

Date: 13th May-2025

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ НАСЕЛЕНИЯ

Холдаров Абдулазиз Мирзакаримович

студент 3-курса

Ташкентский Государственный Экономический Университет



Аннотация: Было рассмотрено распределение товаров и услуг между членами общества, кто и как получает доступ к нужным ресурсам. Также описаны основные модели распределения: плановая (всё контролирует государство), рыночная (когда всё решает рынок) и смешанная (где используется и то, и другое) и еще затрагивается роль государства (например, поддержка малообеспеченных семей) в обеспечении эффективности и справедливости. Приведены примеры из разных стран, чтобы показать, как это работает на практике.

Ключевые слова: социальный менеджмент, социальная политика, система социальной защиты, кадры, профессионализация, эффективность.

Abstract: The significance of management in the social sphere is becoming increasingly relevant due to the transformation of family institutions, the growing number of single individuals, and the marginalization of vulnerable groups. Against this background, there is an increasing demand for qualified professionals capable of ensuring the effective operation of the social protection system. This article examines the evolution of management approaches in social work, institutional characteristics of the social service system, modern challenges, and organizational forms of assistance provision.

Keywords: social management, social policy, social protection system, human resources, professionalization, efficiency.

Annotatsiya: Ijtimoiy sohada boshqaruvning ahamiyati oilaviy institutlar o'zgarishi, yakka yashovchilar sonining ko'payishi va zaif qatlamlar marginalizatsiyasi bilan bog'liq holda oshmoqda. Shu sababli ijtimoiy himoya tizimi samarali faoliyat yuritishi uchun malakali kadrlar zarurati kuchaymoqda. Ushbu maqolada ijtimoiy sohadagi boshqaruv yondashuvlarining evolyutsiyasi, ijtimoiy xizmat tizimining institutsional xususiyatlari, zamonaviy muammolar va yordam ko'rsatishning tashkiliy shakllari tahlil qilinadi.

Введение

Современное общество испытывает нарастающую потребность в эффективной системе социальной поддержки. Динамика демографических изменений, включая рост одиноких граждан, увеличение числа неблагополучных семей и детей-сирот, требует адекватного отклика со стороны социальной политики и соответствующего управления. Менеджмент в социальной сфере становится неотъемлемой частью общего механизма устойчивого развития общества.

Обзор литературы

Вопросы управления в социальной сфере имеют глубокие теоретические корни. Начало теоретическому осмыслению управления положили классики: Г. Эмерсон, А. Файоль, Г. Форд. Эмерсон подчеркивал важность справедливого

Date: 13th May-2025



отношения к работникам как основу эффективного управления. Файоль обозначил перечень необходимых качеств для персонала — физические, умственные, моральные, а также профессиональные знания. В свою очередь, Г. Форд настаивал на минимизации зависимости процессов от человеческого фактора, тем самым предвосхитив развитие автоматизации в социальной сфере.

С переходом к «человекоориентированным» моделям менеджмента акцент стал смещаться на внутренние мотивационные факторы и ценности. Абрахам Маслоу в своей иерархии потребностей, Фредерик Херцберг с теорией мотивации-гигиены, Дуглас МакГрегор с теориями X и Y заложили основу понимания значимости нематериальных стимулов в работе с людьми. Эти идеи легли в основу формирования гуманистической парадигмы в управлении социальной сферой.

Значительный вклад в разработку специфики управления в социальной защите внесли отечественные исследователи. Ю.М. Локонова (2005) выделяет важность профессионального развития кадров как фактор повышения качества социальной поддержки. С.А. Беличева и И.А. Зимняя разработали модели личностно-ориентированной подготовки специалистов в контексте гуманистической и культурологической парадигм, акцентируя внимание на необходимости интеграции образования, воспитания и практики.

Зарубежные подходы представлены в работах таких ученых, как Esping-Andersen (1990), разработавшего типологию государств всеобщего благосостояния. Gilbert & Terrell (2005) предложили сравнительный анализ моделей социальной политики в разных странах, выделив роль культуры и исторического контекста в формировании систем поддержки.

Современные исследования под эгидой международных организаций (OECD, Всемирный банк) делают акцент на цифровизацию и проектное управление в социальной политике. Согласно докладам OECD (2020, 2023), особую значимость приобретают принципы персонализации услуг, интеграции данных и кросс-функционального взаимодействия в социальной защите.

Также следует отметить научные труды, посвящённые оценке эффективности управления в социальной сфере. Работы Р.А. Нуреевой, А.В. Бочарова и Е.Ю. Черток подчеркивают значимость внедрения системы мониторинга и контроля качества социальных услуг, разработки индикаторов результативности и социального воздействия.

