, при которой вознаграждение напрямую увязано с конкретным объемом выполненной работы. Вместо этого применяется повременной подход, дополненный оценкой профессиональной деятельности в рамках, установленных законодательством, и с учетом замещаемой должности. В результате уровень денежного содержания служащего формируется под влиянием целого ряда факторов: занимаемой позиции, квалификационных характеристик, продолжительности служебного стажа и выслуги лет.

Вместе с тем при определении размера денежного содержания практически не учитывается реальный вклад конкретного работника в общие результаты деятельности органа власти, равно как и связь его производительности с социально-экономической динамикой страны. Одной из ключевых причин такого положения выступает отсутствие четких и общепринятых критериев оценки служебного труда. В итоге сложившийся механизм вознаграждения нередко порождает ощущение несправедливости, поскольку допускает ситуацию, при которой сотрудники, выполняющие неравный по объему и качеству труд, получают сопоставимое денежное содержание.

Существуют конкретные обстоятельства, препятствующие предоставлению эффективной оценки труда отдельного государственного служащего: отсроченность по времени эффектов труда госслужащих

– коллективный характер труда, при котором сложно определить ценность вклада отдельного работника

– трудоемкость решения какого-то вопроса, на фоне лимита времени

– недостаточная согласованность в решении многих вопросов со

смежными подразделениями

- не всегда удачное внедрение инновационных технологий
- необходимость общаться с не всегда адекватными людьми
- риски, связанные с соблюдением секретности и конфиденциальности своей работы

Также необходимо отметить, что в современных реалиях работы на государственной службе, работники структур все чаще сталкиваются с переработками, которые при этом не оплачиваются отдельно. Трудоголизм и постоянные переработки становятся частью корпоративной культуры государственных служащих они поощряются со стороны руководства, в то время как уход с работы сразу после окончания рабочего дня негласно осуждается. Сам факт наличия подобного рода ситуаций свидетельствует о низком уровне организации труда.

Одним из заметных недостатков организации государственной службы является ограниченное применение нематериальных стимулов в работе с гражданскими служащими. Кадровые подразделения редко используют такой действенный мотивационный инструмент, как системное планирование карьеры. В результате значительная часть служащих фактически не имеет представления о перспективах своего профессионального и должностного роста.

Материальные методы мотивации традиционно считаются наиболее результативными и активно применяемыми в управлении персоналом, однако в сфере государственной службы их возможности существенно ограничены бюджетными рамками. Это, в свою очередь, формирует еще одну характерную проблему: уровень оплаты труда государственных служащих заметно уступает условиям, предлагаемым в коммерческом секторе. Несмотря на широкий перечень дополнительных выплат, закрепленных нормативно, значительная доля квалифицированных служащих воспринимает работу в негосударственных организациях как более привлекательную — как с точки зрения уровня дохода, так и с позиции возможностей профессиональной самореализации.

Подобная ситуация приводит к устойчивому оттоку опытных специалистов в возрасте 30–50 лет в другие отрасли и сектора занятости, а молодые

специалисты, в свою очередь, проявляют ограниченный интерес к построению карьеры в государственных органах [3, с. 111] В результате кадровый состав государственной службы во многом сохраняется за счет работников «прежней формации», которые далеко не всегда готовы к решению современных управленческих задач и работе в условиях быстро меняющейся управленческой среды.

В качестве потенциального пути преодоления обозначенной выше проблемы может быть заключение между работником и работодателем особого контракта, с четким описанием должностных обязанностей работников и их мотивации труда. Фактически речь идет о трудовом договоре с акцентом на трудовые обязанности и вознаграждение за их выполнение. Такой документ в общем виде призван привязать оплату труда государственного служащего к эффективности его реальной работы.

Таким образом современная система стимулирования труда государственных служащих по своей структуре является относительно сложной, что в свою очередь негативно сказывается на реализации ее отдельных аспектов. Наиболее острой проблемой в рамках данной системы является неэффективные механизмы стимулирования труда государственных служащих, Подобная ситуация в свою очередь приводит к снижению мотивации работников и как следствие понижению общей эффективности работы государственных структур.

Список литературы

1. Зубарев С. М. О вневедомственном контроле в сфере государственной гражданской службы [Электронный ресурс] / С. М. Зубарев / Вестник СГЮА. - 2018. - №1 (120). - Режим доступа: URL: <https://cyberlemnka.ru/artide/n/o-vnevedomstvennom-kontrole-v-sfere-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby>.
2. Кабашов С. Ю. Государственная служба: основные этапы развития как науки и профессии от Древнего мира до начала XX века : учеб. пособие / С. Ю. Кабашов. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 286 с.
3. Каляшин А.В. Государственная служба в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы РФ: теория и практика развития: монография /

А.В. Каляшин - 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 99 с.

4. Старилов Ю. Н. Государственная служба и служебное право: учеб. пособие / Ю.Н. Старилов. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2017. - 240 с.

5. Выжимова Н. Г. О некоторых аспектах состояния рынка труда в Тамбовской области / Выжимова Н. Г. / В сборнике: Российская экономика: взгляд в будущее: Сборник материалов II Международной научно-практической (заочной) конференции / Ответственный редактор: Я. Ю. Радюкова. -2023 - С. 329-336.

УДК 351:343.352**ФОРМИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ
СИСТЕМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ****Храмкин Сергей Владимирович**

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** В рамках настоящей статьи рассматриваются основные направления антикоррупционной политики Российской Федерации с учетом комплексности и многоплановости проводимых мер. Автор рассматриваются ключевые факторы, призванные обеспечить результативность и автономность антикоррупционной политики. Также рассматриваются отдельные аспекты влияния антикоррупционных мер на различные сферы жизни общества. В работе делается акцент на необходимости адаптации антикоррупционной политики под специфику региона в целях повышения эффективности реализуемых мер. Автором делается вывод о важности тесного взаимодействия государства и институтов гражданского общества в контексте повышения эффективности региональной антикоррупционной политики.*

This article examines the main areas of anti-corruption policy in the Russian Federation, taking into account the comprehensiveness and multifaceted nature of the measures being implemented. The author examines key factors designed to ensure the effectiveness and sustainability of anti-corruption policy. Individual aspects of the impact of anti-corruption measures on various areas of society are also considered. The paper emphasizes the need to adapt anti-corruption policies to regional specifics in order to improve the effectiveness of the measures being implemented. The author concludes that close cooperation between the state and civil society institutions is essential

for enhancing the effectiveness of regional anti-corruption policies.

Ключевые слова: антикоррупционная политика, государственная политика, региональная политика, противодействие коррупции, правовая культура, гражданское общество

Keywords: anti-corruption policy, public policy, regional policy, combating corruption, legal culture, civil society

Антикоррупционная политика в России – самостоятельное направление деятельности государства, в рамках реализации которого задействовано множество институтов. Автономия антикоррупционной политики обусловлена рядом факторов, среди которых можно выделить:

Антикоррупционная политика является неотъемлемой составляющей системы управления фактически на всех уровнях власти. Антикоррупционные меры на сегодняшний день интегрированы как в работу муниципальных структур, так и в работу крупных государственных органов.

Для антикоррупционной политики характерен так называемый «сквозной характер», предполагающий ее воздействие на большинство сфер государственного управления, а также на управленческие процессы, происходящие в сфере публичной власти.

В рамках антикоррупционной политики создана своя система узкоспециализированных органов и структур, в чью компетенцию входит противодействие коррупции на всех уровнях власти. При этом важно отметить, что антикоррупционные структуры обособлены от других органов управления, что позволяет им оставаться беспристрастными в вопросах противодействия коррупции.

На сегодняшний день существует развернутая нормативно-правовая база в сфере противодействия коррупции, а также своя методология проверки нормативно-правовых актов на коррупционные составляющие.

При этом стоит отметить, что антикоррупционная политика, равно как и сама коррупция регулярно подвергается изменению, адаптируется под современные реалии. Постоянная эволюция коррупционных схем и приемов требует такую же эволюции механизмов противодействия им [1].

В рамках цифровой трансформации, которая охватила практически все сферы жизни общества, в том числе государственное управление, значительно расширяется потенциал антикоррупционной деятельности. Появляются новые системы мониторинга коррупциогенных факторов, цифровые платформы, позволяющие подать заявление о нарушении антикоррупционного законодательства и др. Подобного рода инновации существенно повышают общий уровень прозрачности большинства административных процедур, а также повышают эффективность выявления различного рода коррупционных схем. Все это существенно усиливает позиции государства в рамках борьбы с коррупцией во всех ее формах и проявлениях.

Регулярно возрастающая роль цифровых технологий закономерно вызывает интерес со стороны научного сообщества к вопросам, связанным с исследованиями современных методов противодействия коррупции. Особое внимание уделяется эффективности цифрового мониторинга, цифровой аналитики, платформенных решений и др. подобного рода исследования в качестве цели определяют выявление наиболее эффективных форм внедрения цифровых инструментов противодействия коррупции в управленческую практику.

Как уже было отмечено ранее, антикоррупционная политика существует как на общегосударственном уровне, так и на уровне регионов. Такая политика должна учитывать особенности социально-экономического положения конкретного региона, различного рода локальные риски и др. Только с учетом региональной специфики, проводимые мероприятия в рамках антикоррупционной политики будут иметь наибольшую эффективность.

Результативность региональной политики возможна лишь при целостной, взаимосвязанной организации работы, в которой совместно действуют органы власти и структуры гражданского общества. Необходимо выстроить стратегические ориентиры с опорой на специфику территории и предусмотреть механизмы вовлечения жителей в общественный контроль за выполнением антикоррупционных мер [3].

В соответствии с Федеральным законом от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ

«О противодействии коррупции» (ст. 1) противодействие коррупции трактуется как деятельность, включающая не только пресечение уже выявленных нарушений, но и их предупреждение, а также устранение факторов и условий, создающих почву для коррупционных практик. Тем самым правовое регулирование закрепляет межсекторный, комплексный формат работы, основанный на взаимодействии государства, общественных институтов и граждан.

К ключевым направлениям антикоррупционной политики относятся превентивные меры, выявление и пресечение коррупционных правонарушений, а также снижение и компенсация причиняемого ими ущерба.

В исследовательских работах термины «антикоррупционная деятельность» и «антикоррупционная политика» нередко употребляются как равнозначные, обозначая систему целенаправленных действий государства и общества, ориентированных на предупреждение коррупции [4]. Наиболее распространенная трактовка связывает антикоррупционную политику с деятельностью органов публичной власти, направленной на обеспечение и защиту прав и законных интересов граждан посредством противодействия коррупционным практикам [5]. Вместе с тем встречаются и альтернативные интерпретации: так, Г. Н. Горшенков предлагает рассматривать антикоррупционную политику как особый тип мировоззренческой установки, отражающей осознание степени «пораженности» государства коррупцией [6].

Ключевая цель антикоррупционной политики заключается в снижении масштабов коррупционных проявлений вплоть до их максимального ограничения (в пределе — устранения), а также в защите законных прав и интересов граждан от противоправных действий [7]. Для достижения этой цели применяются меры профилактического, контрольного и карательного характера [8], включая:

- систематический мониторинг проводимой политики и оценку ее эффективности;
- публичное и открытое освещение коррупционных фактов в средствах массовой информации;
- возмещение имущественного ущерба и компенсацию морального вреда,

причиненных коррупционными преступлениями;

– неукоснительное соблюдение принципа неизбежности наказания.

Значимым технологическим нововведением в области противодействия коррупции стала система «Посейдон», ориентированная на обнаружение и предупреждение коррупционных правонарушений на основе инструментов анализа больших данных. Общее руководство функционированием системы осуществляет Администрация Президента Российской Федерации; функции оператора возложены на Федеральную службу охраны, а методологическую поддержку обеспечивает Министерство труда и социальной защиты. В рамках работы «Посейдон» объединяются сведения из Федеральной налоговой службы, Росфинмониторинга, Росимущества, а также данные из социальных сетей. Такая интеграция дает возможность формировать цифровой профиль проверяемого объекта, фиксировать признаки конфликта интересов и устанавливать связи с лицами, потенциально вовлеченными в коррупционные схемы.

