

## МОДЕЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Елена Александровна Иванина**

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: aii987@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2889-0837>

**Аннотация. Введение.** Устойчивое развитие регионов Российской Федерации в значительной степени детерминировано социально ответственным поведением органов публичного управления. Существующие институциональные разрывы и доминирование ресурсно-ориентированной парадигмы управления актуализируют проблему формирования эффективной модели социальной ответственности, нацеленной на достижение общественно значимых результатов. Целью исследования был определён комплексный анализ состояния социальной ответственности органов публичной власти в РФ и разработка на его основе практико-ориентированной многоуровневой модели, направленной на преодоление выявленных системных дефицитов.

**Методы.** В исследовании применяется комплекс взаимодополняющих методов: системный, сравнительно-правовой и контент-анализ, анализ статистических данных, метод институционального проектирования. Эмпирическая база включает сравнительный анализ региональных стратегий, контент-анализ кодексов этики и данные социологических опросов.

**Результаты.** При исследовании выявлены ключевые проблемы: формальный характер этических кодексов, расхождение в оценках приоритетов между населением и чиновниками, слабая операционализация социальных целей в стратегическом планировании. На этой основе предложена трёхуровневая модель социальной ответственности, интегрирующая нормативно-ценностный, процедурно-технологический и организационно-кадровый блоки. Разработана и верифицирована система критериев для оценки социально ответственного поведения должностных лиц, позволяющая перейти от констатации деклараций к измерению практических результатов.

**Обсуждение.** Реализация предложенной модели будет способствовать преодолению формализма, повышению уровня общественного доверия и обеспечению устойчивого социально-экономического развития регионов через формирование управленческого корпуса, чьё профессиональное поведение основано на принципах социальной ответственности. Определены конкретные направления для совершенствования управленческой практики, включая институционализацию социального аудита и реформу системы KPI.

**Ключевые слова:** социальная ответственность, органы публичного управления, государственная служба, управленческая этика, качество жизни, стратегическое планирование, оценка социальных последствий, критерии эффективности.

**Информация о финансировании:** исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Механизмы социализации государственной экономической политики» (регистрационный номер НИОКТР 124012900542-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

**Для цитирования:** Иванина Е.А. Модель социальной ответственности органов публичного управления. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 131-144. EDN: OHIDGR



# MODEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF PUBLIC AUTHORITIES

Elena A. Ivanina

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: ai1987@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2889-0837>

**Annotation. Introduction.** The sustainable development of the regions of the Russian Federation is largely determined by the socially responsible behavior of public administration bodies. The existing institutional gaps and the dominance of the resource-based management paradigm actualize the problem of forming an effective model of social responsibility aimed at achieving socially significant results. The aim of the study was to comprehensively analyze the state of social responsibility of public authorities in the Russian Federation and, based on this analysis, to develop a practice-oriented multilevel model designed to overcome the identified systemic deficits.

**Methods.** The study employs a set of complementary methods: systems analysis, comparative legal analysis, content analysis, statistical data analysis, and the method of institutional design. The empirical base includes a comparative analysis of regional strategies, a content analysis of codes of ethics, and data from sociological surveys.

**Results.** The study identified key problems: the formal nature of ethical codes, a discrepancy in the assessment of priorities between the population and officials, and the weak operationalization of social goals in strategic planning. On this basis, a three-level model of social responsibility is proposed, integrating normative-value, procedural-technological, and organizational-personnel blocks. A system of criteria for assessing the socially responsible behavior of officials has been developed and verified, making it possible to move from stating declarations to measuring practical results.

**Discussion.** The implementation of the proposed model will help to overcome formalism, increase the level of public trust, and ensure sustainable socio-economic development of the regions through the formation of a management corps whose professional behavior is based on the principles of social responsibility. Specific areas for improving management practices have been identified, including the institutionalization of social audit and the reform of the KPI system.

**Keywords:** social responsibility, public administration bodies, public service, management ethics, quality of life, strategic planning, social impact assessment, performance criteria.

**Financing information:** the study was carried out as part of the fundamental research work «Mechanisms of socialization of state economic policy» (R&D registration number 124012900542-6) at the expense of a subsidy for financial support of the state assignment for the provision of public services (performance of works) for 2025.

**For citation:** Ivanina, E.A. (2026). Model of social responsibility of public authorities. Public administration and law. 1(09). 131-144. EDN: OHIDGR

## Введение

В настоящее время на органы публичного управления возложена ответственная миссия, связанная с обеспечением устойчивого развития всех регионов России. От качества их функционирования зависят такие показатели развития территорий, как уровень и качество жизни населения, состояние человеческого капитала (уровень и качество образования, миграционные потоки, уровень инновационной активности кадров), состояние социальной среды и инфраструктуры (уровень пре-

ступности, состояние дорог, доступность современных коммунальных услуг, уровень благоустройства городов, экологические показатели), уровень экономического развития и диверсификации. Улучшение данных показателей во многом достигается эффективным государственным и муниципальным управлением, через антикоррупционные меры, открытость бюджетных данных, повышение скорости принятия обоснованных управленческих решений и общественное участие в этих процессах, создание благоприятного делового



