

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ · ECONOMICS: PROBLEMS AND PROSPECTS

Вестник МИРБИС. 2026. № 3 (47)'. С. 34–41.
Vestnik MIRBIS. 2026; 3 (47)': 34–41.

Научная статья
УДК: 378.14:351
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4

Забытая «кухня» управления, почему студенты направления ГМУ не знают профессиональных дисциплин

Владимир Борисович Зотов — Государственный университет управления (Москва, Россия). zotov-vladimir@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>

Аннотация. В статье анализируется проблема сокращения объема профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление» (ГМУ) в российских вузах. Автор выдвигает гипотезу о том, что данное сокращение является следствием избыточного акцента на формирование общего мировоззрения студентов, в ущерб приобретению ими практических навыков и знаний, необходимых для эффективной работы в сфере государственного управления. В работе рассматриваются причины сложившейся ситуации, анализируются негативные последствия для качества подготовки выпускников и предлагаются конкретные рекомендации по оптимизации учебных планов.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, профессиональные компетенции, мировоззрение, образовательные стандарты, учебные планы, оптимизация образовательного процесса, качество образования.

Для цитирования: Зотов В. Б. Забытая «кухня» управления, почему студенты направления ГМУ не знают профессиональных дисциплин. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4 // Вестник МИРБИС. 2026; 3:34–41.

JEL: L25

Original article

The forgotten “kitchen” of management: why students in the GMU program don’t know professional disciplines

Vladimir B. Zotov — State University of Management (Moscow, Russia). zotov-vladimir@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6509-5344>

Abstract. The article analyzes the problem of reducing the volume of professional disciplines in bachelor’s programs in the direction of «State and Municipal Administration» (GMU) in Russian universities. The author hypothesizes that this reduction is a consequence of an excessive emphasis on the formation of the general worldview of students, to the detriment of their acquisition of practical skills and knowledge necessary for effective work in the field of public administration. The paper examines the reasons for the current situation, analyzes the negative consequences for the quality of graduate training and offers specific recommendations for optimizing curricula.

Key words: state and municipal administration, professional competencies, worldview, educational standards, curricula, optimization of the educational process, quality of education.

For citation: Zotov V. B. The forgotten “kitchen” of management: why students in the GMU program don’t know professional disciplines. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.3.4. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 3:34–41 (in Russ.).

JEL: I25

Введение

В условиях динамично меняющегося мира, модернизации государственного управления и повышения требований к профессионализму государственных служащих, вопрос качества подготовки кадров по направлению «Государственное и муниципальное управление» приобретает особую актуальность. От компетентности специалистов в этой области зависит эффективность функционирования органов власти, качество предоставления государственных услуг и уровень доверия населения к государству. Однако, как показывает анализ учебных планов и экспертные оценки, в последние годы наблюдается тенденция к сокращению объема профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению ГМУ. При этом, увеличивается доля дисциплин, направленных на формирование общего мировоззрения студентов, таких как философия, история, культурология и т.д. Автор ставит своей целью исследовать причины и последствия данной тенденции, а также предложить пути оптимизации учебных планов для обеспечения баланса между формированием общей культуры и приобретением профессиональных компетенций.

Причины сокращения объема профессиональных дисциплин

Исследования показывают, что сокращение объема профессиональных дисциплин в программах ГМУ обусловлено несколькими факторами:

- **Изменения в образовательных стандартах.** Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) нового поколения, ориентированные на формирование универсальных компетенций, предоставляют вузам большую свободу в определении содержания учебных планов. Это, в свою очередь, приводит к перекосам в сторону дисциплин, формирующих общее мировоззрение, поскольку они воспринимаются как более универсальные и соответствующие требованиям ФГОС.
- **Стремление к «гуманитаризации» образования.** В последние годы наблюдается

тенденция к расширению гуманитарной составляющей в образовательных программах, что, с одной стороны, способствует формированию широкого кругозора у студентов, а с другой — приводит к уменьшению времени, отводимого на изучение специализированных дисциплин.