Параллельно в антикоррупционные механизмы все шире включаются блокчейн-технологии, повышающие прозрачность и защищенность учета операций. Их применение снижает риск подделок и манипуляций с данными и тем самым усложняет реализацию коррупционных практик как в государственном управлении, так и в коммерческом секторе.

Результативное воплощение антикоррупционной стратегии в регионе требует прочной и последовательной системы правового регулирования, учитывающей особенности конкретного субъекта Федерации. Не менее важно обеспечить открытость и подотчетность работы органов государственной власти и муниципалитетов, а также создать и реально применять инструменты, позволяющие контролировать использование бюджетных средств и распоряжение государственным имуществом и иными ресурсами.

Определяющее условие результативности антикоррупционной политики — повышение уровня правовой грамотности населения и усиление гражданского участия. Укрепление общественного неприятия коррупции, поддержка инициатив, исходящих от граждан, и расширение их вовлеченности в механизмы

общественного контроля выступают базовыми предпосылками формирования устойчивой антикоррупционной среды.

Дальнейшая научная работа в данной области может быть направлена на анализ наиболее успешных региональных практик, создание новых показателей и инструментов измерения эффективности антикоррупционных мер, а также на выявление институциональных и социально-экономических препятствий, снижающих результативность их реализации. Формирование правового и справедливого общественного устройства, минимизирующего коррупционные проявления, возможно лишь при согласованном взаимодействии государства, гражданского общества и научного сообщества.

Список литературы

1. Черкасов К. В., Пиптюк А. В. Межрегиональная программа противодействия коррупции: к вопросу о системности антикоррупционных мероприятий на уровне федерального округа / Марийский юридический вестник. 2020. № 1-2.
2. Рыбкина М. В. Совершенствование механизмов противодействия коррупции в условиях цифровизации общества / Развитие современной науки и образования: инновации в преподавании, обучении, научных исследованиях: сборник материалов научно-практической конференции. Архангельск, 2024.
3. Гришин Е. А., Банных Г. А. Особенности противодействия коррупции в органах государственной власти на региональном уровне / Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований. 2022. Т. 1.
4. Гацко М. Ф. Антикоррупционная политика государства. Ногинск, 2015.
5. Сорокин Р. С. Антикоррупционная политика России / Ученые труды Российской академии адвокатуры и нотариата. 2021. N 1.
6. Горшенков Г. Н. Эффективность антикоррупционной политики / Актуальные проблемы экономики и права. 2016. N 1.
7. Ярлова Т. В., Сухомлинова Е. В. Основные направления государственной антикоррупционной политики в субъектах / Социальная интеграция и

развитие этнокультур в евразийском пространстве. 2020. Т. 1. N 9.

8. Ахметов А. С. Коррупция как социальное явление / Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2018. N 2.

9. Кабытов Н. П. Организация деятельности многофункциональных центров как элемент механизма противодействия коррупции Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики: сборник статей научно-практической конференции. Самара, 2014.

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 347.155:347.61

СООТНОШЕНИЕ ГРАЖДАНСКОЙ И СЕМЕЙНОЙ ДЕЕСПОСОБНОСТИ

Глушков Лев Александрович

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** Правоспособность и дееспособность являются ключевыми понятиями правовой системы. В рамках настоящей работы автором предпринимается попытка комплексно проанализировать содержание данных категорий в рамках семейного и гражданского права. В статье рассматривается специфика семейной правоспособности, которая имеет ряд отличий от гражданской правоспособности, выявляются отдельные проблемы правового регулирования соответствующих вопросов. Актуальность работы обусловлена с одной стороны наличием специфически черт семейной дееспособности а с другой-отсутствием в действующей редакции Семейного Кодекса Российской Федерации легального определения семейной дееспособности, а также общей дискуссионностью вопроса о ее самостоятельном отраслевом характере, а также практическими проблемами, возникающими при реализации семейных прав несовершеннолетними и лицами, ограниченными в дееспособности либо признанными недееспособными.*

Legal capacity and legal competence are key concepts in the legal system. In this paper, the author attempts to comprehensively analyze the content of these categories within family and civil law. The article examines the specifics of family legal capacity, which differs from civil legal capacity in several ways, and identifies specific

issues in the legal regulation of these issues. The relevance of this paper is determined, on the one hand, by the specific features of family legal capacity and, on the other, by the absence of a legal definition of family legal capacity in the current version of the Family Code of the Russian Federation. Furthermore, the general debate surrounding its independent, sectoral nature, as well as the practical challenges arising in the exercise of family rights by minors and persons with limited legal capacity or recognized as incompetent, is also relevant.

Ключевые слова: *семейная дееспособность, гражданская дееспособность, правосубъектность, эмансипация, ограничение дееспособности, гражданское право, брачный возраст, семейные правоотношения*

Keywords: *family capacity, civil capacity, legal personality, emancipation, limitation of capacity, civil law, marriage age, family legal relations*

Сама категория дееспособности занимает важнейшее место в рамках учения о правосубъектности физических лиц. Действующее гражданское законодательство предполагает легальное определение данного понятия- ст. 21 Гражданского Кодекса Российской Федерации (далее- ГК РФ) [1]. Данное понятие определяется как способность гражданина своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их. В свою очередь действующее семейное законодательство не содержит аналогического легального определения такого понятия как семейная дееспособность. Более того общий анализ развития отечественного семейного законодательства, позволяет говорить, что такая категория как семейная дееспособность не была известна отечественному законодательству в качестве самостоятельной правовой категории, имеющей отражение в тексте закона. При этом законодатель фактически оперирует данным понятием в рамках правового регулирования отдельных институтов семейного права.

Безусловно подобного рода законодательная асимметрия порождает в научном сообществе дискуссии по вопросу необходимости легального закрепления в законе такого термина как «семейная дееспособность». Некоторые ученые придерживаются мнения, в соответствии с которым семейная дееспособность

должна быть самостоятельной правовой категорией. Другие ученые видят в ней продолжение гражданской дееспособности.

Гражданская дееспособность по российскому праву характеризуется ступенчатой (возрастной) моделью возникновения. Полная дееспособность наступает по общему правилу с достижением восемнадцатилетия (п. 1 ст. 21 ГК РФ). Законодатель предусматривает два исключения, при которых полная дееспособность приобретается ранее: вступление в брак до достижения 18 лет (п. 2 ст. 21 ГК РФ) и эмансипация (ст. 27 ГК РФ) [1].

До достижения совершеннолетия закон выделяет дееспособность малолетних в возрасте от 6 до 14 лет (ст. 28 ГК РФ), которые вправе самостоятельно совершать мелкие бытовые сделки и ряд иных сделок, и частичную дееспособность несовершеннолетних от 14 до 18 лет (ст. 26 ГК РФ) [1], включающую право самостоятельно распоряжаться заработком, стипендией, осуществлять авторские права, вносить вклады и совершать сделки с письменного согласия законных представителей.

Институты ограничения дееспособности (ст. 30 ГК РФ) и признания гражданина недееспособным (ст. 29 ГК РФ) демонстрируют, что гражданская дееспособность является динамической характеристикой, объем которой может изменяться судебным решением при наличии установленных законом оснований (психическое расстройство, пристрастие к азартным играм, злоупотребление спиртными напитками или наркотическими средствами).

Как уже было отмечено ранее в семейном законодательстве хотя косвенно и упоминается семейная дееспособность, легального раскрытия данного понятия в текстах СК РФ нет. В свою очередь в доктрине семейного права, ряд авторов пытались дать определение семейной дееспособности. под данным понятием традиционно понимается способность лица своими действиями приобретать и осуществлять семейные права, создавать для себя семейные обязанности и исполнять их. При этом большинство исследователей (М. В. Антокольская, А. М. Нечаева, Л. М. Пчелинцева и др.) признают семейную дееспособность самостоятельной отраслевой категорией, обладающей существенной спецификой [3, с

88].

Можно выделить следующие специфические черты семейной дееспособности, отличающие ее от гражданской дееспособности:

1. Для ряда семейных отношений факт наличия у лиц полной дееспособности не является обязательным условием их возникновения. В частности, у родителей возникают различного рода обязанности в отношении своего ребенка и без обретения им дееспособности. Уже с момента рождения ребенок фактически будет являться полноценным субъектом семейного права.

2. Семейное законодательство устанавливает собственные возрастные пороги для совершения юридически значимых действий, не совпадающие с гражданско-правовыми. Так, учет мнения ребенка, достигшего десяти лет, обязателен при решении ряда вопросов, затрагивающих его интересы (ст. 57 СК РФ); согласие ребенка, достигшего десяти лет, требуется для усыновления (ст. 132 СК РФ), изменения имени и фамилии (ст. 59 СК РФ), восстановления родителей в родительских правах (ст. 72 СК РФ). С четырнадцати лет ребенок вправе самостоятельно обращаться в суд за защитой своих прав при нарушении их родителями (п. 2 ст. 56 СК РФ), а также требовать установления отцовства в отношении своих детей (п. 3 ст. 62 СК РФ) [2]. Несовершеннолетние родители, не состоящие в браке, по достижении шестнадцати лет вправе самостоятельно осуществлять родительские права (п. 2 ст. 62 СК РФ) [2].

3. Основу семейной дееспособности составляет способность лица вступить в брак и как следствие эмансипироваться, поскольку отечественный законодатель именно с браком связывает возможность лица обрести самостоятельность, эмансипированность.

Что же касается соотношения гражданской и семейной дееспособности, то общий анализ действующего гражданского и семейного законодательства позволяет говорить о их взаимовлиянии. Наиболее ярким примером прямого влияния семейно-правового юридического факта на гражданскую дееспособность является норма п. 2 ст. 21 ГК РФ [1]: вступление в брак до достижения восемнадцати лет влечет приобретение гражданской дееспособности в полном объеме,

которая сохраняется и в случае расторжения брака до совершеннолетия. Здесь семейная (брачная) дееспособность выступает «генератором» полной гражданской дееспособности.

Обратное влияние демонстрирует эмансипация (ст. 27 ГК РФ): объявление несовершеннолетнего полностью дееспособным в гражданско-правовом смысле, однако, не порождает автоматически брачной дееспособности — эмансипированный несовершеннолетний для вступления в брак по-прежнему нуждается в решении о снижении брачного возраста. Данное обстоятельство убедительно свидетельствует о несовпадении объемов двух категорий: лицо может обладать полной гражданской дееспособностью, не имея полной семейной (брачной) дееспособности.

Таким образом соотношение гражданской и семейной дееспособности характеризуется диалектическим единством общего и особенного: обе категории являются проявлениями единой правосубъектности физического лица, однако обслуживают качественно различные сферы правового регулирования. Гражданская дееспособность ориентирована на имущественный оборот и допускает исполнение воли представителями; семейная дееспособность отражает способность лица к личному участию в отношениях, основанных на браке, родстве и воспитании детей, и потому подчинена собственным закономерностям. Признание самостоятельности семейной дееспособности и ее законодательное оформление будут способствовать укреплению гарантий прав несовершеннолетних и иных уязвимых участников семейных отношений, а также повышению определенности правоприменительной практики.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. и доп.) / Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
2. Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ (с изм. и доп.) / Собрание законодательства РФ. 1996. № 1. Ст. 16.
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 14.11.2017 № 44 «О

практике применения судами законодательства при разрешении споров, связанных с защитой прав и законных интересов ребенка при непосредственной угрозе его жизни или здоровью, а также при ограничении или лишении родительских прав».

4. Антокольская М. В. Семейное право: учебник. 3-е изд. М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. 432 с.

5. Нечаева А. М. Семейное право: учебник для вузов. 8-е изд. М.: Юрайт, 2021. 294 с.