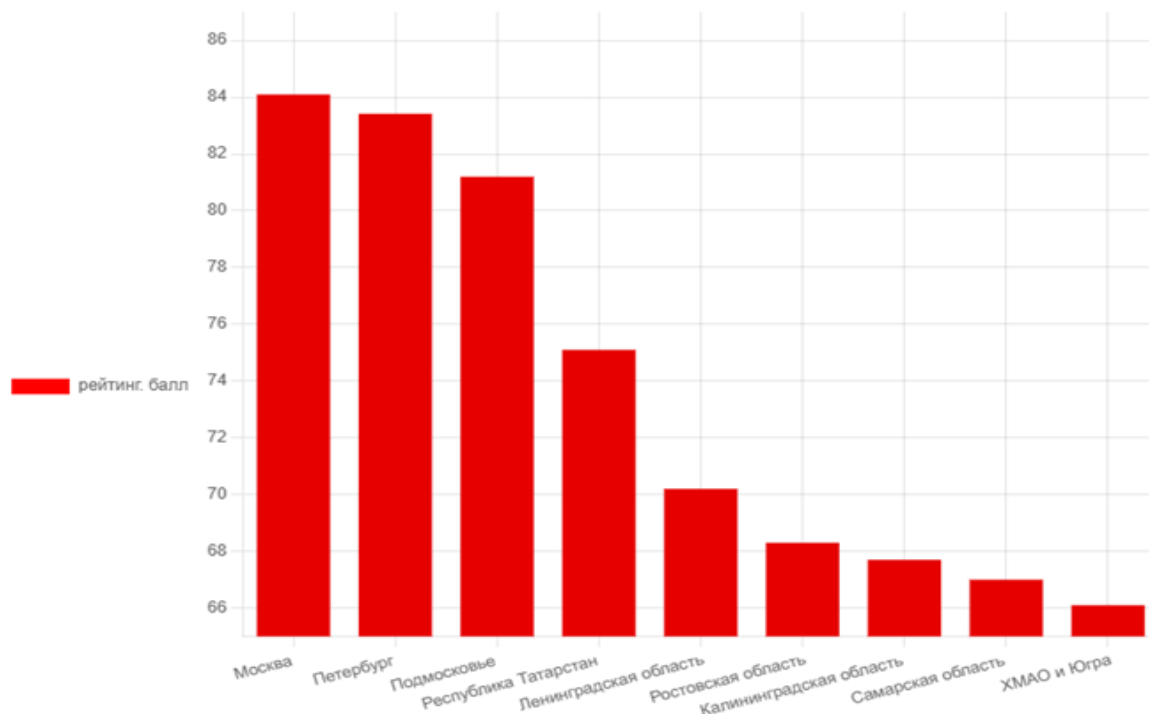
и инвестиционного климата. Качественное развитие территории – это не только высокий внутренний региональный продукт. Регион может быть богатым за счёт добычи ресурсов, но иметь низкое качество жизни, высокую убыль населения и плохую экологию. Поэтому именно комплекс социальных, экономических и экологических показателей даёт истинную картину состояния дел в регионе. А достижение их высоких значений зависит от ответственного отношения представителей органов публичного управления к исполнению своих профессиональных обязанностей, особенно в таких регионах Российской Федерации, как Донецкая и Луганская Народные Республики, Запорожская и Херсонская области. Это актуализирует перечисленные проблемы и ориентирует на формирование модели социальной ответственности органов публичного управления.

Качество жизни населения – сложный интегральный показатель, является лакмусом организационно-управленческих усилий власти. По данным исследования «РИА Новости» за 2024 год, первые три места в рейтинге регионов России по качеству жизни заняли Москва, Санкт-Петербург и Московская область. У регионов из топ-3 рейтинго-

вый балл превышает 80 при максимальном результате 100 баллов. Москва (84,1 балла), Петербург (83,4 балла) и Подмосковье (81,2 балла) возглавляют рейтинг уже много лет, заметно опережая другие субъекты РФ. В первую десятку также входят Республика Татарстан (75,1 балла), Ленинградская область (70,2 балла), Ростовская область (68,3 балла), Калининградская область (67,7 балла), Самарская область (67 баллов) и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (66,1 балла)<sup>1</sup>.

Рисунок 1 наглядно демонстрирует, что регионы-лидеры (Москва, Санкт-Петербург и Московская область) обладают значительным отрывом от других субъектов РФ, что позволяет сделать вывод о наличии существенных институциональных разрывов в качестве управления и эффективности региональных администраций. Устойчивое лидерство этих субъектов может быть связано не только с их столичным статусом, но и с более высоким уровнем развития институтов, благоприятным инвестиционным климатом и реализацией эффективных социально-экономических политик, направленных на опережающее развитие человеческого капитала.

Как свидетельствуют данные иссле-



**Рисунок 1.** Рейтинг регионов России по качеству жизни [составлено по данным исследования «РИА Новости», 2024 г.]

**Figure 1.** Ranking of Russian Regions by Quality of Life [according to a study by RIA Novosti, 2024]

<sup>1</sup>Названы лучшие российские регионы по качеству жизни: дата обновления: 09.09.2025. URL: <https://realty.yandex.ru/journal/post/nazvany-luchshie-rossiyskie-regiony-po-kachestvu-zhizni/>.

дований [1; 2], социальная ориентация управленческих кадров находит непосредственное выражение в доминировании социально-индикативных целей, таких как повышение качества и продолжительность жизни населения, укрепление общественного здоровья и развитие рынка труда.

Результаты исследования Т.Н. Ключниковой устанавливают прямую взаимосвязь качества жизни в регионе с наличием у местных управленцев комплекса качеств, включающего готовность к нововведениям и социальную направленность. В своей работе автор подтверждает опытно-практическим путём устойчивую взаимосвязь этих аспектов, определяющих эффективность профессионального поведения служащих [3].

Существует мнение [4; 5; 6], что эффективность управления зависит не только от экономических показателей, но и от ориентации на ценности ключевых стейкхолдеров, прежде всего населения. Предлагают использовать ценностно-ориентированный подход. Он предполагает, что оценка деятельности органов власти должна основываться на результатах, представляющих ценность для населения (например, качество жизни, экология), а не на объёме освоенных ресурсов. В отличие от традиционных подходов, этот метод требует построения глубоких коммуникаций с обществом и учёта долгосрочных интересов. Например, технология VISION (формирование образа будущего региона) позволяет органам власти ориентироваться на качественное изменение состояния региона, а не на формальные показатели. Однако в российской практике этот подход пока не получил широкого распространения, что снижает эффективность управления и усиливает дисбалансы в развитии регионов.

