

ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ В РАЗВИТИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

**Александр Дмитриевич Шемяков¹,
Татьяна Анатольевна Юровская²**

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация, e-mail: alehander_47@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9531-5132>

²Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация, e-mail: missis.yurovskaya.tatyana@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9666-1382>

Аннотация. В статье рассмотрены особенности сложившейся системы мотивации государственных служащих Донецкой Народной Республики (ДНР). На примере деятельности Аппарата Правительства ДНР определено проблемное поле системы мотивации государственных служащих. Предложены концептуальные направления совершенствования системы мотивации государственных служащих.

Ключевые слова: государственное управление, государственная политика, государственная гражданская служба, государственные служащие, мотивация государственных гражданских служащих, особенности развития мотивации.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Шемяков А.Д., Юровская Т.А. Особенности и проблемы в развитии системы мотивации государственных служащих Донецкой Народной Республики. Государственное управление и право. 2024. № 1(01). С. 142-152.

FEATURES AND PROBLEMS IN DEVELOPMENT OF SYSTEM MOTIVATIONS CIVIL SERVANTS OF DONETSK REPUBLIC OF PEOPLE'S

**Aleksandr D. Shemiakov¹,
Tatyana A. Yurovskaya²**

¹Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, e-mail: alehander_47@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9531-5132>

²Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, e-mail: missis.yurovskaya.tatyana@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9666-1382>

Abstract. The features of the folded system of motivation of civil servants of Donetsk Republic (ДНР) of People's are considered in the article. On the example of activity of Vehicle of Government of ДНР the problem field of the system of motivation of civil servants is certain. Conceptual directions of perfection of the system of motivation of civil servants are offered.

Keywords: state administration, public policy, civil service, civil servants, motivation of civil officers, features of development of motivation, system of stimulation.

Funding information: this research received no external funding.

For citation: Shemiakov A.D., Yurovskaya T.A. (2024) Features and problems in development of system motivations civil servants of Donetsk People's Republic. Public administration and law, 1(01), 142-152.

Введение

Рассматривая сложившиеся особенности формирования системы государственной гражданской службы, следует отметить, что ключевой вектор такого развития направлен на необходимость становления государственной кадровой политики, способствующей повышению её эффективности при выработке органами власти управленческих решений.

Образую целостную систему государственной гражданской службы, работники органов власти осуществляют на практике решение задач, сформированных государственной политикой в сфере социального и экономического развития Донецкой Народной Республики (ДНР) как субъекта Российской

Федерации. В настоящее время в Республике формируются институты гражданского общества; разрабатываются различные направления государственной политики, в числе которых особое место занимает система мотивации государственных гражданских служащих, обеспечивающая не только эффективную деятельность органов власти, но и тесную их взаимосвязь с многочисленными институтами общества.

Как следует из научной литературы, результативная деятельность институтов общества, а также качественное выполнение принятых решений органов государственного управления во многом зависит от развития мотивационной среды, обеспечивающей эффективную деятельность системы

государственной гражданской службы [1-12].

Так, исследователи М.С. Каз, А.А. Никитин обращают внимание на то, что эта среда представляет собой «...действия, мероприятия и процедуры, которые отражают отношение высших кругов администрации, директоров и владельцев организации к мотивации и вовлечению сотрудников в организацию. Мотивационная среда – нестатичная, а динамичная система, которая может эволюционировать вместе с предприятием» [1, с. 45]. Такой подход указывает на то, что одной из особенностей эффективной работы организаций и государственных органов является наличие желания в руководящем составе понимания важности мотивации труда работников. Наряду с этим, важным аспектом является также осознание государственными гражданскими служащими своей деятельности, направленной, прежде всего, на благо общества, что является одним из главных условий эффективного развития государства.

Как отмечают многие учёные, актуализация понятия мотивации наблюдается во всех сферах человеческой деятельности. Это связано с тем, что она является одним из факторов формирования поведенческой составляющей человека при когнитивном воздействии.