УДК 347.736

НЕДОБРОСОВЕСТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДОЛЖНИКА В ДЕЛЕ О БАНКРОТСТВЕ

Оськина Ирина Григорьевна

магистрант

АНО ВО «Институт деловой карьеры»,

город Москва

***Аннотация.** Институт банкротства физических лиц нередко позволяет недобросовестным должникам избавиться от кредитной нагрузки, посредством злоупотребления существующими механизмами освобождения должника от обязательств. Понимая это, Верховный Суд Российской Федерации предусмотрел возможность неосвобождения должников от их финансовых обязательств в случае, если их поведение будет признано судом недобросовестным. В настоящей статье исследуются практические аспекты признания поведения должников необоснованными, и существующие в этой направлении проблемы правоприменительной практики.*

Personal bankruptcy often allows unscrupulous debtors to escape their credit debt by abusing existing mechanisms for releasing debtors from their obligations. Recognizing this, the Supreme Court of the Russian Federation has provided for the possibility of not releasing debtors from their financial obligations if their behavior is deemed unscrupulous by the court. This article examines the practical aspects of recognizing debtor behavior as unfounded and the challenges of law enforcement in this area.

***Ключевые слова:** процедура банкротства физического лица, недобросовестное поведение, кредитные обязательства, оспаривание сделок, физические лица*

Keywords: *personal bankruptcy procedure, bad faith behavior, credit obligations, challenging transactions, individuals*

На сегодняшний день процедура банкротства является основным легальным механизмом освобождения лица от денежных обязательств. При этом механизм, посредством процедуры банкротства происходит активизация деятельности неплатежеспособных лиц в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов. При этом важно, что банкротство позволяет соблюдать баланс между защитой интересов кредиторов и интересов должника, которые фактически являются противоположными. Однако сам факт повсеместного распространения процедуры банкротства физических лиц по инициативе самих должников, именно к поведению должников предъявляются повышенные требования в части добросовестности.

Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 № 127 – ФЗ не содержит легального определения добросовестности в банкротстве» [1]. Содержание данного понятия фактически выводится в результате анализа судебной практики и специальных федеральных законов.

При этом положения упомянутого выше ФЗ ««О несостоятельности (банкротстве)» косвенно формируют содержания такого понятия как «добросовестность». В частности, речь идет о положениях п. 4 ст. 20.3 [1] в которой указывается, что во время процедур, применяемых в деле о банкротстве, арбитражный управляющий обязан действовать добросовестно и разумно, соблюдая баланс интересов кредиторов и должника. Из этих положений закона можно сделать ложный вывод о том, что требования добросовестности распространяются исключительно на арбитражного управляющего, однако это не так. На наш взгляд указанная обязанность распространяется на всех участников процедуры банкротства, в том числе на должника и вытекает из общих основ гражданского законодательства.

В соответствии с выработанной Верховным судом Российской Федерации позицией, под добросовестностью следует понимать такое поведение участников гражданского оборота, которое учитывает права и законные интересы других

участников гражданского оборота.

В целях недопустимости злоупотребления правом со стороны участников процедуры банкротства Конституционный суд Российской Федерации в рамках своего Постановления от 18.11.2019 № 36-П указал на то, что нормы ст. 213.28 Закона о банкротстве в том числе направлены на недопустимость использования должником самого банкротства как механизма легального освобождения от долгов в случаях когда поведения должника противоречит положением ст. 1 ГК РФ [2]. В данной статье говорится о необходимости добросовестного поведения и недопущении извлечения преимуществ из своего незаконного или недобросовестного поведения. Можно, в частности, выделить следующие случаи, при которых должник по результатам процедуры банкротства, не будет освобожден от своих обязательств перед кредиторами:

- имеет место вступивший в силу судебный акт, в соответствии с которым должник привлекался к уголовной ответственности или административной ответственности за неправомерные действия в рамках процедуры банкротства;

- должник не сообщил своему финансовому управляющему все запрашиваемые им сведения, либо же намерено сообщил недостоверные сведения. При этом важно чтобы такая недостоверность была установлена соответствующим судебным актом, а не просто заявлена, к примеру, одним из кредиторов должника;

- было доказано, что должник действовал незаконно при возникновении и исполнении обязательств. Незаконными действиями в данном контексте будут являться: злостное и систематическое уклонение от своих обязательств, уклонение от уплаты налогов и сборов, предоставление заведомо ложных сведений кредитору при получении кредита, сокрытие или умышленное уничтожение своего имущества в ущерб интересам кредиторов.

Верховный Суд также разъяснил, что нормы пункта 3 статьи 213.4, пункта 6 статьи 213.5, пункта 9 статьи 213.9, пункта 2 статьи 213.13, пункта 4 статьи 213.28 и статьи 213.29 Закона о банкротстве [1] в их взаимосвязанном (системном) понимании направлены на формирование и поддержание добросовестного

взаимодействия должника с судом, финансовым управляющим и кредиторами [4]. В результате судебная практика при решении вопроса об освобождении гражданина от дальнейшего исполнения обязательств стала демонстрировать более комплексное и расширительное применение критерия добросовестности.

Здесь важно подчеркнуть, что Верховный суд Российской Федерации также указал, что принятие на себя непосильных кредитных обязательств не из умысла, а из за неспособности объективно оценить свои финансовые возможности не должно рассматриваться в качестве недобросовестного поведения. Такие действия не должны выступать в качестве основания для не освобождения должника от его обязательств в результате процедуры банкротства. Также здесь следует отметить, что при взятии кредитов, информация о финансовом положении должника как потенциального заемщика, открыта для банков. В этой связи видится целесообразным полагать что ответственность за предоставление гражданину кредита лежит отчасти на самом кредиторе, который помимо запроса информации о доходе у самого должника может сам проверить его реальные доходы.

На практике относительно распространенными являются ситуации, при которых в момент обращения за кредитом, гражданин имел стабильный доход, позволяющий ему рассчитывать что новые кредитные обязательства будут погашены в своевременно и в полном объеме. Прекращение же расчетов с кредиторами за три месяца до возбуждения дела о банкротстве может быть вызвано объективными причинами — снижением оклада более чем на треть.

Как уже было отмечено ранее, банки выступают профессиональными субъектами кредитного рынка и располагают инструментами, позволяющими еще на стадии обращения клиента оценить его платежеспособность и кредитные риски. Используя типовые анкеты и заявления, заполняемые потенциальным заемщиком, а также реализуя право запрашивать сведения о кредитной истории в бюро кредитных историй, кредитные организации получают возможность сформировать достаточно полное представление о финансовом положении гражданина.

Поэтому, если банк, проанализировав эти данные, все же принимает

решение о выдаче кредита, его последующие доводы о «неразумности» поведения заемщика, который взял на себя чрезмерные обязательства без очевидных источников их погашения, не могут автоматически учитываться при применении пункта 4 статьи 213.28 Закона о банкротстве.

Вместе с тем Верховный Суд подчеркнул, что наращивание гражданином задолженности через получение займов в нескольких кредитных организациях может рассматриваться как недобросовестное поведение и служить основанием для отказа в освобождении от обязательств лишь при наличии специальных обстоятельств, свидетельствующих о злоупотреблении правом.

Также анализ динамики судебной практики позволяет говорить, что ранее имела место относительно устойчивая закономерность в соответствии, к которой арбитражные суды отказывали в списании долгов тем гражданам, которые не имели в собственности имущества. Такой подход был признан Верховным судом Российской Федерации неверным, указав что право граждан на освобождение от кредитных обязательств посредством механизма банкротства, не должно зависеть от имущественного положения должника. Не может рассматриваться в качестве основания для отказа в принятии заявления о признании должника банкротом, если в таком заявлении указано, что у должника отсутствует имущество.

На практике основания для отказа в освобождении от обязательств чаще всего связываются с совокупностью действий должника, свидетельствующих о попытках уклониться от исполнения обязанностей и скрыть активы. Уклонение может выражаться в постоянном изменении места жительства, непредоставлении информации о месте работы и о фактическом заработке и др. В данную категорию также могут быть отнесены действия свидетельствующие о нежелании должника увеличивать свой доход, предоставление заведомо ложных сведений при обращении за заемными средствами и иные формы искажения информации о финансовом положении (в том числе при наличии отказов в кредитовании); совершение мнимых сделок с имуществом, подлежащим включению в конкурсную массу, с целью затруднить расчеты с кредиторами и др.

Дополнительно при оценке добросовестности суды могут учитывать социально-профессиональные характеристики должника. Так, наличие профильного образования и опыта (например, в юридической сфере) способно усилить вывод о сознательности нарушений, если должник не исполняет очевидные обязанности (вроде обязательных платежей) и это корреспондирует с попытками скрыть имущество или получить преимущества в банкротстве.

Таким образом, установление судом недобросовестного поведения должника фактически блокирует применение механизма освобождения от обязательств. Вместе с тем анализ дел о банкротстве граждан показывает, что критерий добросовестности трактуется судами неодинаково, что указывает на потребность в более унифицированных ориентировочных признаках, способных повысить единообразие правоприменения.

Список литературы

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/.
2. Постановление Пленума Верховного суда РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181602/.
3. Постановление Конституционного Суда РФ от 18.11.2019 № 36-П «По делу о проверке конституционности положений статей 15 и 1064 Гражданского кодекса Российской Федерации, абзаца второго пункта 1 статьи 9, пункта 1 статьи 10 и пункта 3 статьи 59 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» в связи с жалобой гражданина В. И. Лысенко» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_337879/.
4. Постановление Пленума Верховного суда РФ от 13.10.2015 № 45 «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие процедур, применяемых в делах о несостоятельности (банкротстве) граждан» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187354/.

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 656.07

МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ГРУЗОВЫМИ ПЕРЕВОЗКАМИ С ПРИМЕНЕНИЕМ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Казарян Каторина Камоевна

аспирант

Научный руководитель: Веремеенко Елена Геннадьевна,

К.Т.Н., доцент

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»,

город Ростов-на-Дону

***Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы модернизации процессов управления грузовыми перевозками на основе применения децентрализованных информационных систем. Обоснована актуальность перехода от централизованных моделей обработки информации к распределённым подходам, обеспечивающим повышение надёжности, прозрачности и оперативности управленческих решений. Предложен управленческий подход к использованию децентрализованных информационных систем в транспортной сфере, определены основные направления их практического внедрения и оценки эффективности. Результаты исследования могут быть использованы при совершенствовании систем управления грузовыми перевозками в условиях цифровизации транспортной отрасли.*

The article discusses the issues of modernization of cargo transportation management processes based on the use of decentralized information systems. The relevance of the transition from centralized information processing models to distributed approaches providing increased reliability, transparency and efficiency of

management decisions is substantiated. A managerial approach to the use of decentralized information systems in the transport sector is proposed, the main directions of their practical implementation and effectiveness assessment are identified. The results of the study can be used to improve cargo transportation management systems in the context of digitalization of the transport industry.

Ключевые слова: *грузовые перевозки; информационные системы; децентрализация данных; цифровизация транспорта*

Keywords: *freight transportation; information systems; decentralization of data; digitalization of transport*

Грузовые перевозки обеспечивают устойчивость хозяйственных связей и являются одним из ключевых факторов социально-экономического развития. В условиях увеличения интенсивности транспортных потоков и роста требований к качеству логистического обслуживания особое значение приобретает совершенствование процессов управления перевозками.

Используемые в настоящее время централизованные информационные системы управления грузовыми перевозками зачастую не обеспечивают необходимого уровня гибкости и устойчивости. Наличие единого центра хранения и обработки данных повышает риски сбоев, затрудняет межорганизационное взаимодействие и ограничивает возможность оперативного принятия управленческих решений [1].

Целью данной статьи является разработка и обоснование направлений модернизации процессов управления грузовыми перевозками на основе применения децентрализованных информационных систем, ориентированных на повышение эффективности управления и устойчивости транспортных процессов.

Научная новизна настоящего исследования заключается в развитии теоретических и прикладных положений управления грузовыми перевозками за счёт обоснования и систематизации применения децентрализованных информационных систем в управленческих процессах транспортной отрасли. В работе впервые предложено рассматривать децентрализованную информационную систему не только как техническую инфраструктуру обмена данными, но и как

функциональный элемент системы управления грузовыми перевозками, оказывающий непосредственное влияние на структуру и содержание управленческих решений. Такой подход позволяет расширить традиционные представления о роли информационных систем в транспортной логистике [2].