Другие исследователи [7; 8] акцентируют внимание на социальной ответственности власти и бизнеса, анализируя их как солидарные категории, где оба субъекта должны совместно обеспечивать устойчивое развитие. Ключевыми индикаторами социально ответственного поведения власти выделяют: прозрачность решений, участие граждан в управлении, снижение уровня бедности и неравенства, гарантии доступности качественных публичных услуг. Исследователи подчёркивают, что

социальная безответственность власти часто связана с отсутствием исторических традиций общественного контроля, неразвитостью конкуренции в экономике и политике, а также низкой гарантией неотвратимости наказания за безответственные решения. Для преодоления безответственности авторы предлагают меры: деbüroкра-тизация управления, сменяемость власти демократическим путём, борьба с коррупцией и обеспечение равенства всех перед законом.

Современные вызовы (санкционное давление, украинская агрессия, а также цифровизация, климатические изменения) усиливают неравномерность развития регионов. Власти сталкиваются с необходимостью адаптации к неэргодичной экономической среде, где традиционные методы планирования часто не работают.

Среди ключевых проблем выделяют [9; 10]: низкий уровень инвестиций, недостаток инноваций, слабая инфраструктура, миграция человеческого капитала в более развитые регионы. Социально ответственное поведение власти предполагает решение этих проблем через стратегическое планирование и инвестиции в человеческий капитал.

Часто регионы с низкой конкурентоспособностью оказываются в замкнутом круге: отсутствие инвестиций → низкое качество жизни → отток населения → дальнейшее ухудшение экономической ситуации. Разорвать этот круг может только активная и социально ориентированная политика властей.

Многие исследователи в данной сфере сходятся в том, что социально ответственное поведение органов власти является критическим фактором устойчивого развития регионов России. Это включает не только экономические меры, но и ориентацию на ценности населения, экологические ограничения, а также эффективные системы управления. Однако до сих пор сохраняется ряд проблем: недостаточное внедрение ценностно-ориентированных подходов, слабая общественная подотчётность и влияние современных вызовов. Это актуализирует разработку модели социальной ответственности органов публичного управления с учётом влияния их профессионального поведения на показа-

тели социально-экономического развития регионов России.

#### *Цель и задачи исследования*

Целью настоящего исследования является комплексный анализ современного состояния социальной ответственности органов публичной власти в Российской Федерации, направленный на выявление системных дефицитов и «зон риска» в их деятельности. На основе проведённого анализа ставится задача сформулировать и научно обосновать практико-ориентированную модель, призванную эффективно преодолеть выявленные проблемы. Ключевыми элементами внедрения данной модели должны стать:

действенные механизмы ответственности руководителей и ведомств за невыполнение публичных обязательств и низкое качество предоставления публичных услуг;

система этики управления, содержащая институционализацию таких этических принципов, как служение общественным интересам, честность, беспристрастность через совершенствование существующих кодексов этики;

дееспособная инфраструктура для постоянной работы по предотвращению нарушений и минимизации правовых, репутационных и коррупционных рисков (этические уполномоченные, комитеты) и противодействия коррупционным практикам и конфликту интересов;

установление критериев оценки не только прямых результатов, но и долгосрочных социальных последствий управленческих решений, программ и нормативных правовых актов (оценки регулирующего воздействия).

Конечным итогом реализации предлагаемой модели должно стать не формальное, а реальное повышение уровня доверия граждан к институтам власти, рост качества и доступности публичных услуг, а также обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития территорий Российской Федерации.

#### *Методы исследования*

Для достижения поставленной цели в исследовании применяется комплекс взаимодополняющих методов, таких как: системный анализ – для рассмотрения органов публичной вла-

сти как целостной системы в контексте её взаимодействия с институтами гражданского общества; сравнительно-правовой анализ – для изучения отечественного и зарубежного опыта правового регулирования подотчётности, этики госслужбы и противодействия коррупции с целью идентификации лучших практик; контент-анализ официальных документов (стратегий, отчётов, кодексов этики) – для выявления декларируемых приоритетов и противоречий в их реализации; анализ статистических данных (Росстат, данные министерств) – для оценки объективных показателей эффективности деятельности органов власти; метод институционального проектирования – для разработки структуры предлагаемой модели, включая её ключевые элементы: подотчётность, институты социального аудита; нормативно-правовое проектирование – для формулирования конкретных предложений по совершенствованию регламентов и процедур (например, методики оценки социальных последствий управленческих решений).

Для верификации теоретических положений и эмпирического выявления дефицитов в системе социальной ответственности органов публичного управления был применён комплекс методов, включающий сравнительный анализ и контент-анализ.

#### *Результаты исследования и их обсуждение*

Сравнительный анализ региональных стратегий социально-экономического развития был проведён на основе выборки субъектов РФ, занимающих различные позиции в рейтинге качества жизни (от топ-10 до аутсайдеров) путём глубокого исследования непосредственно текстов стратегий субъектов РФ. Критериями анализа выступили: наличие измеримых социально-ориентированных ключевых показателей эффективности (KPI), прозрачность механизмов общественного контроля, степень детализации мер по развитию человеческого капитала и улучшению экологической ситуации. Также использованы публикации [11; 12], учтён Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/).

Результаты анализа демонстрируют значительный институциональный разрыв между регионами-лидерами и остальными субъектами. Стратегические документы многих регионов сохраняют ориентацию на традиционные экономические индикаторы (ВРП, объём инвестиций), в то время как комплексные показатели качества жизни носят декларативный и слабо операционализированный характер. Это свидетельствует о преобладании ресурсно-ориентированной системы

управления над ценностно-ориентированной.

Подобный анализ предлагается использовать для оценки степени социально-ответственного поведения властей на региональном уровне. В таблице 1 представлен комплекс ключевых критериев, которые, на наш взгляд, уместны для сравнительного анализа стратегий социально-экономического развития регионов при оценке степени их социальной ориентированности.