В системе государственного управления мотивация является функцией, на реализацию которой влияют не только специфика деятельности органов власти, predetermined высоким уровнем ответственности, но и имеющая место высокая степень возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации управленческих решений.

Вопрос мотивации государственных гражданских служащих актуален ввиду возрастания внимания всех субъектов государственности к результативному использованию

методов стимулирования для достижения необходимых целей и задач. Особенно остро этот вопрос стоит в Донецкой Народной Республике. Развитие сложившейся системы мотивации государственных гражданских служащих (далее – СМ ГГС) играет важную роль в повышении качества их профессиональной деятельности, от которой, в свою очередь, зависит эффективность функционирования государственных органов.

Следует отметить, что в проведенных исследованиях учёных и практиков формы, методы и подходы мотивационного обеспечения работников рассматриваются в целостной системе управления, но без дифференцированного подхода, способствующего их применению в процессе развития самой системы мотивации государственных гражданских служащих.

Таким образом, с точки зрения теории и практики, совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих на сегодняшнем этапе становления государственности требует дальнейшего исследования.

Цель и задачи исследования

Рассмотрение теоретико-методических аспектов развития системы мотивации государственных служащих, обеспечивающей эффективность функционирования государственных органов в Донецкой Народной Республике.

Для достижения поставленной цели на основе анализа деятельности Аппарата Правительства Донецкой Народной Республики (далее – АП ДНР) выделить проблемное поле и факторы влияния на развитие системы мотивации государственных гражданских служащих.

В рамках настоящего исследования необходимо решить следующую задачу: поиск концептуальных направлений совершенствования

системы мотивации
государственных гражданских
служащих.

Методы исследования

Методологию изучения
составляет теория технологических
изменений и факторов развития,
сравнительный анализ,
наблюдение, анализ документов,
опросы и анкетирование.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучению теоретических
аспектов развития СМ ГГС
посвящены работы многих учёных.
Так, рассмотрение процессов
становления и развития системы
государственной службы
исследовали учёные Д.Г. Бордоев
[2], Н.В. Власов [3], С.Г. Заборовская
[4], С.Б. Каверин [5], Н.В. Карамнова
[6], О.А. Каурова, Д.С. Митюхина
[7], М.И. Магура и М. Б. Курбатова
[8], В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б.
Курбатова [9], М.А. Медведюк [10],
С.С. Панюшкин [11], Н.С. Пряжников
[12] и др.

Как следует из анализа научной
литературы, под мотивацией учёные
понимают процесс побуждения
себя или других к выполнению
определённых видов деятельности
служащих по достижению личных
целей или целей организации.

Рассматривая мотивацию как
функцию управления, многие
учёные обращают внимание на то,
что это не только фактор внешнего
воздействия на работника, но и
процесс самопобуждения, то есть
формирования стремления к
эффективной деятельности на основе
образовавшихся стимулов. В данном
случае стимул рассматривается
как причина и побудительная
сила к деятельности. Таким
образом, мотивация – это процесс
формирования у работника разумных
потребностей, направленных на
более качественное выполнение
своих обязанностей.

К особенностям мотивации
как функции управления
исследователи относят грамотную
мотивацию, формирующую у
работника побудительные мотивы

к эффективному выполнению своих
должностных обязанностей [12].

Как следует из научной
литературы, одной из наиболее
важных особенностей мотивации
как функции управления является
отсутствие универсальных форм,
методов и подходов в процессе
её реализации. Это объясняется
разными когнитивными
способностями человека. Такой
подход указывает на то, что в системе
органов власти руководитель обязан
найти индивидуальный подход и,
собственно, способ мотивирования
работника к трудовой деятельности.
Из этого следует вывод о том, что чем
выше уровень профессионализма
у руководителя, тем выше
будут побудительные мотивы
к эффективному выполнению
работниками своих должностных
обязанностей.