К элементам научной новизны относятся следующие положения:

1. Разработан управленческий подход к децентрализации информационных потоков в системе грузовых перевозок, основанный на распределении ответственности за формирование и актуализацию данных между участниками перевозочного процесса;

2. Обоснована взаимосвязь между уровнем децентрализации информационной системы и качеством управления перевозками, выражающаяся в повышении оперативности, устойчивости и прозрачности управленческих решений;

3. Предложена модель распределённого учёта перевозочных операций, позволяющая снизить асимметрию информации между участниками логистической цепочки и минимизировать количество ошибок, возникающих при централизованной обработке данных;

4. Выявлены управленческие эффекты внедрения децентрализованных информационных систем, заключающиеся в сокращении времени реакции на отклонения от плановых параметров перевозки и снижении количества конфликтных ситуаций, связанных с несогласованностью данных [3].

Отличительной особенностью представленного исследования является ориентация на управленческую составляющую применения децентрализованных информационных систем, тогда как в большинстве существующих работ данные решения рассматриваются преимущественно с технологической точки зрения. Так, научная новизна исследования заключается в формировании комплексного подхода к модернизации управления грузовыми перевозками, в рамках которого децентрализация информационных систем выступает как инструмент повышения эффективности и устойчивости транспортных процессов.

Эмпирической базой исследования послужили данные о деятельности транспортных предприятий, осуществляющих грузовые перевозки в условиях

взаимодействия с несколькими логистическими участниками. То есть, эмпирической базой исследования послужили материалы, отражающие практику управления грузовыми перевозками на транспортных предприятиях, осуществляющих перевозки в условиях взаимодействия нескольких участников логистической цепи. В качестве исходных данных использовались сведения о маршрутах перевозок, сроках доставки, документообороте, а также информация о характере информационного взаимодействия между перевозчиками, грузоотправителями и грузополучателями.

В работе использованы следующие методы исследования:

1. Системный анализ процессов управления грузовыми перевозками;
2. Структурно-функциональный анализ информационных потоков;
3. Моделирование распределённого информационного взаимодействия;
4. Сравнительный анализ показателей эффективности централизованных и децентрализованных систем управления [4].

Данные методы позволяли рассмотреть процесс управления грузовыми перевозками как совокупность взаимосвязанных элементов, функционирующих в едином информационном пространстве. Структурно-функциональный анализ использовался для выявления узких мест в существующих централизованных системах управления и определения направлений их модернизации.

Дополнительно применялся метод имитационного моделирования, с помощью которого были воспроизведены процессы обмена информацией при централизованной и децентрализованной организации управления. Сравнительный анализ показателей позволил оценить влияние децентрализации на скорость обработки данных, устойчивость системы и качество управленческих решений. Используемые методы обеспечивают воспроизводимость результатов и могут быть адаптированы для анализа различных видов грузовых перевозок.

Методический аппарат исследования основан на обобщении и адаптации известных подходов к управлению транспортными системами с учётом особенностей распределённой обработки данных.

С теоретической точки зрения управление грузовыми перевозками

представляет собой процесс принятия решений в условиях ограниченного времени и высокой неопределённости. Качество таких решений напрямую зависит от полноты, достоверности и своевременности информации о ходе перевозочного процесса. В этой связи информационная система рассматривается не как вспомогательный элемент, а как ключевая составляющая механизма управления [5].

Децентрализованная информационная система в управлении грузовыми перевозками базируется на принципе распределённого формирования и хранения данных, при котором каждый участник процесса вносит и получает информацию в рамках своих полномочий. Такой подход позволяет снизить асимметрию информации и повысить согласованность действий участников перевозочного процесса [6].

В рамках исследования была разработана расчётная модель распределённого учёта перевозочных операций, включающая:

1. Фиксацию событий перевозочного процесса на каждом этапе маршрута;
2. Синхронизацию данных между участниками системы;
3. Формирование управленческих показателей в режиме близком к реальному времени.

На основе расчётов установлено, что децентрализованная модель позволяет сократить время обработки информации и повысить точность управленческих данных, используемых при планировании и корректировке перевозок. Результаты расчётов показали, что децентрализованная модель обеспечивает более стабильное функционирование системы управления и снижает задержки, связанные с централизованной обработкой данных.

Результаты исследования показывают, что внедрение децентрализованных информационных систем в управление грузовыми перевозками обеспечивает:

1. Повышение прозрачности перевозочного процесса за счёт доступности актуальной информации;
2. Сокращение времени принятия управленческих решений на 15–20%;
3. Снижение количества ошибок в учёте и документообороте до 25%;

4. Повышение согласованности действий участников перевозочного процесса [7].

Дополнительно отмечено снижение количества конфликтных ситуаций, связанных с расхождением данных о сроках и условиях перевозки. То есть отмечено улучшение качества взаимодействия между участниками перевозочного процесса, выражающееся в снижении количества расхождений в данных и уменьшении числа конфликтных ситуаций, связанных с несогласованностью информации.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что децентрализованные информационные системы обладают значительным потенциалом для повышения эффективности управления грузовыми перевозками. Основное преимущество таких систем заключается в возможности формирования единого, согласованного информационного пространства без жёсткой привязки к единому центру управления.

Вместе с тем внедрение децентрализованных решений требует учёта ряда факторов. К ним относятся необходимость стандартизации форматов данных, адаптация существующих бизнес-процессов и обеспечение информационной безопасности. Недостаточная проработка этих аспектов может снизить ожидаемый эффект от внедрения распределённых систем.

В целом результаты исследования подтверждают, что децентрализованные информационные системы следует рассматривать как важный элемент модернизации управления грузовыми перевозками, особенно в условиях роста сложности логистических цепочек и увеличения числа взаимодействующих участников [8].

Так, в данной работе:

1. Обоснована необходимость перехода от централизованных к децентрализованным моделям управления информацией;
2. Предложен подход к распределённому учёту перевозочных операций как элементу системы управления;
3. Выявлена взаимосвязь между уровнем децентрализации информационной системы и качеством управленческих решений.

В отличие от существующих исследований, децентрализованные информационные системы рассматриваются как фактор трансформации управленческих процессов, а не только как технологическое решение.

Таким образом, децентрализованные информационные системы являются эффективным инструментом модернизации управления грузовыми перевозками. Их применение способствует повышению прозрачности и устойчивости перевозочного процесса. Распределённая обработка данных сокращает время принятия управленческих решений и снижает риски ошибок. Использование децентрализованных систем целесообразно в условиях цифровизации транспортной отрасли.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке и внедрении информационных систем управления грузовыми перевозками на транспортных предприятиях.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на:

1. количественную оценку экономического эффекта внедрения децентрализованных систем;
2. Разработку методических рекомендаций по поэтапному переходу к распределённым моделям управления;
3. Адаптацию предложенного подхода к различным видам транспорта.

Список литературы

1. Афанасьев А. А., Лебедев И. С. Управление грузовыми перевозками в условиях цифровой трансформации транспортной отрасли. — М.: Инфра-М, 2021. — С. 42–68;
2. Беляев В. П. Информационные системы и технологии на транспорте. — М.: Юрайт, 2020. — С. 95–123;
3. Васильев Н. К. Цифровизация логистических процессов в транспортных системах. — СПб.: Питер, 2022. — С. 57–84;
4. Гордеев С. М., Никитин Р. О. Совершенствование управления

грузовыми перевозками на основе распределённых информационных систем / Транспорт: наука, техника, управление. — 2023. — № 6. — С. 19–27;

5. Иванов П. Ю. Современные подходы к управлению транспортно-логистическими системами. — М.: Экономика, 2020. — С. 101–129;

6. Киселёв А. В., Орлова Т. Н. Информационное обеспечение управления перевозочным процессом. — М.: Инфра-М, 2024. — С. 73–98;

7. Морозов Д. С. Развитие цифровых платформ в управлении грузовыми перевозками / Вестник транспортных исследований. — 2022. — № 4. — С. 34–49;

8. Поляков И. В. Децентрализация информационных потоков в логистике и транспорте. — М.: Юрайт, 2025. — С. 61–90.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 371

РАЗВИТИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА ПОСРЕДСТВОМ ИГРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Орысбаева Махаббат Сеиткызы

Магистр педагогических наук

Жетысуский университет им. И. Жансугурова,

г. Талдыкорган, Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются педагогические условия развития познавательной активности детей дошкольного возраста посредством игровых технологий. Обосновывается значимость игры как ведущего вида деятельности ребенка дошкольного возраста. Представлены основные виды игровых технологий, их влияние на формирование познавательных процессов. Особое внимание уделено разработке педагогической модели развития познавательной активности и SWOT-анализу использования игровых технологий в дошкольном образовании.

Ключевые слова: дошкольное образование, познавательная активность, игровые технологии, педагогическая модель, развитие, обучение, SWOT-анализ

Abstract. The article examines the pedagogical conditions for the development of cognitive activity in preschool children through the use of game-based technologies. The significance of play as the leading type of activity in preschool age is substantiated. The main types of game technologies and their influence on the formation of cognitive processes are presented. Special attention is given to the development of a pedagogical model for enhancing cognitive activity and to a SWOT analysis of the use of game-based technologies in preschool education.

Keywords: *preschool education, cognitive activity, game-based technologies, pedagogical model, development, learning, SWOT analysis*

Современная система дошкольного образования ориентирована на развитие познавательной активности ребенка как основы его дальнейшего успешного обучения. В условиях обновления образовательных стандартов особую значимость приобретают игровые технологии, которые позволяют эффективно сочетать обучение и игру.

Игра является естественной формой деятельности ребенка дошкольного возраста, через которую он познает окружающий мир, развивает мышление, речь и социальные навыки.

Познавательная активность — это стремление ребенка к получению новых знаний, исследованию окружающей действительности, проявляющееся в любознательности, инициативности и самостоятельности.

В дошкольном возрасте она формируется через:

- наблюдение;
- экспериментирование;
- игровую деятельность;
- общение со взрослыми и сверстниками.

Игровые технологии представляют собой систему методов организации образовательного процесса в игровой форме. Они обеспечивают:

- эмоциональную вовлеченность ребенка;
- развитие познавательного интереса;
- активизацию мыслительных процессов;
- формирование коммуникативных навыков.

Таблица 1 отражает основные виды игровых технологий, используемых в дошкольном образовании, и их влияние на развитие познавательной активности детей. Представленные данные показывают, что каждый вид игровой деятельности выполняет определённую развивающую функцию: сюжетно-ролевые игры способствуют развитию воображения и коммуникативных навыков, дидактические игры формируют знания и логическое мышление, подвижные игры

развивают внимание и моторные навыки, а исследовательские игры стимулируют познавательный интерес и самостоятельность ребенка.

Таблица 1 - Виды игровых технологий

Вид игры	Содержание	Развивающий эффект
Сюжетно-ролевая игра	Моделирование социальных ситуаций	Развитие воображения и общения
Дидактическая игра	Обучающие задания в игровой форме	Формирование знаний и логики
Подвижные игры	Физическая активность	Развитие координации и внимания
Исследовательские игры	Эксперименты и наблюдения	Развитие познавательной активности

Компоненты модели:

1. **Целевой компонент** – развитие познавательной активности дошкольников
2. **Содержательный компонент** – игровые технологии, направленные на развитие мышления и интереса
3. **Процессуальный компонент** – организация игровой деятельности в образовательном процессе
4. **Результативный компонент** – повышение уровня познавательной активности

Схема модели:

Цель → Игровые технологии → Игровая деятельность → Познавательная активность → Результат

Представленная схема модели развития познавательной активности детей дошкольного возраста посредством игровых технологий отражает логическую последовательность педагогического процесса и взаимосвязь его основных компонентов.

В основе схемы находится цель - развитие познавательной активности дошкольников. Достижение данной цели обеспечивается использованием игровых технологий, которые выступают основным педагогическим инструментом.

Далее процесс переходит в организацию игровой деятельности, в ходе

которой дети активно включаются в познание окружающего мира, выполняют игровые задания, взаимодействуют со сверстниками и педагогом. Это способствует формированию устойчивой познавательной мотивации.

Результатом реализации модели является развитие познавательной активности, выражающееся в повышении любознательности, самостоятельности, развитии мышления, воображения и коммуникативных навыков детей дошкольного возраста.

