

ОСВОЕНИЕ АКТУАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ, РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ «ВРЕМЯ ГЕРОЕВ»

Полина Вячеславовна Майковец

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет "Синергия" (Университет "Синергия")», Российская Федерация, г. Москва, ул. Мещанская, 9/14с1, e-mail: rabota_rabota24@mail.ru

Аннотация. Введение. В системе государственного управления всё более востребованными становятся социальные технологии, позволяющие структурировать управленческую деятельность и повышать её эффективность. Особое значение приобретает формирование навыков командного взаимодействия у государственных служащих, включая участников специальной военной операции, проходящих переподготовку. Цель исследования – рассмотреть особенности освоения актуальных управленческих подходов и развития командных компетенций на примере федеральной образовательной программы «Время героев».

Методы. Исследование базируется на анализе нормативных документов, публичных отчётов о ходе реализации программы, а также на обобщении данных о приёме заявок и результатах отбора участников. Применены методы анализа, синтеза, формализации и сравнения.

Результаты. Выявлено, что в рамках социальных технологий государственного управления используются инициативно-целевой, программно-целевой, регламентный, комплексный, проблемно-целевой подходы и социальный эксперимент. Развитие командного взаимодействия достигается через обучение опытом, фасилитацию, коучинг, ретроспективы и ролевое моделирование. Программа «Время героев» (первый поток – 83 участника из 44 тыс. заявок, второй – 85 участников из 65,5 тыс.) включает изучение стратегического планирования, проектного менеджмента, бережливого управления, стажировки и наставничество. Доля Героев России среди претендентов второго потока выросла на 53 %. Программа направлена на формирование кадрового резерва для государственной и муниципальной службы.

Обсуждение. Применение социальных технологий и длительных образовательных программ с постепенным усложнением задач позволяет эффективно адаптировать военнослужащих к гражданской управленческой деятельности. Развитие командных навыков способствует повышению качества государственного управления и интеграции участников СВО в органы власти.

Ключевые слова: программа развития, управленческие навыки, обучение, СВО, участники боевых действий, адаптация.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Майковец П.В. Освоение актуальных управленческих подходов, развитие навыков командного взаимодействия на примере программы «Время героев» // Государственное управление и право. 2026. № 2(10). С. 147-153. EDN: VIFJXW



MASTERING CURRENT MANAGEMENT APPROACHES, DEVELOPING TEAM INTERACTION SKILLS USING THE EXAMPLE OF THE "TIME OF HEROES" PROGRAM

Polina V. Maikovets

Autonomous non-profit organization of higher education "Moscow University "Synergy" (University "Synergy"), Russian Federation, Moscow, 9/14c1 Meshchanskaya Str., e-mail: rabota_rabota24@mail.ru

Annotation. Introduction. In the public administration system, social technologies that help structure managerial activities and increase their efficiency are becoming increasingly important. Of particular significance is the formation of team interaction skills among civil servants, including participants of the special military operation undergoing retraining. The aim of this study is to examine the features of mastering current managerial approaches and developing team competencies using the example of the federal educational program "Time of Heroes".

Methods. The research is based on the analysis of regulatory documents, public reports on the program's implementation, and generalization of data on applications and selection results. Methods of analysis, synthesis, formalization, and comparison were applied.

Results. It was revealed that within the social technologies of public administration, the following approaches are used: initiative-targeted, program-targeted, regulatory, comprehensive, problem-targeted, and social experiment. The development of team interaction is achieved through experiential learning, facilitation, coaching, retrospectives, and role modeling. The "Time of Heroes" program (first cohort – 83 participants out of 44,000 applications; second cohort – 85 participants out of 65,500 applications) includes the study of strategic planning, project management, lean management, internships, and mentoring. The share of Heroes of Russia among applicants for the second cohort increased by 53 %. The program aims to form a personnel reserve for state and municipal service.

Discussion. The use of social technologies and long-term educational programs with gradual task complexity makes it possible to effectively adapt military personnel to civilian managerial activities. The development of team skills contributes to improving the quality of public administration and integrating participants of the special military operation into government bodies.