Отмеченные подходы
учёные и практики используют в
традиционном плане, рассматривая
мотивацию как понятие
универсальное и действующее
однозначно, с незначительными
поправками на сферу и особенности
трудовой деятельности. Мотивации,
находясь во взаимосвязи с
теоретическими и методическими
асpekтами, обеспечивающими
развитие организации трудовой
деятельности в системе
государственной гражданской
службы, имеют определённую
специфику, как в управленческом,
так и в содержательном
подходах, ориентированных на
соблюдение интересов в масштабе
административно-территориальной
принадлежности.

Качественное управление
трудовыми ресурсами, как
отмечают российские учёные, в
органах государственной власти
невозможно без эффективной
системы мотивации работников.
Она способствует не только
созданию благоприятной
обстановки, но и позволяет
удовлетворить важнейшие
потребности персонала. Кроме
того, система мотивации формирует

поведенческую составляющую работника, побуждая в них желание напряжённо трудиться ради поставленных целей [8; 9].

Как показывает опыт и практика управленческой деятельности, развитие системы государственной гражданской службы сопряжено с поиском факторов влияния на трудовую деятельность, а также наиболее эффективных форм, методов, подходов и средств, которые могут использоваться для воздействия на мотивацию работников органов власти.

Так, по мнению учёных, к основным средствам, воздействующим на мотивацию государственных служащих, относятся:

- «1. Организация работ.
2. Материальное стимулирование.
3. Моральное стимулирование.
4. Постановка целей.
5. Оценка и контроль.
6. Информирование.
7. Практика управления.
8. Меры дисциплинарного воздействия.
9. Обращение к наиболее значимым для работника ценностям.» ... [9, с. 65].

Как следует из теоретических изысканий учёных Каурова О.А.,

Митюхина Д.С., к основным факторам влияния на трудовую деятельность работников государственной гражданской службы относятся: выполнение функциональных обязанностей государственных и муниципальных служащих; высокий уровень ответственности работников за реализацию своих полномочий и последствия принятых решений; соблюдение трудовой дисциплины, а также регламентация и жёсткая процедура соблюдения нормативными предписаниями организационно-управленческой деятельности; необходимость применения интеллектуально-творческого подхода в процессе поиска разумного решения в рамках поставленных управленческих задач [7].

Наряду с выделенными факторами, на наш взгляд, учёными обращается внимание на необходимость постоянного поиска эффективных методов управления, форм и видов мотивации, находящихся во взаимосвязи, и обеспечивающих становление системы мотивации государственных гражданских служащих (таблица 1).

Таблица 1. Декларирование права на продовольственное обеспечение
Table 1. Declaration of the right to food security

Методы управления	Виды мотивации (способы воздействия)	Формы мотивации труда работников органов власти
Административно-правовые	Регламентация деятельности. Систематическая аттестация служебной деятельности. Проведение конкурса на замещение вакантных должностей. Присвоение и сохранение классных чинов. Квалификационный экзамен.	принуждение
Социально-экономические	Наличие «Положения о материальном стимулировании работников». Применение повышающего коэффициента к зарплате за качественное выполнение функциональных обязанностей. Разработка оценочных показателей трудового вклада работника. Формирование льготного пенсионного обеспечения.	
Организационно-управленческие	Включение в резерв на продвижение по карьерной лестнице. Создание условий для повышения квалификации. Оплата обучения с целью повышения профессионализма. Создание института кураторства работников органов власти за конкретными сферами и отраслями социально-экономического развития государства. Передача части полномочий руководителя работнику, обеспечивающих его самостоятельные действия.	побуждение
Социально-психологические	Формирование поведенческих моделей на основе социально-психологических свойств личности. Создание системы нематериальных благ. Создание службы внимания к знаменательным датам работника. Организация отдыха и лечения в служебных пансионатах. Разработка критериев регулирования межличностных и межгрупповых отношений. Создание условий, обеспечивающих улучшение морально-психологического климата. Оказание помощи со стороны органа власти работнику, оказавшемуся в сложных жизненных ситуациях.	поощрение

Отмеченные особенности и проблемы в развитии СМ ГГС особенно характерны для Донецкой Народной Республики. Вместе с тем следует отметить, что с принятием ряда правовых документов сформировалась определенная практика становления вышеуказанной системы.