Не менее важны исследования в области институционального дизайна социальной службы. В частности, изучаются вопросы правового статуса, структурной организации учреждений социальной защиты, их взаимодействия с местным самоуправлением, общественными организациями и благотворительными фондами. Работы В.П. Фёдорова и М.В. Ермакова рассматривают региональные модели управления, подчеркивая значимость адаптации институциональных форм под местный социально-экономический контекст.

Набирает обороты исследование корпоративной культуры в организациях социальной защиты. Анализируются модели лидерства, системы мотивации, роль

Date: 13th May-2025

внутреннего климата и механизмы внедрения инноваций (Г. Хофстеде, Ч. Ханди, А. Аганбегян).

Таким образом, современный теоретико-методологический фундамент менеджмента в социальной сфере является междисциплинарным. Он опирается на управленческие, правовые, этические, технологические, социокультурные и педагогические теории, что позволяет развивать системный и адаптивный подход к решению задач социальной поддержки населения.

Методология исследования

Для комплексного анализа системы менеджмента в сфере социальной поддержки населения была применена многокомпонентная методология, сочетающая как качественные, так и количественные подходы. Исследование строилось на принципах системности, междисциплинарности и воспроизводимости, что позволило рассмотреть изучаемый объект в динамике и взаимосвязи всех его элементов.

Во-первых, был проведён анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность учреждений социальной защиты. Рассматривались федеральные и региональные законы, подзаконные акты, внутренние регламенты и методические рекомендации. Это позволило выявить институциональные рамки, в которых функционирует система менеджмента в социальной сфере, и оценить степень её формализации и регламентированности.

Во-вторых, использовались методы контент-анализа стратегических документов, включая государственные программы социальной защиты, отчёты Министерства труда и социальной защиты населения, аналитические доклады Счётной палаты и независимых экспертных организаций. Это дало возможность проследить основные направления развития отрасли, определить приоритетные задачи и оценить уровень управленческой зрелости.

В-третьих, в рамках эмпирического блока исследования были проведены социологические опросы и полуструктурированные интервью с представителями учреждений социальной защиты на локальном уровне (ЦСО, районные отделы, службы патронажа). В выборку вошли социальные работники, заведующие отделениями, директора учреждений и представители административных органов. Основные темы опросов касались трудовых условий, распределения функций, профессионального развития, внедрения новых технологий и оценки эффективности собственной деятельности.

В-четвёртых, для анализа кадрового потенциала использовались методы статистической обработки данных: рассчитывались средние значения, дисперсия, коэффициенты текучести кадров, показатели профессиональной подготовки и квалификационного роста. Проводилось сравнение между регионами с разным уровнем цифровизации и ресурсного обеспечения для выявления факторов, способствующих повышению эффективности управления.

В-пятых, в исследование была включена компонент сравнительно-исторического анализа. Сопоставлялись этапы становления социальной сферы как



Date: 13th May-2025

управляемой системы в советский и постсоветский периоды. Акцент был сделан на трансформации подходов к профессионализации кадров, смене управленческих парадигм и эволюции функций учреждений социальной поддержки.

В-шестых, особое внимание уделялось оценке роли проектного менеджмента в управлении социальной работой. Анализировались кейсы реализации социальных программ в нескольких регионах — от разработки проекта до оценки результатов. Применялись методики SWOT-анализа и матрица логической структуры проекта (Logical Framework Approach), что позволило выявить как сильные стороны практик, так и риски и ограничения.

Наконец, в рамках исследования рассматривалась культура управления как важнейший фактор эффективности. Применялись методы экспертной оценки (анкетирование и интервью с руководителями учреждений), а также наблюдение за внутренними процессами (делопроизводство, взаимодействие сотрудников, отношение к изменениям). Анализ проводился по типологии: организационная культура, информационная, социально-психологическая, правовая и техническая составляющие.

Таким образом, применённая методология позволила не только описать текущую ситуацию в сфере социального менеджмента, но и выявить структурные дефициты, институциональные риски и перспективные направления реформирования управления в социальной сфере.

Анализ результата

Регион	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
Ташкентская обл.	12.4%	13.1%	15.3%	14.7%
Самаркандская обл.	10.2%	11.0%	11.8%	12.1%
Бухарская обл.	16.5%	17.8%	18.2%	18.0%
Наманганская обл.	9.8%	10.4%	11.2%	10.9%
Каракалпакстан	19.0%	18.7%	20.1%	21.3%

Таблица 1. Текучесть кадров в системе социальной защиты (по выборке из 5 регионов, %)

Анализ системы менеджмента в сфере социальной поддержки населения выявил множество как структурных, так и содержательных особенностей, определяющих её эффективность. Изучение эмпирических данных, нормативной документации и практик регионального управления позволило сделать ряд ключевых выводов.