Таким образом, схема модели наглядно демонстрирует последовательный переход от цели к результату через использование игровых технологий и организацию игровой деятельности в образовательном процессе.

В таблице SWOT-анализа представлены внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность использования игровых технологий в дошкольном образовании. Сильные стороны отражают педагогическую ценность игровых методов, включая повышение мотивации и развитие познавательной активности. Слабые стороны связаны с недостаточной методической обеспеченностью и высокой требовательностью к профессиональной подготовке педагога. Возможности включают внедрение цифровых технологий и инновационных методик обучения, тогда как угрозы связаны с рисками чрезмерной цифровизации и снижением живого общения между детьми.

Таблица 2 - SWOT-анализ использования игровых технологий

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Повышение мотивации детей	Требует высокой подготовки педагога
Эмоциональная вовлеченность	Недостаток методических материалов
Развитие мышления и речи	Ограниченность времени занятий
Формирование самостоятельности	Риск формального использования игр
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Внедрение цифровых игр	Чрезмерное использование гаджетов
Развитие инновационных методик	Снижение живого общения
Индивидуализация обучения	Перегрузка образовательной программы
Повышение квалификации педагогов	Недостаточная материальная база

Практическое применение игровых технологий показывает следующие результаты:

- рост познавательной активности детей;

- развитие логического и творческого мышления;
- повышение интереса к обучению;
- формирование коммуникативных навыков.

Таким образом, игровые технологии являются эффективным средством развития познавательной активности детей дошкольного возраста. Разработанная педагогическая модель позволяет системно организовать процесс обучения, а SWOT-анализ показывает как преимущества, так и риски их применения. Использование игровых технологий способствует гармоничному развитию личности ребенка и подготовке его к школьному обучению.

Список литературы

1. Выготский Л. С. Психология развития ребенка. – М., 2019.
2. Эльконин Д. Б. Психология игры. – М., 2018.
3. Смирнова Е. О. Детская психология. – М., 2020.
4. Piaget J. The Psychology of Intelligence. – New York, 2017.
5. UNESCO. Early Childhood Education and Care. – Paris, 2021.
6. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. – 2020.
7. Бондаренко Т. М. Игровые технологии в дошкольном образовании. – М., 2022.

УДК 796**РЕТРОМАТЧ «ИГРА ПАМЯТИ 22.06.1941» КАК СРЕДСТВО
ФОРМИРОВАНИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
СОВРЕМЕННОЙ МОЛОДЕЖИ****Цыганкова Ирина Алексеевна**

председатель

Беляева Ирина Романовна**Ткаченко Евгений Артурович**

консультанты отдела спортивно-массовой работы

Комитет по физической культуре и спорту

администрации города Мурманска,

город Мурманск

***Аннотация.** В статье рассматривается потенциал историко-спортивной реконструкции как современного средства формирования гражданской ответственности и патриотического сознания молодежи. Представлен опыт реализации проекта «Ретроматч. Игра памяти 22.06.1941», посвященного реконструкции футбольного матча, проходившего в Мурманске 22 июня 1941 года и прерванного известием о начале Великой Отечественной войны. Раскрываются особенности использования спорта как инструмента сохранения исторической памяти и формирования эмоционально-ценностного отношения к событиям прошлого. Для оценки эффективности проекта предлагается применение валидизированной методики диагностики патриотизма молодежи в сочетании с авторской анкетой, направленной на изучение интереса участников к истории родного края, чувства гордости за подвиг предков и готовности к участию в гражданско-патриотических инициативах. Обоснована перспективность использования историко-спортивных реконструкций в системе гражданско-*

патриотического воспитания современной молодежи.

The article examines the potential of historical sports reenactment as a modern tool for developing civic responsibility and patriotic awareness among young people. It presents the experience of implementing the project «Retro Match. Memory Game 22.06.1941», dedicated to the reconstruction of a football match held in Murmansk on June 22, 1941, which was interrupted by the announcement of the beginning of the Great Patriotic War. The study highlights the role of sport as an effective means of preserving historical memory and fostering an emotional and value-based perception of national history. To assess the effectiveness of the project, it is proposed to combine a validated methodology for diagnosing patriotism among young people with an author-designed questionnaire aimed at evaluating participants' interest in local history, pride in the achievements of previous generations, and willingness to participate in civic and patriotic initiatives. The findings substantiate the prospects of using historical sports reenactments as an effective pedagogical tool within the system of civic and patriotic education.

Ключевые слова: *гражданская ответственность, патриотическое воспитание, историческая память, молодежь, историко-спортивная реконструкция, ретроматч, физическая культура, спорт, Великая Отечественная война, Мурманск*

Keywords: *civic responsibility, patriotic education, historical memory, youth, historical sports reenactment, retro match, physical culture, sport, Great Patriotic War, Murmansk*

В современных условиях одним из приоритетных направлений государственной молодежной политики является формирование гражданской ответственности, патриотизма и уважительного отношения к историческому наследию России. Одновременно традиционные формы патриотического воспитания не всегда вызывают устойчивый интерес у молодежи. В связи с этим возрастает значение событийных форматов, позволяющих эмоционально пережить исторические события [6].

Одной из таких практик стал проект «Ретроматч. Игра памяти 22.06.1941»,

посвященный футбольному матчу между командами «Рыбник Севера» и «Динамо», который проходил в Мурманске 22 июня 1941 года и был прерван известием о начале Великой Отечественной войны [2]. Проект основан на архивных документах и представляет собой историко-спортивную реконструкцию, объединяющую спорт, просветительскую деятельность и патриотическое воспитание.

Особенность проекта заключается в том, что история воспринимается не через лекцию, а через личное участие и эмоциональное сопереживание. Перед началом матча зрители знакомятся с архивными материалами, историей команд и спортсменов, после чего становятся участниками символического продолжения соревнования, прерванного войной.

Для оценки эффективности проекта предусматривалось использование методики диагностики патриотизма молодежи, позволяющей оценить когнитивный, эмоционально-ценностный и деятельностный компоненты отношения к Родине, автором которой является кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии Приамурского государственного университета имени Шолом-Алейхема (Биробиджан) Татьяна Михайловна Маслова [3]. Вопросы анкеты разрабатывались для оценки влияния ретроматча на интерес к истории родного края, чувства гордости за подвиг предков и готовность участвовать в подобных мероприятиях (таблица 1). В рамках эксперимента оценка уровня патриотической воспитанности молодежи осуществлялась посредством анкетирования с балльно-рейтинговой системой оценивания. Каждый вариант ответа соотносился с определённым количеством баллов: ответ «да» оценивался в 2 балла, «не уверен» — в 1 балл, «нет» — в 0 баллов. Максимально возможная сумма баллов по результатам ответов участника составляла 16 баллов. Респондентами стали молодые люди 14-35 лет, которые являлись зрителями мероприятия. Всего приняло участие 10 анкетирзуемых.

Для интерпретации полученных данных суммарный балл переводился в процентное соотношение, на основании которого определялся уровень патриотической воспитанности ребёнка по исследуемому критерию [4].

Таблица 1 - Вычисление первичных статистик для расчета t-критерия Стьюдента

№ респондента	Выборки (кол-во баллов)		Отклонение от среднего		Квадраты отклонений	
	До матча	После матча	До матча	После матча	До матча	После матча
1	8	10	-1,3	-3,1	1,69	9,61
2	7	9	-2,3	-4,1	5,29	16,81
3	9	15	-0,3	1,9	0,09	3,61
4	11	13	1,7	-0,1	2,89	0,01
5	6	8	-3,3	-5,1	10,89	26,01
6	8	15	-1,3	1,9	1,69	3,61
7	13	16	3,7	2,9	13,69	8,41
8	12	16	2,7	2,9	7,29	8,41
9	9	13	-0,3	-0,1	0,09	0,01
10	10	16	0,7	2,9	0,49	8,49
Суммы:	93	131	-0	0	44,1	84,9
Среднее:	9.3	13.1				
$t_{эмп} = 3,2, p \leq 0,01$						

Математико-статистический анализ результатов, полученных в ходе всех тестирований испытуемых показал, что $t_{эмп}$ находится в зоне значимости Различия, которые попадают в эту зону, являются достоверными при $p \leq 0,01$.

Градации уровней выглядела следующим образом:

- 85–100 % — высокий уровень: респондент ярко проявляет гордость за своё Отечество и «малую родину»;
- 55–84 % — средний уровень: респондент проявляет гордость за своё Отечество и «малую родину»;
- 35–54 % — уровень ниже среднего: респондент слабо проявляет гордость за своё Отечество и «малую родину»;
- 0–34 % — низкий уровень: респондент не проявляет гордости за своё Отечество и «малую родину».

Данная шкала позволила дифференцировать степень выраженности патриотических чувств у респондентов и обеспечить количественную интерпретацию качественных характеристик в рамках научного исследования [1].

В работе мы использовали формулу для вычисления средней арифметической величины. Оценка достоверности различий статистических показателей производилась при помощи метода определения t-критерия Стьюдента.

Достоверность разницы фактических и должных результатов определялась с помощью t-критерия Стьюдента для независимых выборок по следующей формуле:

$$t = \frac{X_1^2 - X_2^2}{\sqrt{M_1^2 + M_2^2}}$$

Где X_1 – среднее арифметическое первой выборки; X_2 – среднее арифметическое второй выборки; M_1^2 и M_2^2 – величины средних ошибок.

Предварительные наблюдения показывают высокий интерес участников к подобному формату работы. Значительная часть зрителей впервые узнала о существовании матча 22 июня 1941 года и отметила желание глубже изучить историю родного города (рис. 1). Многие участники подчеркнули, что именно спортивная реконструкция позволила эмоционально почувствовать трагизм событий первого дня войны.

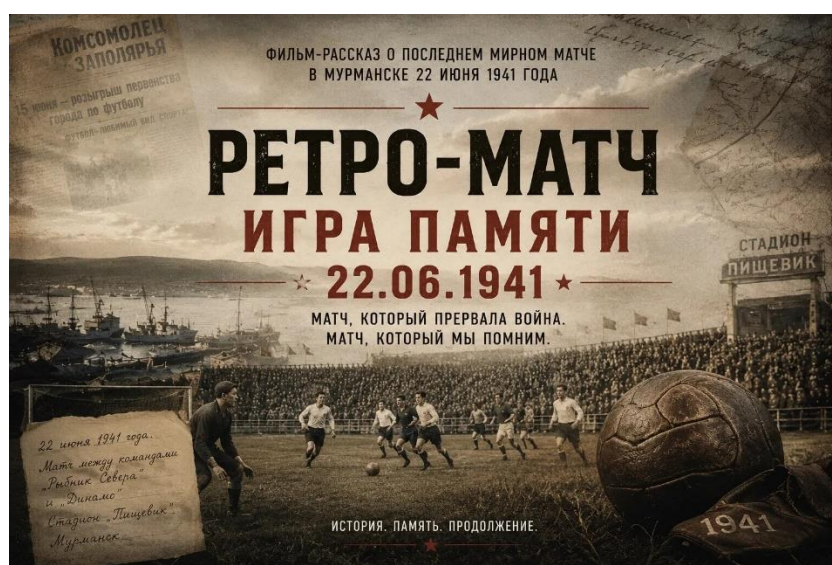


Рисунок 1 – Афиша ретроматча

Практическая значимость проекта заключается в возможности его ежегодного проведения. Первый этап проекта подтвердил востребованность инициативы. В дальнейшем планируется символически завершить Первенство города Мурманска 1941 года, прерванное началом войны, а также расширить проект за счет реконструкции других спортивных событий, сведения о которых обнаружены в архивных материалах.

Таким образом, историко-спортивная реконструкция может рассматриваться как перспективное средство формирования гражданской ответственности, исторической памяти и патриотического сознания современной молодежи. Объединение спорта, архивной истории и личного эмоционального участия способствует более глубокому осмыслению исторических событий и укреплению связи поколений.