**Таблица 1.** Критерии анализа региональных стратегий социально-экономического развития [разработана автором]

**Table 1.** Criteria for analyzing regional socioeconomic development strategies [developed by the author]

Критерий анализа	Содержание критерия (на что обращать внимание)	Примеры / Пояснения
Наличие измеримых социально-ориентированных KPI	Наличие конкретных количественных показателей, отражающих достижение социальных целей (качество жизни, экология, человеческий капитал)	Показатели, связанные с демографией, здоровьем, образованием, культурой, спортом, трудовыми отношениями, социальной защитой, жильём и экологическим благополучием
Прозрачность механизмов общественного контроля	Закрепление в документах процедур участия граждан и организаций в обсуждении и мониторинге хода реализации стратегии	Упоминание о проведении широких общественных обсуждений результатов социально-экономического развития региона
Степень детализации мер по развитию человеческого капитала	Отражение в стратегии условий для формирования и развития человеческого капитала как главного фактора развития территории	Выделение человеческого капитала в качестве стратегического приоритета с детализацией по направлениям: здравоохранение, образование, комфортная среда, самореализация
Степень детализации мер по улучшению экологической ситуации	Включение в стратегию эколого-экономических аспектов развития, включая управление рисками и рациональное природопользование	Наличие разделов, посвящённых эколого-безопасному использованию ресурсов (лесных, водных), развитию ООПТ и «зелёных» отраслей хозяйства

В целях исследования проведён контент-анализ кодексов этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих в 15 субъектах РФ, он был направлен на оценку их содержательного наполнения и практической направленности.

Результаты контент-анализа подтверждают гипотезу о формальном характере данных документов. Большинство из них дублируют общие по-

ложения федерального законодательства, слабо регламентируя конкретные механизмы реализации этических принципов, процедуры разрешения конфликтов интересов и институциональной защиты «сигнальщиков». Подобная формальность существенно снижает реальный регулятивный потенциал кодексов.

Данные социологических исследований<sup>3,4,5,6,7,8</sup> приводят резуль-

<sup>3</sup>Итоги социологического опроса населения по оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления за 2023 год. URL: <https://adminkueda.ru/2024/01/25/вернуться-к-списку-поделиться-округ-в/>.

<sup>4</sup>Социологический опрос экспертного сообщества экономистов. 2024. URL: [https://www.econorus.org/pdf/Anketa\\_NEA\\_Monitoring\\_2024.pdf](https://www.econorus.org/pdf/Anketa_NEA_Monitoring_2024.pdf).

<sup>5</sup>Массовые представления о проблемах российского общества: март 2024 года. URL: <https://www.levada.ru/2024/04/09/massovye-predstavleniya-o-problemah-rossijskogo-obshhestva-mart-2024-goda/>.

<sup>6</sup>Чиновники на ладони: севавтопольский опрос жителей в третьем квартале 2025 года. URL: <https://ruinformer.com/page/chinovniki-na-ladoni-sevastopolskij-opros-zhitelej-v-tretem-kvartale-2025-goda>.

<sup>7</sup>Итоги социологического опроса за 1 полугодие 2024 года. URL: <https://adm-severouralsk.ru/news/media/2024/7/23/itogi-sotsiologicheskogo-oprosa-za-1-polugodie-2024-goda/>.

<sup>8</sup>URL: <https://adminkueda.ru/2024/01/25/вернуться-к-списку-поделиться-округ-в/>

таты оценки восприятия приоритетов управления и уровня социальной ответственности. Проводимые социологические исследования в этом направлении показывают значительную дифференциацию в оценках ключевых проблем. Население отдельных регионов акцентирует внимание на необходимости повышения качества публичных услуг, коррупции и отсутствии обратной связи со стороны власти. В то же время управленцы этих регионов склонны объяснять низкие показатели внешними причинами, апеллируя к внешним факторам (недостаток федерального финансирования, неблагоприятная демография, санкции). Данное расхождение указывает на дефицит рефлексии и низкий уровень внутренней (персональной) ответственности среди чиновников. Ряд публикаций по этой теме [13; 14; 15] подтверждают тезис о необходимости повышения качества функционирования органов публичного управления с учётом концептуальных положений социально ответственного поведения представителей власти [16].

В этих условиях возрастает необходимость выработки мер общественного контроля над деятельностью органов регионального и местного самоуправления, оценке уровня их социально-ответственного поведения. Весомым инструментом здесь выступает модель социальной ответственности органов публичного направления.

На основе проведённого анализа и с учётом релевантного зарубежного опыта (например, Сингапура – в антикоррупционном управлении) предлагается многоуровневая модель социальной ответственности. Методологической основой модели используем принцип управления по результатам, ценным для общества. В научной литературе [17-20] подчёркивается, что традиционные модели управления, сфокусированные исключительно на экономической эффективности или внутренних процедурах, оказываются недостаточными для решения комплексных задач современного общества. В этом контексте принцип управления по результатам, ценным для общества, представляет собой концептуальный сдвиг в парадигме государственного управления, ориентируя его не на процесс, а на достижение общественно значимых целей. Его обоснование коренится в необходимости по-

вышения социальной эффективности, отвечающей запросам граждан и вызовам современности.

Этот подход был изначально разработан для бизнес-среды (Management By Objectives, МВО) как ответ на быстро меняющиеся рыночные условия. Он предполагает управление движением организации к результатам, имеющим первостепенное значение. Перенос данной логики в сферу публичного управления трансформирует его содержание. Если в бизнесе ключевым результатом является прибыль и манёвренность, то для государства таким результатом выступает социальная эффективность, понимаемая как максимально результативное использование ресурсов для удовлетворения потребностей граждан. В рамках концепции «хорошего управления» [18; 19; 20] эффективность трактуется именно через категории результативности и действенности, что предполагает не просто минимизацию затрат, но и достижение качественных изменений в жизни общества. Таким образом, управление по результатам выходит за рамки экономического подхода (соотношение затрат и результатов) и наполняется социальным смыслом, когда ценность результата определяется его соответствием запросам общества.