Keywords: development program, management skills, training, SMO, combat participants, adaptation.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Maikovets, P.V. (2026). Mastering relevant management approaches, developing team interaction skills on the example of the program "Time of Heroes". Public administration and law, 2(10), 147-153. EDN: VIFJXW

Введение

В России социальные технологии в управлении зародились в начале XX века, применительно к производственным процессам, рассматриваемых в рамках научной организации труда. В 60-е годы в СССР разработка и внедрение социальных технологий осуществлялись по нескольким направлениям: планирование развития территорий, разработка проектов решения социальных проблем и планирование. Разработка первых технологий была связана преимущественно с проблематикой управления персоналом.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью освоения новых управленческих подходов для повышения качества государственного управления. Развитие навыков командного взаимодействия позволяет управленческим кадрам более эффективно реализовать служебные функции. Навыки командного взаимодействия повышают качество работы государ-

ственных служащих, прежде всего, за счёт оптимизации процесса принятия решений [4, с. 78]. Повышение качества работы государственных служащих выражается, прежде всего, в повышении производительности труда и возможности привести обоснование принятых управленческих решений. Постоянное развитие и совершенствование навыков работе в команде также способствует повышению мотивации сотрудников. Навыки командного взаимодействия позволяют адаптироваться к изменениям в законодательстве и внедряемым цифровым технологиям.

Цель исследования

Цель исследования – рассмотреть особенности формирования навыков командного взаимодействия на примере реализации образовательной программы «Время героев».

Методы исследования

Исследование опиралось на совокупность общенаучных и специальных мето-



дов, позволивших комплексно охарактеризовать процесс формирования навыков командного взаимодействия в рамках федеральной образовательной программы «Время героев». Эмпирическую базу составили нормативные правовые акты, в частности Приказ Минэкономразвития России от 16 августа 2024 г. № 522, определяющий порядок стажировки участников программы, а также открытые статистические и отчётные материалы о ходе её реализации.

Путём анализа нормативно-правовых документов были установлены институциональные условия организации образовательного процесса. Вторичный анализ статистических данных позволил выявить количественные параметры отбора: число поданных заявок (44 тыс. в первом потоке и 65,5 тыс. – во втором), количество отобранных участников (83 и 85 человек), динамику доли Героев России и кавалеров орденов Мужества. Контент-анализ публичных отчётов и учебных материалов дал возможность определить содержательное наполнение программы – изучаемые дисциплины (стратегическое управление, проектный менеджмент, бережливое управление, процессный подход) и применяемые методы развития командных компетенций (обучение через опыт, фасилитация, командный коучинг, ретроспективы, ролевое моделирование).

С помощью методов классификации и систематизации выделены и охарактеризованы управленческие подходы, используемые в социальных технологиях государственного управления: инициативно-целевой, программно-целевой, регламентный, комплексный, проблемно-целевой и социальный эксперимент, а также систематизированы стратегии развития командного взаимодействия. Сравнительный анализ данных первого и второго потоков программы позволил зафиксировать рост конкурсного отбора и региональное расширение проекта – запуск собственных версий программы в большинстве субъектов Российской Федерации. Формализация и синтез полученных сведений обеспечили формулирование выводов о роли социальных технологий в государственном управлении и адаптационной эффективности программы «Время героев» для ветеранов боевых действий.

Применение указанных методов позволило обеспечить достоверность результатов и обоснованность выводов исследования.

Результаты исследования и их обсуждение

Применение социальных технологий в управлении необходимо в тех видах и направлениях управленческой деятельности, в рамках которых реализуется строгая последовательность операций с соответствующим установлением временных ра-

мок. Временные рамки устанавливаются в отношении повторяющихся шагов и процедур [12, с. 158].

На сегодняшний день социальные технологии в системе государственного управления реализуются в комплексе определённых методов и инструментов, которые направлены на решение разных социальных и экономических проблем, требующих разрешения на федеральном и региональном уровнях. В системе государственного управления социальным технологиям отведена особая роль ввиду того, что они оказывают целенаправленное воздействие на социальные процессы в обществе. Применение социальных технологий позволяет повысить эффективность принятия решений, что достигается за счёт учёта мнений и потребностей граждан, а также улучшения качества принимаемых решений.