Список литературы

1. Битарова Л. Г. Историческая реконструкция как форма военно-патриотического воспитания молодежи / Современные научные исследования и инновации. — 2026.
2. Государственный архив Мурманской области. Материалы о спортивной жизни города Мурманска в 1941 году. — Архивные документы.
3. Домбровская М. Диагностические методики оценки уровня патриотического воспитания подростков / Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. — 2020.
4. Карпова М. К. Патриотические настроения современной молодежной среды / Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2024. — № 4.
5. Роль физической культуры и спорта в системе формирования гражданской идентичности российской молодежи / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. — 2020. — № 2.
6. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.43:336

ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВ

Орысбаева Молдир Сейткызы

Жетысуский университет им.И. Жансугурова,

г. Талдыкорган, Казахстан

***Аннотация.** В статье исследуются финансовые механизмы обеспечения устойчивого развития аграрного сектора Республики Казахстан. Рассмотрены основные источники финансирования сельского хозяйства, современные формы государственной поддержки, инвестиционного обеспечения и кредитования. Проведен анализ современного состояния финансового обеспечения отрасли, выявлены основные проблемы и перспективы совершенствования финансовых механизмов.*

***Ключевые слова:** аграрный сектор, финансовые механизмы, устойчивое развитие, государственная поддержка, инвестиции, кредитование, сельское хозяйство, Казахстан*

***Abstract.** This study examines the financial mechanisms for ensuring the sustainable development of the agricultural sector in the Republic of Kazakhstan. The paper considers the main sources of agricultural financing, including government support, investment financing, and credit instruments. It analyzes the current state of financial support for the agricultural sector, identifies the key challenges, and outlines prospects for improving financial mechanisms.*

***Keywords:** agricultural sector, financial mechanisms, sustainable development, government support, investment, agricultural finance, agriculture, Republic of*

Kazakhstan

Устойчивое развитие аграрного сектора является одним из ключевых факторов обеспечения долгосрочного экономического роста, продовольственной безопасности и повышения конкурентоспособности национальной экономики. В современных условиях развитие сельского хозяйства определяется не только наличием природных ресурсов, но и эффективностью финансового обеспечения отрасли. Финансовые механизмы создают условия для модернизации производства, внедрения инновационных технологий, повышения производительности труда и адаптации сельскохозяйственного производства к изменяющимся экономическим и климатическим условиям.

Согласно концепции устойчивого развития, предложенной Всемирная комиссия по окружающей среде и развитию, экономическое развитие должно обеспечивать удовлетворение потребностей настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений. Применительно к аграрному сектору это предполагает достижение экономической эффективности сельскохозяйственного производства при рациональном использовании земельных, водных и финансовых ресурсов, а также сохранении экологического равновесия. В связи с этим финансовое обеспечение аграрного сектора рассматривается как один из важнейших инструментов реализации принципов устойчивого развития.

В экономической литературе финансовые механизмы устойчивого развития аграрного сектора определяются как совокупность методов, инструментов и институтов, обеспечивающих формирование, распределение и эффективное использование финансовых ресурсов для достижения стратегических целей развития сельского хозяйства. Основной задачей данных механизмов является создание условий для устойчивого функционирования сельскохозяйственных предприятий, повышения инвестиционной активности, снижения производственных рисков и обеспечения доступности финансовых ресурсов для субъектов агропромышленного комплекса.

Особенность финансирования сельского хозяйства обусловлена высокой зависимостью отрасли от природно-климатических факторов, сезонностью

производства, длительным производственным циклом и сравнительно низкой скоростью оборота капитала. Эти особенности существенно повышают инвестиционные риски и ограничивают возможности привлечения частного капитала без участия государства. Поэтому в большинстве стран мира финансирование аграрного сектора осуществляется на основе сочетания рыночных инструментов и механизмов государственной поддержки.

В Республике Казахстан развитие финансовых механизмов аграрного сектора является одним из приоритетных направлений государственной политики. Реализуемые программы льготного кредитования, инвестиционного субсидирования, лизинга сельскохозяйственной техники и страхования рисков направлены на повышение финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий и обеспечение продовольственной безопасности страны. Вместе с тем сохраняются проблемы ограниченного доступа малых фермерских хозяйств к финансовым ресурсам, высокой стоимости заемного капитала и недостаточного уровня частных инвестиций в аграрное производство. Решение этих вопросов требует дальнейшего совершенствования механизмов государственной поддержки, расширения финансовой инфраструктуры и развития цифровых финансовых сервисов.

Аграрный сектор является одной из стратегически важных отраслей экономики Республики Казахстан, обеспечивая продовольственную безопасность, развитие сельских территорий и экспортный потенциал страны. По данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан, сельское хозяйство формирует около 3,9-4,2 % валового внутреннего продукта и обеспечивает занятость примерно 13 % экономически активного населения. Несмотря на относительно небольшую долю в ВВП, отрасль оказывает значительное влияние на развитие пищевой промышленности, транспорта, логистики и торговли. В последние годы государственная политика направлена на укрепление финансовой устойчивости агропромышленного комплекса посредством расширения государственной поддержки, льготного кредитования и привлечения инвестиций. По данным OECD, в 2024 году валовая продукция сельского хозяйства Казахстана достигла 8,3 трлн

тенге, увеличившись на 13,7 % по сравнению с предыдущим годом, при этом объем продукции растениеводства составил 4,95 трлн тенге (+21,1 %), а животноводства - 3,27 трлн тенге (+3,6 %). Государственная поддержка аграрного сектора осуществлялась через механизмы субсидирования, льготного кредитования, инвестиционного субсидирования, агрострахования и финансового лизинга. В 2024 году объем поддержки из местных бюджетов составил 449,1 млрд тенге, а объем льготного кредитования весенне-полевых и уборочных работ достиг 1,5 трлн тенге, что позволило обеспечить сельхозпроизводителей финансовыми ресурсами для приобретения материально-технических средств, модернизации производства и реализации инвестиционных проектов, в том числе через программы Аграрная кредитная корпорация.

Несмотря на положительные результаты реализации государственных программ поддержки, финансовое обеспечение аграрного сектора Республики Казахстан по-прежнему сталкивается с рядом системных ограничений. Наиболее актуальными из них являются недостаточная доступность долгосрочного финансирования для малых и средних сельскохозяйственных производителей, высокая стоимость кредитных ресурсов, зависимость отрасли от бюджетных субсидий и низкий уровень инвестиционной активности частного капитала. В современных условиях одним из приоритетных направлений развития становится совершенствование финансовых механизмов с использованием цифровых технологий и инновационных инструментов финансирования. Автоматизация процессов предоставления государственных субсидий, развитие цифровых платформ кредитования, внедрение электронных систем мониторинга использования бюджетных средств и применение технологий анализа данных позволяют повысить прозрачность финансовых потоков и эффективность государственной поддержки. Одновременно возрастает роль финансового лизинга, аграрного страхования, государственно-частного партнерства и механизмов «зеленого» финансирования, которые способствуют обновлению материально-технической базы сельского хозяйства, внедрению ресурсосберегающих технологий и снижению производственных рисков.

Перспективы дальнейшего развития финансовой системы аграрного сектора связаны с созданием благоприятных условий для привлечения частных и иностранных инвестиций, расширением доступности льготного кредитования, совершенствованием механизмов агрострахования и развитием устойчивых финансовых инструментов. Важное значение имеет повышение эффективности использования бюджетных средств посредством оценки результативности государственных программ и их ориентации на конечные экономические показатели. Комплексная реализация указанных направлений позволит повысить финансовую устойчивость сельскохозяйственных предприятий, ускорить модернизацию агропромышленного комплекса, укрепить продовольственную безопасность страны и обеспечить устойчивое развитие аграрного сектора Республики Казахстан в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Есімхан Г. Е., Сартанова Н. Т., Жанибекова Г. К., Байшоланова К. С., Кузенбаева Э. Р. Финансирование аграрного сектора Казахстана в современных условиях /Статистика, учет и аудит. 2024. № 4(95). С. 176-189.
2. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Сельское, лесное и рыбное хозяйство: официальная статистика. Астана, 2025.
3. Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан. Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021–2030 годы. Астана, 2021.
4. Аграрная кредитная корпорация. Годовой отчет за 2024 год. Астана, 2025.
5. КазАгроФинанс. Годовой отчет за 2024 год. Астана, 2025.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 159.9

ИМ-ТЕРАПИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЦЕЛОСТНОГО МЫШЛЕНИЯ: ОТ ПРОТИВОРЕЧИЙ К СИНТЕЗУ

Солодилов Дмитрий Сергеевич

психолог, нейропсихолог

клиника «Сомед»,

г. Москва

***Аннотация.** В статье рассматривается интегративно-метадисциплинарный подход (ИМ-терапия) в контексте преодоления фрагментации современного человеческого сознания. Автор анализирует природу внутренних противоречий и расколов, возникающих из-за столкновения различных языковых и культурных моделей. В рамках синталистской концепции обосновывается терапевтическая ценность психической травмы, когнитивных заблуждений и кризисов, которые рассматриваются не как деструктивные элементы, а как первичное сырье для непрерывного Я-синтеза. Статья демонстрирует, каким образом междисциплинарное обучение позволяет трансформировать хаос внутренних конфликтов в космос целостного мышления.*

***Ключевые слова:** ИМ-терапия, целостное мышление, Я-синтез, декомпиляция, фрагментация сознания, междисциплинарный синтез, психическая травма, синтализм, принцип дополнительности*

***Abstract.** This article examines an integrative metadisciplinary approach (IM therapy) in the context of overcoming the fragmentation of modern human consciousness. The author analyzes the nature of internal contradictions and schisms arising from the clash of different linguistic and cultural models. Within the framework of a syntalist concept, the therapeutic value of psychic trauma, cognitive delusions, and*

crises is substantiated, viewed not as destructive elements, but as the raw material for continuous self-synthesis. The article demonstrates how interdisciplinary training enables the transformation of the chaos of internal conflicts into the cosmos of holistic thinking.

Keywords: *IM-therapy, holistic thinking, Self-synthesis, decompilation, consciousness fragmentation, interdisciplinary synthesis, psychological trauma, syntalism, complementarity principle*

Пожалуй, трудно отрицать тот факт, что современный человек вынужден существовать в условиях перманентной информационной перегрузки, острых культурных конфликтов и глубоких внутренних противоречий. Как показывает практика, человеческое сознание в постиндустриальную эпоху оказывается фатально фрагментированным, поскольку внутри одной личности сталкиваются и начинают конфликтовать совершенно полярные языковые модели, включая научную, религиозную, художественную и обыденную картины мира. Безусловно, подобный ментальный раскол неизбежно порождает неврозы, устойчивые когнитивные искажения и даже выраженные симптомы шизофренического спектра, связанные с распадом идентичности. В ответ на этот цивилизационный вызов возникает интегративно-метадисциплинарная терапия, которая предлагает принципиально иной, революционный взгляд на природу внутренних конфликтов [13, с. 45]. Главная цель данного подхода заключается вовсе не в механическом устранении или подавлении расколов, а в их осознанной трансформации в эффективный инструмент всеобщего междисциплинарного синтеза, благодаря которому личность обретает уникальную способность гармонично соединять в своем сознании ранее несоединимые элементы [4, с. 7].

Рассматривая базовые теоретические основания этого метода, необходимо подчеркнуть ключевой диалектический принцип, согласно которому подлинная целостность психики способна развиваться исключительно через этап фрагментации. Любое кажущееся разрушение привычной ментальной картины мира на самом деле представляет собой закономерный и технологически необходимый этап сборки новой, гораздо более сложной и жизнеспособной системы [6, с. 112].

Здесь, по всей видимости, весьма уместна аналогия с классической физиологической тренировкой в спортзале, где мышечные волокна сначала получают множественные микротравмы, но именно через последующее восстановление они становятся значительно сильнее. Следовательно, человеческая психика при столкновении со сложными экзистенциальными вызовами не должна трусливо избегать противоречий, ведь каждое разрушение прежней целостности объективно требует от субъекта порождения дополнительного, многомерного знания [3, с. 54]. Проходя через подобный кризис, человек неизбежно саморазрушается, но затем совершает необходимый диалектический шаг назад, чтобы разбежаться, временно распадается на фрагменты, чтобы в конечном итоге собраться в более полную и устойчивую целостность.