Принцип публичности и обратной связи, являющийся краеугольным камнем данного подхода, обеспечивает его практическую реализацию. Публичность подразумевает открытость деятельности органов власти, общественный контроль, в том числе через СМИ, и судебную защиту прав граждан. Этот принцип напрямую связан с механизмом обратной связи в системе МВО, который предполагает, что в процессе согласования целей и задач происходит их корректировка. Это обеспечивает баланс между желаемыми результатами и имеющимися ресурсами, включая человеческий потенциал и готовность общества к их достижению. Реальность диалога между государством и обществом превращает управление из одностороннего воздействия в совместную деятельность, направленную на производство общественных ценностей.

Опыт реформирования различных социальных сфер, в частности образования, демонстрирует актуальность данного принципа. Когда перед образовательным учреждением ста-

вятся задачи, требующие реального, а не формального результата (например, развитие личности обучающегося), роль управления меняется от административно-хозяйственной к стратегическому лидерству. В этих условиях управление по результатам позволяет увязать три ключевые категории: цель – результат – эффективность, обеспечивая целенаправленное использование частично ограниченных ресурсов. Этот пример иллюстрирует, как рассмотренный принцип работает не только на макроуровне государственной политики, но и на уровне конкретных публичных организаций, способствуя их адаптации к динамичной среде.

Применение этого принципа в системе публичного управления основано на его способности преодолевать ограниченность экономических и бюрократических моделей. Он нацеливает представителей государственной

и муниципальной власти на достижение социально значимых результатов, обеспечивает их достижение через механизмы публичности и обратной связи. Данный подход способствует повышению качества государственного управления, его открытости и, в конечном счёте, укреплению общественного доверия к институтам власти. На рисунке 2 представлена структура предлагаемой модели.

Нормативно-ценностный блок управления данной модели направлен на формирование институциональной среды, стимулирующей этическое и ответственное поведение. В его составе выделим три элемента – развитие этической инфраструктуры, внедрение института социального аудита, легитимация и защита «сигнальщиков». Этот блок представляет собой целостный механизм, в котором организационные структуры, процедуры оценки и право-



**Рисунок 2.** Структура модели социальной ответственности органов власти системы публичного управления [разработан автором]  
**Figure 2.** Structure of the Social Responsibility Model of Public Administration Bodies [developed by the author]

вые гарантии взаимно усиливают друг друга, создавая систему, где моральные принципы не просто провозглашаются, а становятся действенной основой организационного поведения в публичной сфере.

Развитие этической инфраструктуры путём создания независимых комитетов переводит этику из сферы деклараций в практическую плоскость. Наличие специализированных структур, таких как управление по государственной этике, наделённых полномочиями по расследованию, консультированию и применению санкций, является краеугольным камнем системы административной этики. Независимость таких комитетов, понимаемая как самостоятельность в вопросах управления и ресурсного обеспечения от проверяемых ведомств, является критически важным условием для обеспечения объективности их работы и доверия к ним со стороны как служащих, так и общества. Эта инфраструктура выполняет не только карательную, но и, что не мало важно, превентивную и просветительскую функцию. Она включает обязательное этическое обучение, которое повышает восприимчивость госслужащих к моральным дилеммам и формирует у них установку на рассмотрение государственной службы как института, выражающего общественные интересы.

Внедрение института социального аудита, осуществляемого силами независимых организаций, представляет собой следующий логический шаг, обеспечивающий внешнюю проверку и подотчётность. Этот институт реализует принципы прозрачности и ответственности, которые являются фундаментом «хорошего управления». Социальный аудит выводит ведомства из состояния замкнутости, подвергая их деятельности регулярной и системной оценке по социальным и экологическим критериям, что соответствует современному пониманию социальной ответственности, сфокусированной на проблемах, выходящих за рамки простой экономической эффективности. Привлечение же таких институтов, как Уполномоченный по правам человека, представителей общественности (например, социально активных граждан) не только повышает профессиональный уровень аудита, но и усиливает его легитимность в глазах граждан, поскольку данный орган олицетворяет

защиту прав и свобод, что является одной из ключевых ценностей в морально-правовом подходе к принятию этических решений.

Без эффективных правовых механизмов защиты сотрудников, сообщающих о нарушениях, даже самая совершенная этическая инфраструктура может оказаться неработоспособной, так как сотрудники будут справедливо опасаться неотвратимости наказания. Обеспечение действенности анонимных и безопасных каналов для сообщений – это не просто техническая мера, а прямое следствие принципа справедливости, который требует защиты тех, кто действует в интересах общества. Практическое действие этого механизма позволяет преодолеть фундаментальный конфликт между личными интересами сотрудника и благополучием организации, обеспечивая баланс, при котором служащий, обнаруживший нарушение, не остаётся один на один с системой, а получает институциональную поддержку. Таким образом, защита «сигнальщиков» является практическим воплощением таких этических принципов, как честность и мужество, и способствует развитию организационной культуры, где ценятся стойкость и приверженность этическим обязательствам.

В совокупности эти три элемента формируют замкнутый контур управления этикой: независимые комитеты создают внутренние стандарты и правила, социальный аудит обеспечивает внешнюю оценку соответствия этим стандартам, а защита «сигнальщиков» гарантирует, что информация о реальных нарушениях будет поступать в обе эти системы, минуя бюрократические барьеры и страх. Такой нормативно-ценностный блок не только минимизирует репутационные и правовые риски, но и вносит прямой вклад в повышение социальной эффективности государства, укрепляя доверие граждан к институтам власти, что в конечном итоге и составляет главный результат, ценный для общества.

Процедурно-технологический блок обеспечивает имплементацию ценностных ориентиров в систему управленческих процессов. Ключевым элементом данного блока выступает ценностно-ориентированное стратегическое планирование, которое подразумевает использование нормативных методов форсайта, нацеленных

на проектирование желаемого будущего, а также обязательное проведение оценки долгосрочных социальных последствий для крупных проектов и проектов нормативно-правовых актов.