- **Экономические факторы.** Сокращение бюджетного финансирования вузов и увеличение стоимости обучения заставляют университеты искать способы оптимизации расходов. Одним из таких способов является сокращение числа дисциплин и преподавателей, что в первую очередь затрагивает профессиональные дисциплины, требующие привлечения высококвалифицированных специалистов-практиков.
- **Недостаточная связь вузов с практикой.** Отсутствие тесных связей с органами государственной власти и местного самоуправления приводит к тому, что преподаватели не всегда в полной мере осознают потребности рынка труда и не могут адекватно оценить значимость тех или иных профессиональных дисциплин. Они не знают, чем занимается государственный и муниципальный служащий на практике [Фалько 2002].
- **Инерция мышления.** Преподаватели, привыкшие к традиционной модели образования, могут недооценивать важность новых, более практико-ориентированных дисциплин, и продолжают делать акцент на теоретических курсах, зачастую, сложно представляя, что такое профессиональные дисциплины.

Последствия сокращения объема профессиональных дисциплин

Сокращение объема профессиональных дисциплин в программах ГМУ имеет ряд негативных последствий для качества подготовки выпускников:

- **Недостаточный уровень профессиональных компетенций.** Выпускники, не получившие достаточного объема знаний и

1 © В. Б. Зотов, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 3(47), с. 34–41.

2 © V. B. Zotov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 3(47), pp. 34–41

навыков в области государственного управления, оказываются не готовы к выполнению конкретных задач на государственной службе. Они испытывают трудности при работе [Шапиева 2019] с нормативно-правовыми актами, при разработке и реализации управленческих решений, программ социально-экономического развития при взаимодействии с гражданами и организациями. Оторваны от целей повышения жизни населения [Образцов 2022].

- **Снижение конкурентоспособности выпускников на рынке труда.** Работодатели, в том числе органы государственной власти и местного самоуправления, все больше внимания уделяют наличию у соискателей практических навыков и опыта работы. Эти требования заключаются в условия приёма на работу. Выпускники, не обладающие достаточными профессиональными компетенциями, проигрывают в конкурентной борьбе за вакансии. Они не способны пройти простые профессиональные тестирования на работу [Габидулин 2014].
- **Ухудшение качества государственного и муниципального управления.** Недостаточная компетентность государственных служащих приводит к снижению эффективности работы органов власти, увеличению числа ошибок и злоупотреблений, ухудшению качества предоставления государственных и муниципальных услуг [Дмитриенко 2005].
- **Дискредитация образования в сфере ГМУ.** Если качество подготовки выпускников не соответствует требованиям рынка труда, то это подрывает доверие к образовательным программам по направлению ГМУ, к ВУЗам и снижает престиж государственной и муниципальной службы. Современная реальность ставит перед органами государственной и муниципальной власти сложные, многокритериальные вызовы, требующие не интуитивных, а научно обоснованных и технологически выверенных действий. Эффективность управления территорией, отраслью или конкретной социальной сферой напрямую зависит от качества управленческих решений, которые, в свою очередь, являются результатом глу-

бокого и всестороннего анализа ситуаций. В этой связи система высшего образования по направлению «Государственное и муниципальное управление» призвана сформировать у студентов устойчивый комплекс знаний, умений и навыков, позволяющих осуществлять такой анализ и принимать обоснованные решения [Образцов 2022].

Данная статья фокусируется на характеристике блока дисциплин, которые непосредственно нацелены на формирование инструментария для аналитической и проектной деятельности. К ним относятся: «Системный анализ», «Программно-целевые методы управления», «Проектный менеджмент–2», «Информационные технологии в ГИМУ», а также, смежные с ними курсы, такие как «Методы принятия управленческих решений», «Государственный аудит и контроль» и другие практико-ориентированные дисциплины. Задача исследования — не просто перечислить эти дисциплины, а выявить их уникальный вклад в единый процесс становления профессионального управленца, показав их взаимодополняемость и синергический эффект.

Результаты исследования

1. Системный анализ как методологический фундамент

В контексте принятия решений системный анализ предоставляет строгий алгоритм:

1.1 Постановка проблемы: Определение системного противоречия, которое необходимо разрешить.

1.2 Анализ границ системы и идентификация элементов: Выделение объекта управления из внешней среды и декомпозиция на составные части (например, муниципальная система образования: детские сады, школы, учреждения допобразования, управляющий орган, кадры, финансы).

1.3 Исследование взаимосвязей: Анализ того, как изменения одного элемента влияют на другие и на систему в целом.

1.4 Построение моделей: Формализованное представление системы для проведения количественного и качественного анализа (схемы, диаграммы, математические модели).

1.5 Выработка альтернатив и оценка последствий: Рассмотрение различных путей решения проблемы с точки зрения их эффективности, затратности, рисков и социальных последствий.