Следовательно, для развивающейся личности, находящейся в процессе непрерывного Я-синтеза, саморазвитие окончательно перестает быть роскошью или факультативным увлечением, превращаясь в онтологическую необходимость [1, с. 88]. Если индивид решает остановиться и зафиксировать текущую структуру своего эго, то накопление непереваренных противоречий неизбежно запускает процесс деструктивной фрагментации. Вытесненные содержания начинают свою латентную разрушительную работу, что приводит к активации пограничной симптоматики, галлюцинациям и запуску подсознательной программы самоуничтожения, проявляющейся в форме депрессии или психосоматических катастроф [9, с. 102]. В данном контексте авторы часто обращаются к глубокой метафоре плода древа познания, ведь вкусив его однажды и осознав собственную внутреннюю противоречивость, человек больше не может остановить механизм рефлексии. Любая попытка застывания в неразрешенном конфликте равносильна безумию, тогда как ИМ-терапия учит использовать колоссальную энергию ментального противостояния в качестве прямого топлива для дальнейшей эволюции сознания.

Разумеется, успешное осуществление Я-синтеза принципиально невозможно в изоляции внутри какой-то одной научной или гуманитарной дисциплины. Человеческий разум требует полноценного культурного и

цивилизационного обучения, которое поставляет необходимый строительный материал для новой сборки. Именно поэтому структура IM-терапии в обязательном порядке включает в себя терапию языкознания, направленную на осознание того, как именно языковые рамки формируют жесткие границы нашего мышления [5, с. 45]. Осознание многозначности слов, метафор и осуществление перевода между полярными дискурсами становится прямым инструментом терапии [8, с. 120]. Также необходимым элементом выступает терапия культурологии и обществознания, позволяющая увидеть личную драму через призму универсальных культурных паттернов и коллективных архетипов [7, с. 210]. Понимание полифонии и диалога позволяет множеству голосов бесконфликтно сосуществовать в сознании [2, с. 134]. Наряду с этим в терапевтический контур органично встраиваются проверенные элементы когнитивно-поведенческой и диалектической терапии, помогающие эффективно справляться с эмоциональной дисрегуляцией и поведенческими автоматизмами. Освоив эти междисциплинарные инструменты, человек перестает быть пассивным заложником разрозненных фрагментов реальности и становится суверенным архитектором собственного сознания.

В заключение стоит акцентировать внимание на самом сильном и нетривиальном тезисе описываемого подхода, согласно которому психические травмы, неврозы и когнитивные заблуждения рассматриваются не как мусор или досадная патология, а как ценнейшее первичное сырье для развития. В отличие от традиционных психологических школ, стремящихся проработать травму до ее полного исчезновения, синталистская парадигма предлагает включить травматический опыт в общую ткань личности, превращая разрушительные переживания в прочный строительный материал. Каждое осознанное заблуждение обогащает субъекта знанием о структуре ошибки, согласуясь с идеями эпистемологического анархизма [10, с. 75]. Любая интеграция пугающей информации расширяет архитектуру сознания через антиномии [11, с. 190], где отрицание выступает как раскрытие нового бытия [12, с. 312]. В конечном счете, целью IM-терапии выступает формирование целостной личности, в которой нет абсолютно ничего

лишнего, а сам человек становится истинной мерой всех вещей, способной вместить в себя любую противоположность, переработать ее и сохранить нерушимое внутреннее единство.

Список литературы

1. Ассаджиоли Р. Психосинтез. Теория и практика: от душевного кризиса к высшему «Я». — М.: REFL-book, 1994. — 317 с.
2. Бахтин М. М. Проблемы поэтики Достоевского. — М.: Художественная литература, 1972. — 470 с.
3. Бор Н. Атомная физика и человеческое познание / пер. с англ. — М.: Изд-во иностр. лит., 1961. — 152 с.
4. Василюк Ф. Е. Понимающая психотерапия и поворот к языку / Культурно-историческая психология. — 2019. — Т. 15, № 1. — С. 5–13.
5. Выготский Л. С. Мышление и речь. — М.: Лабиринт, 1999. — 352 с.
6. Гегель Г. В. Ф. Феноменология духа / пер. с нем. — СПб.: Наука, 1999. — 444 с.
7. Лотман Ю. М. Семиосфера. — СПб.: Искусство-СПБ, 2010. — 704 с.
8. Новикова-Грунд М. В. Лингвистика между психологией и психотерапией: мост над пропастью. — М.: Техносфера, 2021. — 288 с.
9. Тхостов А. Ш. Психология телесности. — М.: Смысл, 2002. — 287 с.
10. Фейерабенд П. Против метода. Очерк анархистской теории познания / пер. с нем. — М.: АСТ, 2007. — 413 с.
11. Флоренский П. А. Столп и утверждение Истины. — М.: Правда, 1990. — 490 с.
12. Хоружий С. С. О старом и новом. — СПб.: Алетейя, 2000. — 480 с.
13. Широканова Д. И. (ред.) Философские проблемы междисциплинарного синтеза. — Минск: Изд-во БГУ, 2015. — 415 с.

ВЕТЕРИНАРНЫЕ НАУКИ

УДК 616.31-006.6

ОРАЛЬНАЯ ПЛОСКОКЛЕТОЧНАЯ КАРЦИНОМА У КОШЕК

Степанова Елизавета Викторовна

обучающийся

Научный руководитель: Мошкина Светлана Владимировна,

к.б.н., доцент

ФГБОУ ВО Орловский государственный аграрный университет

имени Н. В. Парахина,

г. Орёл, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены современные подходы к диагностике и лечению данной патологии, включая хирургические методы, лучевую терапию и перспективные направления таргетной терапии, а также проанализированы факторы, влияющие на выживаемость пациентов.

Abstract. The article discusses modern approaches to the diagnosis and treatment of this pathology, including surgical methods, radiation therapy, and promising areas of targeted therapy, and analyzes the factors that affect patient survival.

Ключевые слова: плоскоклеточная карцинома, ротовая полость, оральная онкология, злокачественные новообразования

Keywords: squamous cell carcinoma, oral cavity, oral oncology, malignant neoplasms

Среди всех злокачественных поражений ротовой полости у кошек оральная плоскоклеточная карцинома (ОПКК) составляет 70–80% неоплазий данной локализации и занимает второе место среди онкозаболеваний этого вида после лимфомы. Патология преимущественно встречается у животных старше 10 лет, при этом строгой породной предрасположенности не выявлено, хотя чаще

болеют особи с пигментированной слизистой, сфинксы и европейские короткошерстные кошки, что, вероятно, связано с их численностью в популяции [4]. В этиологии ключевую роль играют хроническое воспаление и контакт с канцерогенами: доказано влияние инсектицидных ошейников и табачного дыма, а также пародонтита и кариеса, создающих воспалительный фон для трансформации эпителия. Среди пищевых факторов риска — корма с нитратами и нитритами, дефицит витаминов А и Е. Внутренние предикторы включают иммуносупрессию, индуцированную FIV и FeLV, а также возможное участие папилломавируса. Прогноз зависит от локализации: каудальные отделы и нижняя челюсть склонны к метастазированию в лимфоузлы, а поражение языка и миндалин — к ранней гематогенной диссеминации, что дает наихудший прогноз [1, 6].

Центральное место в канцерогенезе занимают мутации гена-супрессора TP53, ведущие к нарушению клеточного цикла и неконтролируемой пролиферации. Существенную роль отводят папилломавирусной инфекции: высокая вирусная нагрузка коррелирует с экспрессией онкогенов, а койлоцитоз и иммунопозитивность к вирусным антигенам подтверждают кофакторное участие вируса, особенно при веррукозном и папиллярном подтипах. Дополнительными факторами выступают иммуносупрессия, индуцированная FIV и FeLV, а также хронический пародонтит, активирующий провоспалительные цитокины и способствующий накоплению генетических повреждений.

На молекулярном уровне выявляется гиперактивация EGFR, STAT3, PI3K/AKT/mTOR и MAPK, опосредующих неоангиогенез, инвазию и подавление апоптоза. Гистологически опухоль характеризуется плеоморфизмом, кератинизацией и инвазивным ростом с деструкцией кости в 70% случаев. Выделяют подтипы: конвенциональный (до 44%), веррукозный (25%), папиллярный (16%), акантолитический (9%) и аденосквамозный (6%); четкой корреляции между подтипом и степенью дифференцировки нет. Метастазирование в регионарные лимфоузлы наблюдается в 15–35% случаев, гематогенная диссеминация в легкие — преимущественно на поздних стадиях.

Ранние этапы протекают латентно: первичные симптомы (усиление

саливации, галитоз, легкие затруднения при жевании) непатогномоничны и часто ошибочно трактуются как возрастные или стоматологические изменения. По мере прогрессирования нарастают дисфагия, избирательное поедание мягких кормов, снижение аппетита вплоть до кахексии. При вовлечении ротоглотки или корня языка возникают дисфония и геморрагический компонент в слюне. Опухоль чаще визуализируется на альвеолярном отростке нижней челюсти, дорсальной поверхности языка, небных дужках или миндалинах; эндофитные варианты могут длительно имитировать язвенный гингивит или стоматит, затрудняя дифференциальную диагностику [1, 3].

Резистентный к гигиене галитоз обусловлен некротическим распадом и бактериальной колонизацией. В 70% случаев на момент диагностики отмечается инвазивный рост в кость с патологической подвижностью или утратой зубов, деформацией челюсти и возможным патологическим переломом. Вовлечение поднижнечелюстных и заглоточных лимфоузлов проявляется их увеличением, уплотнением и болезненностью. Наибольшие сложности связаны с каудальными локализациями и миндалинами: длительный субклинический период или маскировка под хронический тонзиллит приводят к тому, что первые симптомы (рвота, регургитация, кашель, диспноэ) возникают лишь при критическом объеме опухоли, часто исключая радикальное иссечение.

Диагностический поиск начинается с тщательной ревизии ротовой полости в условиях седации для оценки локализации, размеров и вектора роста неоплазии, состояния зубного ряда и деструкции тканей. Обязательна пальпация поднижнечелюстных и заглоточных лимфоузлов; при их увеличении или изменении консистенции показана тонкоигольная аспирационная биопсия с цитологией. Золотой стандарт инструментальной визуализации — компьютерная томография, определяющая глубину инвазии, остеолиз, распространение на небо и орбиту, а также метастазы в лимфоузлах. Рентгенография ротовой полости малоинформативна из-за проекционных наложений и низкой чувствительности на ранних стадиях [5]. Окончательный диагноз ставится на основании гистологии инцизионной биопсии с захватом зоны на границе с неизмененной тканью; цитология

отпечатков с поверхности изъязвления низкоточна из-за контаминации микрофлорой и некрозом. Для выявления отдаленных метастазов используют трехпроекционную рентгенографию грудной клетки, однако предпочтительнее КТ грудной полости. При подозрении на вирус-ассоциированный генез проводят ПЦР на ДНК папилломавируса и серологию на FIV/FeLV для прогноза и оценки статуса пациента.

Золотой стандарт лечения — хирургическая резекция (мандибул- или максиллэктомия) с отступом ≥ 10 мм, часто с удалением зубов и костным дефектом. После операции необходимо энтеральное питание через трубку; при адекватной аналгезии качество жизни приемлемо [2, 3, 5]. Лучевая терапия — альтернатива при нерезектабельных формах или после нерадикальных иссечений; дает временный контроль, но полная эрадикация редка, а повреждения ограничивают повторные курсы. Химиотерапия (карбоплатин + пироксикам) умеренно эффективна, используется паллиативно. Ингибиторы ЦОГ-2 (пироксикам) имеют двойной эффект, их включают в комплексные протоколы. Таргетная и иммунотерапия изучаются, рутинно не применяются. При нерезектабельных формах или отказе от радикального лечения — паллиативная поддержка: мультимодальная аналгезия, нутритивная коррекция, антибиотики, гигиена полости рта [4, 6].