Благодаря мониторингу общественного мнения отслеживаются изменения и тенденции в общественном мнении, изучение которых позволяет адаптировать многие государственные программы и проекты [18, с. 53].

Применение социальных технологий требует также задействования определённых видов информационных технологий и социальных сетей. Это позволяет эффективно выстраивать диалог с населением, обеспечивая при этом открытость и прозрачность государственной деятельности.

В социальных технологиях особая роль отведена управленческим подходам. Их роль состоит в том, что они позволяют повысить эффективность взаимодействия элементов социальной системы в управление институтами и группами. Управленческие подходы, применяемые в составе социальных технологий, позволяют оптимизировать управленческие процессы, снизить затраты на управление и увеличить скорость выполнения задач [4, с. 126].

Использование социальных технологий в системе государственного управления может значительно улучшить качество жизни населения, а также ускорить экономический рост. В то же время, несмотря на неоспоримые преимущества использования социальных технологий в управлении, существует определённая вероятность возникновения потенциальных угроз в части безопасности данных и конфиденциальности некоторых сведений. Это, в свою очередь, требует строгого соблюдения норм действующего законодательства [15, с. 58].

В составе социальных технологий можно выделить несколько управленческих подходов, среди которых:

- инициативно-целевая технология;
- программно-целевая технология;
- регламентная технология;
- комплексный подход;

- проблемно-целевой подход;
- социальный эксперимент [6, с. 78].

Инициативно-целевая технология. Руководителем определяется цель деятельности работника или группы работников с указанием сроков выполнения. При этом не регламентируются средства и методы выполнения работы. Базовый принцип данной технологии – самоорганизация исполнителя [10].

Программно-целевая технология. Руководитель производит постановку задач с указанием средств, методов и времени их выполнения. В рамках данной технологии предусмотрен внешний и внутренний контроль исполнения задач. При этом контроль осуществляется и на промежуточных этапах. При необходимости также осуществляется корректировка механизмов работы подчинённых [12].

Регламентная технология. Руководителем формируются задания для исполнителей. При этом также указываются методы, средства и сроки их выполнения. В рамках данной технологии предусмотрены ограничения по ресурсам и контроль движения к цели со стороны руководителя.

Комплексный подход. Предполагает разработку плана с учётом важных факторов, таких как: материальные, финансовые и трудовые ресурсы.

Проблемно-целевой подход связан с решением ряда важных и неотложных задач, касающихся общественного развития. При этом решение поставленных задач осуществляется вне зависимости от ведомственной принадлежности [14].

Социальный эксперимент. Полученные в результате проведения социального эксперимента выводы позволяют своевременно скорректировать планируемые процессы, проверив при этом на практике прогнозируемые положения и выводы.

В рамках управленческих подходов происходит развитие навыков командного взаимодействия, что достигается применением различных методов и практик. Среди методов можно выделить: тренинги, семинары и специально подобранные игры. Указанные инструменты способствуют формированию команды, укреплению связей и эффективному решению конфликтов. Существует несколько методов развития навыков командного взаимодействия:

- обучение через опыт;
- фасилитационные практики;
- командный коучинг;
- ретроспективы и After Action Reviews;
- ролевое моделирование [14].

Обучение через опыт. В ходе использования данного метода проводится моделирование задач, в дальнейшем сопровождающееся рефлексией. Обучение через опыт демонстрирует достаточную эффективность в развитии доверия и повыше-

нии эффективности коммуникаций [18].

Фасилитационные практики. Данный метод сопровождается проведением структурированных групповых обсуждений, руководство над которыми осуществляет нейтральный фасилитатор. В ходе реализации метода команда вырабатывает общее представление о поставленных задачах, результатом которого является принятие сбалансированных решений.

Командный коучинг. Использование командного коучинга позволяет раскрыть коллективный потенциал. Это во многом достигается за счёт постановки соответствующих вопросов и поиска совместных решений.

Ретроспективы и «After Action Reviews». Данные методы сопровождаются структурированным обсуждением уже завершённых работ.

В рамках ролевого моделирования производится временное перераспределение ролей. Такое распределение не только способствует развитию эмпатии, но также и расширяет поведенческий спектр участников.