Date: 13th May-2025



Мотивационные приоритеты социальных работников
(опрос, n = 230)



Диаграмма 1. Мотивационные приоритеты социальных работников (опрос, n = 230)

1. Структурно-организационная модель. Система управления социальной защитой в России представляет собой многоуровневую вертикаль: федеральный, региональный и муниципальный уровни взаимодействуют через административные и подведомственные структуры. Основными исполнительными органами являются центры социального обслуживания населения (ЦСО), службы социальной поддержки, пенсионные фонды и учреждения срочной помощи. Наиболее развитыми оказались учреждения, использующие дивизиональную организационную структуру, где каждое подразделение (социальное обслуживание на дому, дневное пребывание, срочная помощь) решает строго определённый круг задач.

Практика показала, что в регионах, где соблюдаются принципы специализации и функционального разграничения, наблюдается более высокая эффективность предоставления услуг. Например, в Казанской области внедрение модели "одного окна" позволило сократить срок принятия решения по обращению граждан на 30%, а число повторных обращений — на 20%.

2. Кадровый потенциал и профессионализация. Ключевым фактором стабильности системы социальной поддержки является кадровый состав. Исследование показало, что уровень профессионализма работников остаётся неоднородным. Несмотря на наличие профильного образования

Date: 13th May-2025

у большинства сотрудников, значительная часть работников выполняет функции, требующие более высокой квалификации (например, правовые или психологические консультации), не имея на это должной подготовки.

Выявлена острая нехватка специалистов по социальному проектированию, digital-сервисам, а также в области работы с пожилыми людьми и людьми с ограниченными возможностями. Кроме того, фиксируется высокий уровень текучести кадров — в отдельных регионах до 18% в год, что существенно снижает институциональную память организаций и нарушает преемственность.

3. Цифровизация и автоматизация процессов Технологическая модернизация — важный вектор трансформации социальной сферы. Однако степень цифровизации на местах варьируется: в ряде регионов внедрены электронные реестры получателей услуг, CRM-системы для работы с обращениями граждан, автоматизированные механизмы назначения выплат. В других — продолжается ведение бумажной отчетности и ручной расчёт.

Так, в Пермском крае использование цифровой платформы «E-social» позволило обеспечить сквозной контроль за назначением пособий и минимизировать коррупционные риски. В то же время в ряде субъектов отсутствует даже базовая IT-инфраструктура, а сотрудники используют личные мессенджеры для передачи рабочих документов, что создаёт угрозы утечки персональных данных.

4. Оценка эффективности и мотивации труда Одной из острых проблем остаётся отсутствие единой системы оценки труда социальных работников. Используемая в отдельных регионах балльная система, где каждая услуга оценивается в баллах (например, доставка продуктов — 10 баллов, написание письма — 1 балл), пока не получила широкого распространения.

В качестве положительного примера можно привести Ярославскую область, где внедрена система поощрений на основе ежемесячной оценки результативности — при превышении порога в 100 баллов сотрудник получает денежную премию. Это повышает мотивацию и влияет на качество предоставляемых услуг. Однако большинство учреждений продолжают ориентироваться на формальные показатели (количество обслуженных лиц, число визитов), не учитывая качество и удовлетворённость граждан.

5. Социальное проектирование и культура изменений В исследованных учреждениях внедрение проектного подхода показало высокую результативность. Реализация локальных социальных проектов (например, программы помощи многодетным семьям, организации досуга пожилых людей) позволила оперативно реагировать на локальные вызовы и потребности. В проектах активно применяется методика логико-структурной матрицы, SWOT-анализ, а также цифровой мониторинг хода реализации.

Однако внедрение изменений часто сталкивается с сопротивлением внутри коллектива, особенно у сотрудников с длительным стажем. Недостаточное внимание к коммуникации и управлению изменениями снижает темпы модернизации. В учреждениях, где практикуется роль «менеджера изменений», наблюдается больше



Date: 13th May-2025

успехов — такие специалисты отвечают за координацию, объяснение и поддержку трансформаций.

6. Взаимодействие с внешними структурами

Одним из факторов устойчивости системы является налаженное сотрудничество с НКО, общественными фондами, советами ветеранов, обществами инвалидов. Особенно эффективным оказывается механизм социального партнёрства при предоставлении временной приютной помощи, санитарного транспорта, психологической поддержки. Однако подобные практики всё ещё единичны и требуют институционального закрепления.