Важным направлением является цифровая трансформация каналов обратной связи, заключающаяся в развитии специализированных платформ на базе портала «Госуслуги», что позволяет активизировать участие граждан в оценке качества предоставляемых государственных услуг и способствует их вовлечению в процессы совместной выработки управленческих решений. Параллельно реализуется комплекс мер, нацеленных на повышение прозрачности процедур принятия решений, который включает открытую публикацию материалов предварительных обсуждений, экспертных заключений и сведений о лоббистских воздействиях.

Организационно-кадровый блок нацелен на трансформацию мотивационных механизмов и развитие компетенций управленческого корпуса. Ключевым направлением является реформирование системы ключевых показателей эффективности (KPI) для руководящего состава, предусматривающее установление прямой зависимости карьерного продвижения и материального вознаграждения высших должностных лиц от достижения конкретных индикаторов, отражающих качество жизни населения, таких как снижение уровня бедности и рост ожидаемой продолжительности здоровой жизни. Параллельно осуществляется модернизация образовательных программ для государственных служащих, в рамках которой в учебные планы интегрируются специализированные модули, посвященные вопросам управленческой этики, методологии ценностно-ориентированного подхода и техникам медиации разнонаправленных общественных интересов. Не менее важной задачей выступает формирование кадрового резерва, при котором отбор перспективных управленцев производится на основе строгого соответствия таким критериям, как выраженная социальная ориентация, развитые креативные способности и готовность нести публичную ответственность за принимаемые решения.

Целесообразно остановиться на обосновании системы критериев для оценки уровня социально ответствен-

ного поведения органов публичной власти. Данные критерии призваны выступить в роли индикаторов, фиксирующих соответствие состояния системы публичного управления принципам социально ответственного поведения [16], которых должны придерживаться её должностные лица.

Обоснование критериев оценки социально ответственного поведения должностных лиц системы органов публичного управления вытекает из предложенной трёхуровневой модели, интегрирующей нормативно-ценностные, процедурно-технологические и организационно-кадровые аспекты. Критериальная база формируется не как набор разрозненных индикаторов, а как система взаимодополняющих показателей, отражающих степень воплощения заявленных принципов на каждом из уровней управления. На нормативно-ценностном уровне ключевым критерием выступает институциональная зрелость этической инфраструктуры, измеряемая через наличие и функциональную независимость специализированных комитетов, эффективность механизмов защиты «сигнальщиков», а также регулярность и глубину проведения внешнего социального аудита. Эти критерии призваны оценить, насколько моральные принципы интегрированы в организационную культуру и подкреплены действенными гарантиями.

На процедурно-технологическом уровне оценка фокусируется на внедрении ценностных ориентиров в управленческие процессы. Здесь значимыми становятся критерии, измеряющие применение ценностно-ориентированных методов стратегического планирования, таких как форсайт и оценка социальных последствий, а также уровень прозрачности и вовлеченности, демонстрируемый через развитие цифровых каналов обратной связи и открытость информационных потоков о процессе принятия решений. Эти показатели свидетельствуют о переходе от деклараций к практической реализации социальной ответственности в повседневной управленческой деятельности.

Организационно-кадровый блок обуславливает необходимость введения персональных критериев, связанных с мотивацией и компетенциями управленцев. К ним относится реформирование системы KPI, связывающее материальное и карьерное стимулиро-

вание с достижением социально значимых результатов, а также наличие и качество программ этического обучения и ценностно-ориентированной подготовки. Наконец, ключевым критерием является обновление принципов кадрового резерва, где при отборе приоритет отдаётся социальной ориентации, креативности и готовности к публичной ответственности. В сово-

купности предложенные критерии позволяют перейти от оценки формального соответствия к анализу реального вклада органов публичного управления в повышение качества жизни и укрепление общественного доверия, что и составляет суть социально ответственного поведения. Формализация данных оценочных критериев представлена в таблице 2.

**Таблица 2.** Характеристика оценочных критериев социально-ответственного поведения должностных лиц системы органов публичного управления [разработана автором]

**Table 2.** Characteristics of the evaluation criteria of socially responsible behavior of officials of the public administration system [developed by the author]

Блок модели	Ключевой критерий	Содержательная характеристика критерия	Инструмент или показатель оценки
Нормативно-ценностный	Институциональная зрелость этической инфраструктуры	Способность системы формальных правил, институтов и гарантий формировать и поддерживать этическое поведение	1. Наличие и функциональная независимость комитетов по этике. 2. Наличие защищённых каналов для сообщений о нарушениях и статистика их использования. 3. Регулярность и результаты независимого социального аудита.
Процедурно-технологический	Внедрённость ценностных ориентиров в управленческие процессы	Степень интеграции принципов социальной ответственности в рутинные процедуры принятия решений и взаимодействия с обществом	1. Обязательность и качество проведения оценки долгосрочных социальных последствий (SIA). 2. Использование методов ценностно-ориентированного форсайта в стратегическом планировании. 3. Уровень прозрачности (публикация материалов обсуждений, экспертиз, лоббистских контактов). 4. Активность и результативность цифровых платформ обратной связи.
Организационно-кадровый	Социально-ориентированная мотивация и компетенции	Наличие и действенность систем стимулирования, обучения и отбора кадров, направленных на реализацию общественных интересов	1. Доля KPI, связанных с достижением социальных результатов (качество жизни) в системе оплаты труда и карьерного роста. 2. Наличие и охват программ обучения по этике управления и медиации общественных интересов. 3. Доля кандидатов в кадровом резерве, отобранных по критериям социальной ориентации и публичной ответственности.

Представленная система критериев переводит теоретическую модель в плоскость эмпирической проверки. Структура позволяет последовательно оценить: институциональные условия (созданы ли необходимые «правила игры»); процессуальное воплощение (работают ли эти правила на практике); кадровое обеспечение (насколько сами чиновники мотивированы и подготовлены для следования этим правилам). Такой подход позволяет дать комплексную оценку, делает её целостной и логичной.