Наряду с этим можно выделить и ряд стратегий, направленных на развитие навыков сотрудников и их интеграцию в общую систему командного взаимодействия. Когда происходит переосмысление рабочих процессов, адаптируются и процедуры, направленные на стимулирование коллективного принятия решений. Для успешной адаптации процедур разрабатываются протоколы, шаблоны, чек-листы, при помощи которых производится направление команды к эффективным практикам. Важным направлением реализации стратегии внедрения управленческих подходов является корректировка систем мотивации и вознаграждения. В результате изменения системы мотивации смещается акцент от индивидуальных достижений отдельного сотрудника в направлении достижения коллективных результатов. Важно отметить, что разработка программ развития командных компетенций также требует и обеспечения непосредственной связи с рабочими задачами, а развитие компетенций должно происходить в условиях реализации реальных проектов.

Как правило, одноразовые тренинги не имеют особой эффективности, что вызывает необходимость разработки длительных программ обучения с постепенным наращиванием сложности. Также необходима регулярная диагностика прогресса с корректировками в подходах.

Исходя из вышеизложенного, рассмотрим особенности развития навыков командного взаимодействия в рамках реализации управленческих подходов на примере программы «Время героев» [1]. Основной целью федеральной программы «Время героев» является проведение ре-

абилитации, обучения и трудоустройства ветеранов боевых действий. Основное направление программы – подготовка участников и ветеранов СВО к дальнейшей работе в системе государственного управления. Это обеспечивается во многом за счёт эффективного обучения навыкам управления в контексте развития личных качеств. Первый поток участников программы «Время героев» стартовал в мае 2024 года в составе 83-х участников, отобранных из 44 тысяч поступивших заявок. Среди участников, прошедших отбор: 53 старших, 24 младших и 2 высших офицера; из них 20 человек – Герои России [20]. На второй поток президентской образовательной программы «Время героев» было отобрано 85 участников [20].

Программа «Время героев» нацелена на подготовку компетентных руководителей и реализуется Высшей школой государственного управления РАНХиГС на базе Мастерской управления «Сенеж».

Образовательная программа «Время героев» для участников СВО призвана повысить их профессиональную компетентность, в том числе и по специальностям гражданской направленности. В рамках программы предусмотрено обучение современным методам и технологиям управления, а также развитию навыков командной работы.

Для программы «Время героев» характерно постоянное региональное расширение. Так, в 2025 году большинство субъектов РФ запустили собственные версии программы. Отбор проводится по схожим критериям: участие в СВО, образование, отсутствие судимости. На этапах отбора проводится регистрация участников, написание эссе, очное тестирование и подтверждение данных. Далее проводится онлайн-обучение.

По состоянию на февраль 2025 года в составе претендентов, подавших заявки на участие во второй волне программы «Время героев», доля Героев России увеличилась на 53 % в сравнении с первой волной. Доля кавалеров четырёх орденов Мужества увеличилась до 18 раз. При этом общее число заявок на участие в проекте составило 65 500 человек [20].

Образовательный процесс проходит в системе дополнительного профессионального образования при финансировании Министерства обороны РФ. Окончательный результат реализации программы «Время героев» подразумевает формирование кадрового резерва из участников СВО для их последующего трудоустройства в органы государственной и муниципальной власти, а также в структуры с государственным участием.

Участие в программе предоставляет военным служащим и ветеранам, которые имеют соответствующий управленческий

опыт и лидерские качества, приобрести необходимые навыки и знания для последующей успешной карьеры на государственной службе. В ходе проведения обучения развиваются лидерские качества и управленческие компетенции. В результате происходит переосмысление и эффективное использование военного опыта управления применительно к гражданской сфере. При этом освоение и переход к новым управленческим технологиям не означает отказа от военного опыта управления. Освоение новых управленческих технологий также предполагает эффективное использование военного опыта применительно к новой роли в соответствии с ценностными установками. В процесс обучения активно внедряется система наставничества. Со стороны наставников участники образовательного процесса получают необходимую помощь в освоении образовательных программ и адаптации к мирной жизни. Наставники играют немаловажную роль в помощи реализовать свои способности и таланты в повседневной жизни, а не только в выполнении служебных функций. В дополнение к наставничеству также предоставляется возможность стажировки, что имеет немаловажное значение в дальнейшем практическом применении полученных знаний и навыков. В учебную программу «Время героев» включены такие дисциплины, как стратегическое управление и планирование. Изучая эти дисциплины, участники образовательного процесса знакомятся с особенностями и содержанием государственных программ и национальных проектов.