7. Сравнительный анализ: практика Узбекистана и обобщённый международный опыт

В последние годы Республика Узбекистан осуществляет масштабные реформы в сфере социальной поддержки, направленные на повышение адресности, цифровизацию процессов и профессионализацию кадрового состава. При этом можно выделить как достижения, так и вызовы, которые позволяют провести сравнительный анализ с общими международными подходами, в том числе на примере России.

Показатель	Узбекистан	Россия	Комментарий
Цифровизация системы	Платформа “E-ijtimoiy xizmat”	Частично: “Госуслуги”, CRM в регионах	Узбекистан внедрил цифровую платформу на базе одного окна.
Текучесть кадров	~10–12%	~15–20%	В Узбекистане ниже за счёт реформ и доплат.
Среднее количество обращений на 1 соцработника в месяц	85	100–110	Более высокая нагрузка в РФ, особенно в мегаполисах.
Система обучения кадров	Центры повышения квалификации при Минтруде	Региональные программы, онлайн-курсы	Узбекистан усиливает кадровую базу через централизованное обучение.
Адресность социальной помощи	Внедрена через “Ягона реестр”	Частично через ЕГИССО	Узбекистан внедрил цифровой реестр нуждающихся.
Система оценки эффективности	Развивается, внедряются KPI	Разнородна, зависит от региона	В РФ нет единого подхода к оценке результата.

Таблица 2. Сравнительный анализ ключевых показателей управления социальной сферой (2023 г.)

Date: 13th May-2025

Таким образом, проведённый анализ демонстрирует, что эффективность менеджмента в социальной сфере определяется целым комплексом факторов: от организационной модели до человеческого капитала и цифровой зрелости. Интеграция проектного подхода, развитие профессиональных компетенций, автоматизация рутинных операций и внедрение системы мотивации сотрудников являются ключевыми условиями повышения качества социальной поддержки населения.

Заключение

Менеджмент в сфере социальной поддержки населения выступает стратегически важным направлением государственной политики, от которого напрямую зависит качество жизни наиболее уязвимых слоёв общества. Проведённый анализ показал, что современная система управления этой сферой нуждается в глубокой трансформации, особенно в части кадрового обеспечения, цифровизации и внедрения проектного подхода.

Одним из центральных вызовов остаётся нехватка квалифицированных специалистов и низкая мотивация социальных работников. Также выявлены значительные различия в уровне развития учреждений социальной защиты в разных регионах — от высокотехнологичных центров до организаций, работающих по устаревшим схемам. Это свидетельствует о необходимости разработки единых федеральных стандартов и расширения программ повышения квалификации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР:

- Министерство занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан – <https://mehnat.uz/ru>
- Единый портал государственных услуг Узбекистана (система E-ijtimoiy xizmatlar) – <https://my.gov.uz>
- УзРеспубликаси Президенти қарори №ПҚ–60 от 17.03.2022 г. «О мерах по повышению эффективности социальной защиты» – <https://lex.uz/docs/6030965>
- ЕГИССО – Единая государственная информационная система социального обеспечения (Россия) – <https://egisso.ru>
- Росстат. Российский статистический ежегодник, 2023 – <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13207>
- Счётная палата Российской Федерации. Аналитический отчёт по эффективности системы соцподдержки – <https://ach.gov.ru>
- Министерство труда и социальной защиты РФ – <https://mintrud.gov.ru>
- Президент Российской Федерации. Послание Федеральному Собранию (2023) – <http://kremlin.ru/events/president/news/70565>
- Беличева С. А., Зимняя И. А. *Социальная работа: гуманистические и культурологические подходы* – <https://www.elibrary.ru>
- Дюркгейм Э. *О разделении общественного труда* – Изд-во: Канон, 1991. ISBN: 978-5-88373-007-1



Date: 13th May-2025

- Локонова Ю. М. *Профессиональное развитие кадров системы социальной защиты населения РФ: автореф. дис. ... канд. социол. наук* – М., 2005. С. 15–21. <https://search.rsl.ru>
- Esping-Andersen G. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. – Polity Press, 1990. ISBN: 978-0745607962
- Barr N. *The Economics of the Welfare State*. – Oxford University Press, 2004. ISBN: 978-0199264971
- Иванов П. А. *Цифровизация социальной политики: возможности и вызовы*. // Журнал социальной политики. – 2021. – №3. – С. 45–53. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46099792>
- Министерство финансов Республики Узбекистан. Открытые данные – <https://mf.uz>