#### Выводы

На основе проведённого исследования можно сформулировать следующие

выводы.

Установлена системная природа проблем социальной ответственности органов публичной власти. Эмпирический анализ подтвердил наличие устойчивых институциональных разрывов между регионами-лидерами и аутсайдерами, которые проявляются не только в дифференциации показателей качества жизни, но и в фундаментальных различиях управленческих подходов. Выявлено, что повсеместно главенствует подход, при котором экономика зависит от ресурсов. В этих условиях стратегическое планирование фокусируется на экономических индикаторах в ущерб комплексным соци-

альным целям. Формальный характер кодексов этики и расхождение в восприятии проблем между чиновниками и населением свидетельствуют о глубоко дефиците рефлексии и персональной ответственности в управленческом корпусе.

Научно обоснована и разработана трёхуровневая модель социальной ответственности, интегрирующая нормативно-ценностный, процедурно-технологический и организационно-кадровый блоки. Модель преодолевает ограниченность фрагментарных мер, предлагая целостный механизм, в котором институциональные нормы, управленческие процедуры и кадровая политика взаимно усиливают друг друга. Её ключевым отличием является ориентация на принцип управления по результатам, ценным для общества, что обеспечивает переход от оценки освоения ресурсов к измерению реального социального эффекта.

Разработана и верифицирована система критериев для эмпирической оценки социально ответственного поведения должностных лиц. Предложенная критериальная база, структурированная по трём уровням модели, позволяет перейти от констатации деклараций к измерению практических результатов. Критерии оценивают зрелость этической инфраструктуры, внедрённость ценностных ориентиров

в процессы и социальную ориентацию мотивации чиновников, обеспечивая комплексный диагностический инструментарий для мониторинга и сравнительного анализа.

Определены конкретные направления для совершенствования управленческой практики. Внедрение модели требует последовательных действий: институционализации независимых комитетов по этике и социального аудита, интеграции оценки долгосрочных социальных последствий в планирование, реформы системы KPI в пользу показателей качества жизни, а также обновления программ обучения и принципов кадрового отбора. Ключевым условием эффективности является создание замкнутого контура управления, в котором защита «сигнальщиков» обеспечивает обратную связь между всеми элементами системы.

Таким образом, реализация предложенного подхода будет способствовать преодолению формализма в деятельности органов власти, повышению уровня общественного доверия и обеспечению устойчивого социально-экономического развития регионов Российской Федерации через формирование управленческого корпуса, чьё профессиональное поведение основано на принципах социальной ответственности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ключникова Т.Н. Социальное измерение деятельности органов государственного и муниципального управления // Вестник ПАГС. 2011. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-izmerenie-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya>.
2. Масилова М.Г., Богдан Н.Н. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя // Управленец. 2014. № 3(49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-orientirovannost-kak-sostavlyayuschaya-upravlencheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya-1>.
3. Ключникова Т.Н. Социальная направленность и открытость инновациям в деятельности органов власти: региональный аспект // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2024. № 1. С. 78-85.
4. Воробьёва Ю.П. Социально-экономическое развитие региона: особенности и факторы государственного регулирования // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 9. URL: <https://human.snauka.ru/2017/09/24348>.
5. Воробьёв А.С., Дроздов О.А. Теоретические подходы и практические аспекты анализа факторов социально-экономического развития регионов // Теория и практика общественного развития. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-i-prakticheskie-aspekty-analiza-faktorov-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov>.
6. Янковская Е.С. Проблемы государственного регулирования социально-экономического развития регионов России // Учёные записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 2(70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossii>.

7. Виттенберг Е.Я. Социальная ответственность: власть и бизнес // Социологическая наука и социальная практика. 2016. Т. 4. № 3. С. 54-77. DOI: <https://doi.org/10.19181/snsp.2016.4.3.4578>.
8. Коданева С.И. Институционализация социальной ответственности государства в России и за рубежом // РСМ. 2019. № 3(104). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalizatsiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-gosudarstva-v-rossii-i-za-rubezhom>. DOI: 10.31249/геш/2019.03.14.
9. Гилев П.Д. Социально-экономическое развитие региона как объект исследования и прогнозирования // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 2. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2022/02/97711>.
10. Перекрест Н.В. Основные вызовы социально-экономического развития регионов // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. ISSN 1999-2645. 2025. № 2(82). URL: <https://eee-region.ru/article/8213>.
11. Рисин И.Е. Сравнительная характеристика механизмов реализации стратегий развития регионов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2019. № 14-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-harakteristika-mehanizmov-realizatsii-strategiy-razvitiya-regionov>.
12. Шпакова Р.Н. Стратегии социально-экономического развития регионов: показатели инновационного развития // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN523.pdf> DOI: 10.15862/28ECVN523.
13. Ильин В.А., Морев М.В. Гражданское общество и транзит власти 2024 года // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grazhdanskoe-obschestvo-i-tranzit-vlasti-2024-goda>. DOI: 10.15838.2019.6.66.1.
14. Калинич В.С. Динамика структуры социальной активности российской молодёжи в 2022-2024 гг. // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-struktury-sotsialnoy-aktivnosti-rossiyskoy-molodezhi-v-2022-2024-gg>. doi: 10.17223/1998863X/82/15.
15. Правительство обновит список депрессивных регионов. URL: [https://www.ng.ru/economics/2024-04-04/4\\_8987\\_regions.html](https://www.ng.ru/economics/2024-04-04/4_8987_regions.html).
16. Иванина Е.А. Концепция социальной ответственности публичной власти в России. Государственное управление и право. 2024. № 2(02). С. 13-32.
17. Сапкулова Е.В. Концепция «управление по результатам»: особенности, принципы, актуальность для управления образовательными системами // Теория и практика образования в современном мире: материалы I Международной научной конференции. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). Т. 1. Санкт-Петербург: Реноме, 2012. С. 82-86. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/21/1790/>.
18. Сморгунов Л.В. Государство, сотрудничество и справедливый экономический рост // Власть. 2017. Т. 25. № 11. С. 22-30. URL: [https://www.isras.ru/index.php?page\\_id=2384&id=5474&l=&j=2](https://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=5474&l=&j=2).
19. Понкин И.В. О понятии и концепте «Хорошего управления» («Good Governance») // Государственная служба. 2013. № 4(84). С. 39-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-i-kontsepte-horoshego-upravleniya-good-governance>.
20. Понкин И.В. Гомеостаз системы государственного управления» (Homeostasis of the system of public administration) // Государственная служба. 2018. Т. 20, № 3. С. 18-22. doi: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-18-22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/homeostasis-of-the-system-of-public-administration>.