Так, Закон «О системе государственной службы» определил не только виды государственной службы, но и основные принципы построения и её функционирования [13].

С принятием Закона Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе» были заложены основы мотивации трудовой деятельности работников [14].

Исследуя особенности и проблемы формирования системы мотивации государственных служащих в Аппарате Правительства Донецкой Народной Республики, следует отметить, что этот орган государственной власти образован Постановлением Правительства ДНР от 20 июня 2019 года № 11-2. Являясь государственным органом, он обеспечивает функциональную деятельность в целом Правительства, его руководящего звена, а также осуществляет контроль выполнения принятых управленческих решений [15]. В целом, вопросы мотивационной деятельности работников в АП ДНР функционально закреплены за департаментом кадровой работы [15-18].

С целью изучения особенностей мотивации государственных гражданских служащих АП ДНР был проведен опрос работников на предмет выявления факторов влияния на формирование взаимодействия в трудовом коллективе.

Так, большая часть респондентов имеет высшее профессиональное образование (89,3 %). Наибольшую долю служащих составляют служащие в возрасте от 40 до 50 лет.

Более 55 % респондентов

составляют женщины.

Из анализа ответов респондентов следует, что на формирование системы мотивации государственных служащих влияет такой фактор, как поиск форм и методов совершенствования кадровой политики в органах власти.

По мнению респондентов, приоритетными направлениями, способствующими мотивации служащих в Аппарате Правительства Донецкой Народной Республики, являются:

- формирование эффективной и оптимальной структуры органов государственного управления адекватной поставленным задачам и функциям;

- повышение эффективности деятельности органов государственного управления и управления за счёт роста профессионализма государственных служащих;

- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;

- совершенствование системы профессионального развития кадров системы государственной службы;

- создание эффективных механизмов востребованности кадров в органах государственной власти и управления.

Таким образом, теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в выделении особенностей сложившейся системы мотивации государственных гражданских служащих Донецкой Народной Республики и выработке направлений её совершенствования, способствующих повышению качества управленческой деятельности.

Выводы

1. Рассматривая практику развития мотивационной деятельности государственных служащих как систему, следует выделить ряд сформировавшихся в настоящее время мотивационных факторов:

- продвижение по службе. Так, для регулирования порядка и процесса присвоения гражданским служащим классных чинов Правительством Донецкой Народной Республики разработано «Положение о порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы», в котором определены: правовые основы присвоения классных чинов, порядок присвоения классных чинов, особенности проведения квалификационных экзаменов [16];

- создание резерва управленческих кадров. Для приобретения навыков организационно-управленческой деятельности в среде государственных гражданских служащих создан резерв управленческих кадров. С этой целью для участия в отборе постоянно приглашаются не только государственные служащие, но и руководители высшего и среднего звена предприятий, организаций региона. Регламентирует процесс резерва кадров «Положение о кадровом резерве государственного органа ДНР» [17].

2. Вместе с тем проведенный анализ особенностей развития системы мотивации государственных служащих в ДНР указывает:

во-первых, на отсутствие эффективной взаимосвязи удовлетворения личных интересов работников с процессами реализации коллективных целей органа власти;

во-вторых, на недостаточный поиск форм, методов и подходов, обеспечивающих постоянное совершенствование функционирования сложившейся системы мотивации государственных служащих, в-третьих, на то, что, оказавшись

в разных ситуациях, каждый человек по-своему реагирует на поиск разумных решений. И, как подсказывает опыт взаимодействия государственного гражданского служащего с общественными институтами и населением, он должен обладать знаниями и умениями, обеспечивающими выработку эффективных решений по отношению к воздействиям как внутренней, так и внешней среды. Эти качества приобретаются не только при социализации человека как личности, но и в процессе его обучения и переподготовки.

3. Развитие системы мотивации государственных служащих Донецкой Народной Республики требует проведения адаптации к российским стандартам управления, предполагающим внедрение новых технологий деятельности.