Учебный блок охватывает процессный подход, принципы бережливого управления и основы проектного менеджмента. Важным моментом в обучении является организация встреч с представителями комитетов по инвестициям, культуре, транспорту и промышленной политике.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что социальные технологии позволяют разрабатывать различные сценарии и алгоритмы социально значимых действий. Во многом это положительно влияет на устойчивость внедрения и рациональность некоторых социально значимых государственных программ. В ходе исследования была выявлена взаимосвязь социальных технологий и стратегически важных аспектов развития общества. Это также позволяет обозначить в составе управленческой деятельности некоторые принципиальные черты экономических процессов, в рамках которых реализуются принципиально новые формы включения сотрудников в трудовые процессы. Благодаря применению социальных технологий значительно повышается действенность государственной политики.

При этом освоение управленческих подходов в составе образовательной программы «Время героев» позволяет внедрить аналитические и проективно-технологические методы в систему государственного управления. Несмотря на повышение эффектив-

ности государственного управления приоритетной задачей программы «Время героев» является оказание помощи участникам СВО в адаптации к мирному укладу жизни и успешной интеграции в систему государственного управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 16 августа 2024 г. № 522 «Об утверждении Порядка прохождения стажировки (практики) участников специальной программы обучения кадров «Время героев» в Минэкономразвития России». URL: <https://www.garant.ru>.
2. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления. Москва: КноРус, 2023. 280 с.
3. Воробьев А.Е., Чекушина Т.В. Национальная экономическая безопасность России. Методология управления государственными долгами. Москва: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2022. 233 с.
4. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / под редакцией С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, С.Г. Еремина, Н.Н. Мусиновой. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 608 с. ISBN 978-5-534-13133-8.
5. Гегедюш Н.С. и др. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. Москва: Юрайт, 2022. 240 с.
6. Игнатов В.Г. Государственное и муниципальное управление в России. Москва: Феникс, 2021. 321 с.
7. Ижунин М.А., Струнин Д.А., Антипко А.В. Информационные технологии в области государственной службы // Молодой учёный. 2022. № 16(411). С. 26-28.
8. Искомб Э. Государственно-частное партнёрство. Основные принципы финансирования. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 219 с.
9. Кабашов С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления. Профессиональная этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции. Москва: Дело АНХ, 2021. 216 с.
10. Кабашов С.Ю. Электронное правительство. Электронный документооборот. Термины и определения: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2022. 320 с.
11. Космин А.Д., Понятовская А.Г. Экономические основы социальной работы. Москва: ТНТ, 2022. 392 с.
12. Кузин В.И. Организационно-правовые основы системы государственного и муниципального управления: учебное пособие. Москва: Дело, 2024. 306 с.
13. Невинский В.В. Управление государственной гражданской службой Российской Федерации: учебное пособие. Москва: Проспект, 2021. 168 с.
14. Пономарёв Н.Ф. Коммуникационный менеджмент власти. Институциональные теории и дискурсивные практики: учебное пособие. Москва: Флинта, 2022. 263 с.
15. Прокофьев С.Е., Галкин А.И., Ерёмин С.Г. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебник и практикум. Москва: Юрайт, 2022. 264 с.
16. Региональная экономика и управление развитием территорий: учебник и практикум. Москва: Юрайт, 2022. 356 с.
17. Система муниципального управления / под ред. В.Б. Зотова. Москва: Питер, 2023. 243 с.
18. Лесина Л.А., Забокрицкая Л.Д. Социальные технологии государственного и муниципального управления: учебное пособие / под общ. ред. Л.Д. Забокрицкой. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. 164 с. ISBN 978-5-7996-3291-5.
19. Широков А.Н., Юркова С.Н. Муниципальное управление: учебник. Москва: КноРус, 2024. 244 с.
20. Герои России и кавалеры ордена Мужества: кто стал участником второго потока «Времени героев». URL: <https://ura.news/news/1052936816>.