### *Информация об авторе*

Иванина Елена Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

## **REFERENCES**

1. Klyuchnikova, T.N. (2011). Social dimension of the activities of state and municipal government bodies. Bulletin of PAGS. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-izmerenie-deyatelnosti-organov-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya>. (In Russ.)
2. Masilova, M.G., Bogdan, N.N. (2014). Social orientation as a component of managerial competence of a leader. Upravlenets. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-orientirovannost-kak-sostavlyayuschaya-upravlencheskoy-kompetentnosti-rukovoditelya-1>. (In Russ.)
3. Klyuchnikova, T.N. (2024). Social orientation and openness to innovation in the activities of authorities: regional aspect. State and Municipal Administration. Scientific Notes. 1:78-85. (In Russ.)

4. Vorobyova, Yu.P. (2017). Socio-economic development of the region: features and factors of state regulation. Humanitarian Scientific Research. 9. URL: <https://human.snauka.ru/2017/09/24348>. (In Russ.)
5. Vorobyov, A.S., Drozdov, O.A. (2017). Theoretical approaches and practical aspects of the analysis of factors of socio-economic development of regions. Theory and Practice of Social Development. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-i-prakticheskie-aspekty-analiza-faktorov-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov>. (In Russ.)
6. Yankovskaya, E.S. (2019). Problems of state regulation of socio-economic development of Russian regions. Scientific Notes of the St. Petersburg V.B. Bobkov Branch of the Russian Customs Academy. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regionov-rossii>. (In Russ.)
7. Wittenberg, E.Ya. (2016). Social responsibility: government and business. Sociological Science and Social Practice. 4(3):54-77. DOI: <https://doi.org/10.19181/snsp.2016.4.3.4578>. (In Russ.)
8. Kodaneva, S.I. (2019). Institutionalization of social responsibility of the state in Russia and abroad. RSM. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalizatsiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-gosudarstva-v-rossii-i-za-rubezhom>. DOI: 10.31249/resh/2019.03.14. (In Russ.)
9. Gilev, P.D. (2022). Socio-economic development of the region as an object of research and forecasting. Modern Scientific Research and Innovation. 2. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2022/02/97711>. (In Russ.)
10. Perekrest, N.V. (2025). Main challenges of socio-economic development of regions. Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal. 2. URL: <https://eee-region.ru/article/8213>. (In Russ.)
11. Risin, I.E. (2019). Comparative characteristics of mechanisms for implementing regional development strategies. Russia: Trends and Development Prospects. 14-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitel'naya-harakteristika-mehanizmov-realizatsii-strategiy-razvitiya-regionov>. (In Russ.)
12. Shpakova, R.N. (2023). Strategies for socio-economic development of regions: indicators of innovative development. Bulletin of Eurasian Science. 15(5). URL: <https://esj.today/PDF/28ECVN523.pdf>. DOI: 10.15862/28ECVN523. (In Russ.)
13. Ilyin, V.A., Morev, M.V. (2019). Civil society and the 2024 power transition. Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grazhdanskoe-obschestvo-i-tranzit-vlasti-2024-goda>. DOI: 10.15838.2019.6.66.1. (In Russ.)
14. Kalinich, V.S. (2024). Dynamics of the structure of social activity of Russian youth in 2022-2024. Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political Science. 82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-struktury-sotsialnoy-aktivnosti-rossiyskoy-molodezhi-v-2022-2024-gg>. DOI: 10.17223/1998863X/82/15. (In Russ.)
15. The Government will update the list of depressed regions (2024). The Independent Newspaper. URL: [https://www.ng.ru/economics/2024-04-04/4\\_8987\\_regions.html](https://www.ng.ru/economics/2024-04-04/4_8987_regions.html). (In Russ.)
16. Ivanina, E.A. (2024). The concept of social responsibility of public authority in Russia. Public Administration and Law. 2(02):13-32. (In Russ.)
17. Sapkulova, E.V. (2012). The concept of «management by results»: features, principles, relevance for managing educational systems. In: Theory and Practice of Education in the Modern World: Proceedings of the I International Scientific Conference, St. Petersburg, February. St. Petersburg: Renome. 1:82-86. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/21/1790/>. (In Russ.)
18. Smorgunov, L.V. (2017). State, cooperation and fair economic growth. Vlast' (Power). 25(11):22-30. URL: [https://www.isras.ru/index.php?page\\_id=2384&id=5474&l=&j=2](https://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=5474&l=&j=2). (In Russ.)
19. Ponkin, I.V. (2013). On the concept of «Good Governance». Public Service. 4:39-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-i-kontsepte-horoshego-upravleniya-good-governance>. (In Russ.)
20. Ponkin, I.V. (2018). Homeostasis of the system of public administration. Public Service. 20(3):18-22. DOI: 10.22394/2070-8378-2018-20-3-18-22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/homeostasis-of-the-system-of-public-administration>. (In Russ.)

#### *Information about the author*

Elena A. Ivanina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management Theory and Public Administration

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 25.10.2025

Поступила после рецензирования 09.12.2025

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026