4. Концептуальные направления, способствующие совершенствованию системы мотивации государственных гражданских служащих в АП ДНР:

- разработка и внедрение системы поощрений и бонусов за успешную реализацию проектов и достижение целей;

- обучение работников пользованию новыми информационными системами, значительно мотивирующими их трудовую деятельность;

- разработка и внедрение системы стимулов, обеспечивающих карьерный рост, с целью привлечения и удержания квалифицированных кадров, несмотря на демографические вызовы;

- использование цифровых технологий для автоматизации управленческих процессов, обеспечивающих повышение эффективности работы государственного органа.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- 1.** Каз М.С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2009. № 3. С. 45-46.
- 2.** Бордоев Д.Г., Горецкая М.Н. Совершенствование системы мотивации труда государственных (муниципальных) служащих // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 65-2. С. 29-31.
- 3.** Власов Н.В. Организация государственной и муниципальной службы. Москва: Новость, 2015. 297с.
- 4.** Заборовская С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов . 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 180 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-534-17407-6.
- 5.** Каверин С.Б. Мотивация труда. Москва: Институт психологии РАН, 2015. 224 с.
- 6.** Карамнова Н.В., Белоусов В.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности государственных служащих: учебное пособие. Мичуринск, 2020. 319 с.
- 7.** Каурова О.А., Митюхин Д.С. Особенности мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2021. № 1(11). С. 34-51.
- 8.** Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов: научно-популярная литература; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. Москва: Журнал «Управление персоналом», 2007. 656 с. ISBN:978-5-9563-0076-3.
- 9.** Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие. 2-е изд., испр. Москва: Дело, 2005 96 с. (Модульная программа «Руководитель XXI века»). ISBN 5-7749-0360-5.
- 10.** Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. 2018. № 4. С. 32-37.
- 11.** Панюшкин С.С. Мотивация муниципальных служащих // Менеджмент. 2018. № 8. С. 17-23.
- 12.** Пряжников Н.С. Основные проблемы существующих систем мотивации труда государственных служащих и перспективы их преодоления // Управленческие науки. 2017. №. 4. С. 129-137.
- 13.** Закон Донецкой Народной Республики № 32-ІНС от 03.04.2015 (ред. 02.12.2020) «О системе государственной службы Донецкой Народной Республики». URL: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-32-ihc-20150403/https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-32-ihc-20150403/>.
- 14.** Закон Донецкой Народной Республики «О государственной гражданской службе Донецкой Народной Республики»: офиц. текст [принят Верховным Советом Донецкой Народной Республики от 15 января 2020 г.]. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon->

donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhbe/.

15. Постановление Правительства ДНР № 11-2 от 20.06.2019 г. | Об Аппарате Правительства Донецкой Народной Республики. URL: <http://npa.dnronline.su/2019-06-27/postanovlenie-pravitelstva-dnr-11-2-ot-20-06-2019-g-ob-apparate-pravitelstva-donetskoj-narodnoj-respubliki.html>.

16. Указ № 151 от 19 мая 2020 года «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики государственным гражданским служащим Донецкой Народной Республики». URL: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_N151_19052020.pdf.

17. Указ Главы Донецкой Народной Республики № 167 от 25 мая 2020 года «Положение о кадровом резерве государственного органа Донецкой Народной Республики». URL: https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N167_25052020.pdf.

18. Официальная страница Правительства Донецкой Народной Республики в ВК. URL: <https://vk.com/pravitelstvodnr>.