Информация об авторе

Майковец Полина Вячеславовна – обучающаяся специалитета

REFERENCES

1. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation No. 522 of August 16, 2024 "On Approval of the Procedure for Internship (Practice) of Participants of the Special Training Program 'Time of Heroes' in the Ministry of Economic Development of Russia". URL: <https://www.garant.ru>. (In Russ.)
2. Babun, R.V. (2023). Organization of Local Self-Government. Moscow: KnoRus, 280. (In Russ.)
3. Vorobyov, A.E., Chekushina, T.V. (2022). National Economic Security of Russia. Methodology of Managing Public Debts. Moscow: Peoples' Friendship University of Russia Publishing House, 233. (In Russ.)

4. State and municipal management (2021). A textbook and a practical guide for universities ; edited by S.E. Prokofiev, O.V. Panina, S.G. Eremin, N.N. Musinova. 2nd ed. Moscow: Yurait Publishing House, 2021. 608. ISBN 978-5-534-13133-8. (In Russ.)
5. Gegedyush, N.S. et al. (2022). State and Municipal Administration: textbook. Moscow: Yurayt, 240. (In Russ.)
6. Ignatov, V.G. (2021). State and Municipal Administration in Russia. Moscow: Phoenix, 321. (In Russ.)
7. Izhuninov, M.A., Strunin, D.A., Antipko, A.V. (2022). Information technologies in the field of public service. Young Scientist, 16(411), 26-28. (In Russ.)
8. Yescombe, E. (2022). Public-Private Partnership: Basic Principles of Financing. Moscow: Alpina Publisher, 219. (In Russ.)
9. Kabashov, S.Yu. (2021). Moral, Ethical and Legal Foundations of State and Municipal Administration. Professional Ethics, Personnel Policy, Career Planning and Anti-Corruption. Moscow: Delo ANKh, 216. (In Russ.)
10. Kabashov, S.Yu. (2022). Electronic Government. Electronic Document Management. Terms and Definitions: textbook. Moscow: INFRA-M, 320. (In Russ.)
11. Kosmin, A.D., Ponyatovskaya, A.G. (2022). Economic Foundations of Social Work. Moscow: TNT, 392. (In Russ.)
12. Kuzin, V.I. (2024). Organizational and Legal Foundations of the State and Municipal Administration System: textbook. Moscow: Delo, 306. (In Russ.)
13. Nevinsky, V.V. (2021). Management of the State Civil Service of the Russian Federation: textbook. Moscow: Prospekt, 168. (In Russ.)
14. Ponomarev, N.F. (2022). Communication Management of Power. Institutional Theories and Discursive Practices: textbook. Moscow: Flinta, 263. (In Russ.)
15. Prokofiev, S.E., Galkin, A.I., Eremin, S.G. (2022). Management of State and Municipal Property: textbook and workshop. Moscow: Yurayt, 264. (In Russ.)
16. Regional Economics and Management of Territorial Development: textbook and workshop. (2022). Moscow: Yurayt, 356. (In Russ.)
17. Zotov, V.B. (ed.) (2023). System of Municipal Administration. Moscow: Piter, 243. (In Russ.)
18. Lesina, L.A., Zabokritskaya, L.D. (2021). Social Technologies of State and Municipal Administration: textbook. Ed. by L.D. Zabokritskaya. Yekaterinburg: Ural University Press, 164 p. ISBN 978-5-7996-3291-5. (In Russ.)
19. Shirokov, A.N., Yurkova, S.N. (2024). Municipal Administration: textbook. Moscow: KnoRus, 244. (In Russ.)
20. Heroes of Russia and Cavaliers of the Order of Courage: who became participants of the second stream of "Time of Heroes". URL: <https://ura.news/news/1052936816>. (In Russ.)

Information about the author

Polina V. Maikovets – specialty student

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

The author declares that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 22.11.2025

Поступила после рецензирования 05.03.2026

Принята к публикации (Accepted) 13.05.2026