Таким образом, системный анализ учит будущего управленца понимать глубинные, а не ситуационные причины проблем и оценивать долгосрочные эффекты от принимаемых решений. Эта дисциплина формирует культуру мышления, без которой применения любых других, более конкретных методов, становится бессистемным и может привести к негативным непредвиденным последствиям.

2. Программно-целевые методы и проектный менеджмент: от стратегии к тактике, которые представляют конкретные технологии для практических решений

2.1 Дерево целей: Иерархическая структура, где генеральная цель декомпозируется на подцели, задачи и мероприятия. Дерево целей неразрывно связано с деревом систем, которые обеспечивают достижение каждой цели на разных иерархических уровнях.

2.2 Программа: Комплекс взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение единой цели. Классическими примерами являются государственные или муниципальные программы развития инфраструктуры здравоохранения, образования и др.

2.3 Система показателей и индикаторов: Количественные и качественные меры, позволяющие отслеживать процесс в достижении целей.

3. Проектный менеджмент

Проектный менеджмент, в свою очередь, является инструментом тактического уровня. Он фокусируется на достижении конкретного, уникального результата в установленные сроки в рамках выделенного бюджета [Никулин 2021]. В государственном и муниципальном управлении проектный подход применяется повсеместно при строительстве объекта, внедрении новой информационной системы, проведении масштабных мероприятий (например, форума или реконструкции парка, реконструкций объектов и др.).

4. Информационные технологии в ГиМУ: инструментальная основа аналитики

Современный анализ и принятие решений немыслимы без опоры на данные. Дисциплина «Информационные технологии в ГиМУ» обеспечивает инструментальную базу для всех вышеперечисленных методов, её роль эволюционировала от простого изучения офисных пакетов

до глубокого погружения в технологии работы с большими данными (Big Data), геоинформационные системы (ГИС), системы поддержки принятия решений (СППР) и «Электронное правительство» и технологии искусственного интеллекта

Вклад этой дисциплины в формирование навыков заключается в следующем:

4.1 Обучению умению работать с официальной статистикой, данными социологических опросов, информацией из открытых источников, навыки сборы, анализы и обработки данных под цели управления.

4.2 Визуализация данных: представление сложной информации в виде графиков, диаграмм, картограмм для облегчения её восприятия и анализа.

4.3 Моделирование и прогнозирование: использование программных средств для построения моделей социально-экономического развития, Прогнозирование последствий управленческих решений. Важно разумное использование искусственного интеллекта.

Информационные технологии выступают «усилителем» интеллекта управленца, позволяя проводить анализ быстрее, глубже и на более надёжной доказательной базе.

5. Интегративный характер дисциплин и смежные курсы

Важно подчеркнуть, что представленные дисциплины не существуют в изоляции. Их максимальная эффективность достигается в интеграции. Например, разработка государственной программы начинается с системного анализа проблемной ситуации, реализуется через управление портфелем проектов (Проектный менеджмент) и постоянно мониторится с помощью специализированных информационных систем (ИТ ГиМУ).

5.1 К этому ядру примыкают и другие важные ресурсы. «Методы принятия управленческих решений» фокусируется на технологиях индивидуального и коллективного выбора (методы экспертных оценок, мозговой штурм, метод Дельфи, теория игр). «Государственный аудит и контроль» учит навыкам анализа уже принятых и реализованных решений, их эффективности и законности, формируя таким образом «обратную связь» и ответственность за результаты.

6. Как итог

6.1 Каждая из рассмотренных дисциплин

вносит уникальный, незаменимый вклад в профессиональный багаж управленца. «Системный анализ» формирует методологическую структуру, «Программно-целевые методы» и «Проектный менеджмент» предоставляют технологии стратегического и тактического действия, «Информационные технологии» обеспечивают их необходимой инструментальной поддержкой.

6.2 Синергический эффект от освоения этого блока дисциплин многократно превосходит сумму знаний, полученных от каждой из них в отдельности. Интеграция системного подхода, целевого программирования, проектной работы и IT-инструментов создаёт целостную, современную модель мышления и действия государственного служащего.

6.3 Для реализации этого потенциала образовательных программ необходимо активно использовать междисциплинарные проекты, кейсы, симуляции, где студенты могли бы на практике принимать весь комплекс изученных методов для решения смоделированных или реальных задач публичного управления [Практико-ориентированный подход... 2025]. Только так можно обеспечить подготовку высококвалифицированных кадров, способных к аналитически обоснованному, ответственному и эффективному управлению в интересах общества.