Информация об авторах

Александр Дмитриевич Шемяков – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования

Татьяна Анатольевна Юровская – аспирант

REFERENCES

- 1.** Kaz, M.S. (2009). Motivational environment as a factor in achieving the company's strategic goals // Bulletin of Tomsk State University. Economy. 3. 45-46. (In Russ.)
- 2.** Bordoev, D.G., Goretskaya, M.N. (2020). Improvement of the labor motivation system of state (municipal) employees // Trends in the development of science and education. 65-2. 29-31. (In Russ.)
- 3.** Vlasov, N.V. (2015). Organization of state and municipal service. Moscow: Novosti. 297. (In Russ.)
- 4.** Zaborovskaya, S.G. (2024). Personnel management in the state civil and municipal service: a textbook for universities. 2nd ed., revised and add. Moscow: Yurait Publishing House. 180. (Higher education). ISBN 978-5-534-17407-6. (In Russ.)
- 5.** Kaverin, S.B. (2015). Motivation of labor. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. 224. (In Russ.)
- 6.** Karamnova, N.V., Belousov, V.M. (2020). Motivation and stimulation of labor activity of civil servants. Training manual. Michurinsk. 319. (In Russ.)
- 7.** Kaurova, O.A., Mityukhin, D.S. (2021). Peculiarities of motivation and stimulation of work of state and municipal employees // Economic Bulletin of the East Siberian State University of Technology and Management. 1(11). 34-51. (In Russ.)
- 8.** Magura, M.I., Kurbatova, M.B. (2007). Secrets of motivation. Or motivation without secrets: Popular science literature; Academy of Agricultural Sciences under the Government of the Russian Federation. Federation. Moscow: Personnel Management Journal. 656. ISBN:978-5-9563-0076-3. (In Russ.)

- 9.** Travin, V.V., Magura, M.I., Kurbatova, M.B. (2005). Motivational management: Module III: Textbook. stipend. 2nd ed.. Moscow: Delo. 96. (Modular program "Leader of the XXI century"). ISBN 5-7749-0360-5. (In Russ.)
- 10.** Medvedyuk, M.A. (2018). Methods of stimulating effective employee activity // Personnel management. 4. 32-37. (In Russ.)
- 11.** Panyushkin, S.S. (2018). Motivation of municipal employees // Management. 8. 17-23. (In Russ.)
- 12.** Pryazhnikov, N.S. (2017). The main problems of existing systems of motivation for civil servants and the prospects for overcoming them // Managerial Sciences. 4. 129-137. (In Russ.)
- 13.** Law of the Donetsk People's Republic No. 32-IHC dated 04/03/2015 (as amended on 12/02/2020) "On the Public Service System of the Donetsk People's Republic". URL: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-32-ihc-20150403/><https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-32-ihc-20150403/>. (In Russ.)
- 14.** The Law of the Donetsk People's Republic "On the State Civil Service of the Donetsk People's Republic": official. text [adopted by the Supreme Council of the Donetsk People's Republic on January 15, 2020]. URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhbe/>. (In Russ.)
- 15.** Decree of the Government of the DPR No. 11-2 dated 06/20/2019. | About the Office of the Government of the Donetsk People's Republic. URL: <http://npa.dnronline.su/2019-06-27/postanovlenie-pravitelstva-dnr-11-2-ot-20-06-2019-g-ob-apparate-pravitelstva-donetskoj-narodnoj-respubliki.html>. (In Russ.)
- 16.** Decree No. 151 of May 19, 2020 "On the Procedure for Assigning and retaining Class Ranks of the State Civil Service of the Donetsk People's Republic to State civil Servants of the Donetsk People's Republic". URL: https://glavadnr.ru/doc/ukazy/Ukaz_N151_19052020.pdf. (In Russ.)
- 17.** Decree of the Head of the Donetsk People's Republic No. 167 dated May 25, 2020 "Regulations on the personnel reserve of the State body of the Donetsk People's Republic". URL: https://denis-pushilin.ru/doc/ukazy/Ukaz_N167_25052020.pdf. (In Russ.)
- 18.** 18. The official page of the Government of the Donetsk People's Republic in VK. URL: <https://vk.com/pravitelstvodnr>. (In Russ.)

Information about the authors

Alexander D. Shemyakov – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management Theory and Public Administration
Tatiana A. Yurovskaya – postgraduate student

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 14.05.2024

Поступила после рецензирования 27.06.2024

Принята к публикации (Accepted) 03.07.2024