Профилактика основана на минимизации канцерогенов: отказ от инсектицидных ошейников, исключение контакта с табачным дымом, выбор кормов с низким содержанием нитратов/нитритов, сбалансированное питание с витаминами А и Е. Важны регулярный стоматологический мониторинг, профессиональная санация, своевременное лечение пародонтита и кариеса для устранения хронического воспаления. Кошки из групп риска (старше 10 лет, с пигментированной слизистой, иммуносупрессивные) должны проходить осмотр полости рта под седацией каждые 6 месяцев для раннего выявления опухоли, когда радикальное лечение еще возможно.

Выводы. Оральная плоскоклеточная карцинома у кошек — агрессивная злокачественная опухоль ротовой полости с поздней диагностикой, высокой инвазивностью в костные ткани и метастазированием в регионарные

лимфатические узлы. Этиопатогенез включает мутации TP53, папилломавирусную инфекцию, иммуносупрессию (FIV, FeLV), хроническое воспаление пародонта и воздействие канцерогенов (инсектицидные ошейники, табачный дым). Диагностика основана на клиническом осмотре под седацией, компьютерной томографии и гистологическом подтверждении. Единственный метод радикального лечения — хирургическая резекция с широким отступом; лучевая и химиотерапия имеют паллиативное значение. Профилактика сводится к устранению канцерогенных факторов, санации ротовой полости и регулярному скринингу групп риска. Прогноз неблагоприятный и определяется стадией заболевания на момент начала терапии.

Список литературы

1. Семенов Б. С. Практикум по незаразным болезням животных / Б. С. Семенов, В. Н. Виденин, А. Н. Елисеев. — Санкт-Петербург, 2024. — 416 с.
2. Стекольников А. А. Болезни собак и кошек. Комплексная диагностика и терапия / А. А. Стекольников, Л. Г. Улас, К. В. Племяшов. — Санкт-Петербург, 2023. — 416 с.
3. Трофимова Е. Н. Онкология мелких домашних животных / Е. Н. Трофимова, О. А. Семенова, Д. В. Гладких. — Санкт-Петербург, 2024. — 208 с.
4. Федотов Д. Н. Патологическая анатомия и патогенез болезней мелких домашних животных / Д. Н. Федотов, А. А. Кудряшов. — Санкт-Петербург, 2023. — 288 с.
5. Шибитов С. К. Ветеринарная стоматология / С. К. Шибитов. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург, 2025. — 156 с.
6. Щербаков Г. Г. Внутренние болезни животных / Г. Г. Щербаков, А. В. Яшин, А. П. Курдеко. — Санкт-Петербург, 2025. — 716 с.

УДК 619:636.7

ПОРОДНЫЕ РИСКИ ОСНОВНЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ МЕЛКИХ ПОРОД СОБАК

Степанова Елизавета Викторовна

обучающийся

Научный руководитель: Мошкина Светлана Владимировна,

к.б.н., доцент

ФГБОУ ВО Орловский государственный аграрный университет

имени Н. В. Парахина,

г. Орёл, Россия

***Аннотация.** В статье рассмотрены современные подходы к диагностике и лечению основных заболеваний, характерных для мелких пород собак, включая хирургические методы, медикаментозную терапию и перспективные направления генетического тестирования, а также проанализированы породные факторы риска, влияющие на прогноз и выживаемость животных.*

***Abstract.** This article examines modern approaches to the diagnosis and treatment of the main diseases common to small dog breeds, including surgical methods, drug therapy, and promising areas of genetic testing. It also analyzes breed-specific risk factors that influence the prognosis and survival of animals.*

***Ключевые слова:** породные риски, мелкие породы собак, диагностика и лечение, факторы риска, медикаментозная терапия*

***Keywords:** Breed-specific risks, small dog breeds, diagnosis and treatment, risk factors, drug therapy*

Мелкие породы собак широко распространены в городской среде, однако их фенотипические особенности — результат многолетней селекции, которая параллельно закрепила ряд наследственно обусловленных патологий. У данной

группы животных выявлена повышенная предрасположенность к заболеваниям сердечно-сосудистой, дыхательной, опорно-двигательной и стоматологической систем, что связано как с генетическими факторами, так и с анатомо-физиологическими аномалиями (брахицефалия, хондродистрофия, гипоплазия трахеи). Систематизация этих рисков позволяет выстроить эффективную стратегию ранней диагностики и целенаправленной профилактики, что клинически значимо для увеличения продолжительности и качества жизни животных [3].

Сердечно сосудистые заболевания являются ведущей причиной смертности мелких пород собак, что обусловлено генетической предрасположенностью. Наиболее распространена миксоматозная дегенерация митрального клапана, при которой створки утолщаются и теряют герметичность, что ведёт к регургитации, перегрузке камер сердца и застойной недостаточности. В группу риска входят йоркширские терьеры, чихуахуа, шпицы, кавалер кинг чарльз спаниели, таксы, пудели и пинчеры. Заболевание манифестирует после пяти лет, к тринадцати годам достигая восьмидесяти пяти процентов, проявляется кашлем, одышкой, обмороками и асцитом. Диагноз подтверждается эхокардиографией. Регулярный кардиоконтроль необходим для своевременной терапии.

Заболевания дыхательной системы занимают второе место и обусловлены анатомическими особенностями. Коллапс трахеи с уплощением колец и провисанием мембраны часто регистрируется у йоркширских терьеров, той пуделей, чихуахуа, шпицев, болонок и мопсов, провоцируется ожирением, воспалениями и ошейником. Проявляется гусиным кашлем, одышкой и цианозом, диагностируется рентгенографией и трахеоскопией, лечится противокашлевыми, бронходилататорами, контролем веса и шлейкой, в тяжёлых случаях стентированием. Брахицефальный синдром характерен для мопсов, бульдогов, бостон терьеров, пекинесов и ши тцу, обусловлен стенозом ноздрей, гипертрофией нёба и гипоплазией трахеи, проявляется стридором, храпом, одышкой и перегревом. В лёгких случаях показана коррекция содержания, в тяжёлых хирургия, профилактика включает замену ошейника на шлейку [2, 6].

Заболевания опорно двигательного аппарата обусловлены генетическими

аномалиями и особенностями миниатюрного скелета. Болезнь Легга Кальве Пертеса представляет собой асептический некроз головки бедренной кости, регистрируется у той пуделей, цвергпинчеров, йоркширских терьеров, чихуахуа, шпицев и болонок, манифестирует в 4–11 месяцев, проявляется хромотой и болью, диагностируется рентгенографически, лечится хирургически. Атлантоаксиальная нестабильность характерна для такс, пекинесов, ши тцу, йоркширских терьеров и болонок, ведёт к компрессии спинного мозга, проявляется от боли в шее до паралича, диагностируется рентгенографией, КТ и МРТ, лечится консервативно или хирургически, требует замены ошейника на шлейку. Хрупкость костей предрасполагает к переломам при незначительных травмах, у многих пород встречается незакрытый родничок [1].

Стоматологические заболевания широко распространены у мелких пород, риск пародонтоза обратно пропорционален размеру собаки. Пародонтоз характеризуется резорбцией кости и потерей зубов в 3–5 лет, в группу риска входят шнауцеры, йоркширские терьеры, пудели, болонки, ши тцу, той терьеры, пинчеры и таксы, до 82% удалений зубов приходится на мелкие породы. Клинически проявляется галитозом, кровоточивостью дёсен, зубным камнем и подвижностью зубов, системные осложнения включают бактериемию и эндокардит. Лечение включает профессиональную гигиену, экстракцию поражённых зубов и ежедневную домашнюю чистку. Эндокринные и метаболические расстройства у мелких пород обусловлены высокой интенсивностью базального метаболизма. Для щенков характерна гипогликемия, часто регистрируемая у йоркширских терьеров, чихуахуа, той терьеров, шпицев и болонок, связанная с малыми запасами гликогена, проявляется слабостью, дрожью, судорогами, профилактика требует частого дробного кормления. Сахарный диабет предрасположен у миниатюрных шнауцеров, пуделей, такс и биглей, проявляется полидипсией, полиурией и потерей веса, требует пожизненной инсулинотерапии [5]. Гиперкортицизм часто встречается у такс, пуделей и йоркширских терьеров, проявляется полиурией, полидипсией, алопецией и мышечной слабостью.

Онкологические заболевания занимают значительное место в структуре

смертности мелких пород. Наиболее распространены опухоли молочных желёз, составляющие до 50% неоплазий у сук, с предрасположенностью у пуделей, такс, йоркширских терьеров, чихуахуа и болонок. Риск малигнизации достигает 40–50%, стерилизация до первой течки практически исключает риск. Мастоцитомы чаще встречается у бульдогов, бультерьеров, ши тцу, бостон терьеров и мопсов, проявляется внутрикожными узелками, диагностируется цитологически, прогноз зависит от гистологического градуса. Лимфомы регистрируются у боксёров, бульдогов и пуделей, проявляются лимфаденопатией, потерей веса и лихорадкой, лечение включает химиотерапию. Основные методы терапии включают хирургическое иссечение, химиотерапию и лучевую терапию в зависимости от стадии и типа опухоли [2, 3].

Дерматологические заболевания у мелких пород собак являются частой причиной обращения к ветеринарному врачу, что обусловлено тонкой кожей со сниженным барьерным потенциалом и высокой чувствительностью иммунной системы. Наиболее распространён атопический дерматит, представляющий собой хроническое воспалительное заболевание с гиперчувствительностью к экологическим аллергенам, с предрасположенностью у йоркширских терьеров, ши тцу, мопсов, французских бульдогов, мальтийских болонок и вест хайленд уайт терьеров, манифестирует в возрасте от 6 месяцев до 3 лет. Клинически проявляется интенсивным зудом, гиперемией, алопецией, расчёсами и вторичной пиодермией с локализацией на морде, лапах, паховой области и ушных раковинах [4].

Выводы. Породные риски заболеваний мелких пород собак обусловлены генетически детерминированными и анатомо-физиологическими особенностями, затрагивающими сердечно-сосудистую, дыхательную, опорно-двигательную, стоматологическую, эндокринную, онкологическую и дерматологическую системы. Диагностика требует комплексного подхода с инструментальными и лабораторными методами. Лечение варьирует от консервативной терапии до хирургических вмешательств, многие патологии требуют пожизненного контроля. Профилактика включает регулярный скрининг групп риска, замену ошейника на

шлейку, контроль массы тела, стоматологическую гигиену, раннюю стерилизацию сук и коррекцию условий содержания. Прогноз определяется своевременностью диагностики и стадией заболевания, однако системный подход к мониторингу позволяет увеличить продолжительность и качество жизни животных.

Список литературы

1. Ватников Ю. А. Болезни мелких домашних животных / Ю. А. Ватников, В. Н. Виденин, И. В. Сахно. — Санкт-Петербург, 2023. — 512 с.
2. Глембоцкая Г. П. Клиническая диагностика внутренних незаразных болезней животных / Г. П. Глембоцкая, В. А. Макаров. — Санкт-Петербург, 2022. — 480 с.
3. Зеленовский Н. В. Анатомия и физиология животных / Н. В. Зеленовский, А. П. Васильев, Л. К. Логинова. — Санкт-Петербург, 2024. — 368 с.
4. Карпенко Л. Ю. Болезни собак и кошек. Комплексная диагностика и терапия / Л. Ю. Карпенко, А. В. Шабанов. — Санкт-Петербург, 2023. — 432 с.
5. Панфилова Е. В. Внутренние незаразные болезни животных / Е. В. Панфилова, О. В. Соколова, Н. А. Матвеева. — Санкт-Петербург, 2024. — 496 с.
6. Смирнов А. М. Профилактика и терапия внутренних болезней животных / А. М. Смирнов, П. Я. Конопельцев. — Санкт-Петербург, 2023. — 352 с.

**«РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ,
ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ»**
XIII Международная научно-практическая конференция
Научное издание

ООО «НИЦ ЭСП» в ЮФО
(Подразделение НИЦ «Иннова»)
353445, Россия, Краснодарский край, г.-к. Анапа,
ул. Весенняя, 8, оф. 1
Тел.: 8-800-201-62-45; 8 (861) 333-44-82

Подписано в печать 01.07.2026 г. Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 7,61
Бумага офсетная. Печать: цифровая. Гарнитура шрифта: Times New Roman
Тираж 50 экз. Заказ 88