6.4 Практико-ориентированное обучение по направлению «Государственное и муниципальное управление» должно стать обязательным стандартом, отвечающим запросам времени. Как показывает опыт ведущих университетов, эффективная реализация такого обучения возможна только через систему интеграции различных методов: от погружения в реальную проектную деятельность и обязательных стажировок в органах власти до трансформации содержания аудиторных знаний.

7. Предложения по оптимизации учебных планов и учебников

Для решения проблемы сокращения объёма профессиональных дисциплин в программах ГМУ необходимо принять ряд мер, направленных на оптимизацию учебных планов, рабочих программ и повышение качества подготовки выпускников.

7.1 Пересмотр образовательных стандартов. Необходимо внести изменения в ФГОС по направлению ГМУ, которые бы более чётко определяли

перечень и объём профессиональных компетенций, которыми должны обладать выпускники. Следует конкретизировать требования к результатам обучения, сделав акцент на практической значимости приобретённых знаний и навыков.

7.2 Оптимизация содержания учебных дисциплин. Необходимо провести анализ содержания всех дисциплин, входящих в учебный план, с целью исключения дублирования материала и сокращения объёма теоретических курсов, не имеющих прямого отношения к профессиональной деятельности. Следует уделить больше внимания практическим занятиям, деловым играм, кейс-стади, моделированию управленческих ситуаций [Щавелева 2022].

7.3 Использование современных образовательных технологий. Необходимо внедрять в учебный процесс современные образовательные технологии, такие как онлайн-курсы, вебинары, электронные тренажёры, которые позволяют студентам получать знания и навыки в интерактивной и увлекательной форме.

7.4 Развитие связей вузов с практикой [Чистякова 2017]. Необходимо развивать тесные связи вузов с органами государственной власти и местного самоуправления, органами стажировки студентов в государственных учреждениях, привлекать практиков к проведению занятий и мастер-классов.

7.5 Привлечение работодателей к разработке учебных планов [Эффективность взаимодействия образовательных... 2010]. Необходимо привлекать представителей органов государственной власти и местного самоуправления к разработке и экспертизе учебных планов и разработке программ, чтобы учитывать их потребности и требования к знаниям и навыкам выпускников.

7.6 Повышение квалификации преподавателей. Необходимо регулярно повышать квалификацию преподавателей, в том числе за счёт стажировок в органах государственной власти и местного самоуправления. Преподаватели должны быть с современными тенденциями в сфере государственного управления и представлять, и понимать профессию, и владеть актуальными методиками обучения.

7.7 Введение системы независимой оценки качества подготовки выпускников. Необходимо разработать и внедрить систему независимой оценки качества подготовки выпускников, кото-

рая бы позволяла оценить уровень их профессиональных компетенций и соответствие требованиям рынка труда.

8. Учебники для ВУЗов по направлению обучения «Государственное и муниципальное управление» требует совершенствования

В современных учебниках доминирует теоретико-мировоззренческий контент, излишняя теоретизация.

Например, в типичных учебниках по ГМУ (Теория государственного управления» И. В. Понкина, «Государственное и муниципальное управление И. Василенко) основной объём занимают историко-философские экскурсы, образы научных школ, классификация понятий и теоретических моделей. При этом разделы, посвящённые практическим инструментам управления (разработка программ, бюджетное планирование, оценка эффективности, антикоррупционные механизмы), часто сводятся к упоминаниям.

Федеральные образовательные стандарты требуют формирования у бакалавров ГМУ профессиональных компетенций (аналитических, организационных, коммуникативных). Однако многие учебники не содержат ни методик их развития, ни системы практических заданий для отработки. В результате студенты заучивают теории, но не умеют применять их в профессиональной деятельности.

Современные учебники по направлению ГМУ, будучи насыщенными теоретическими и мировоззренческими материалами, часто не выполняют свою ключевую задачу — формированию у студентов профессиональных компетенций, востребованных на рынке труда. Для преодоления этого разрыва необходима системная переориентация учебной литературы на практико-ориентированную модель, включение в неё реальных кейсов, задач и инструментов, позволяющих студентам уже в процессе обучения приобретать опыт, необходимый для эффективной работы в органах власти. Только так можно обеспечить качественную подготовку управленческих кадров, способных решать сложные задачи публичного администрирования.

Примером практико-ориентированного учебника может быть учебник для ВУЗов под редакцией Зотова В. Б., [Система муниципального управления 2021] где авторы сначала «нарисовали» реальную структуру управления городом (муниципальным образованием) и затем на каждый объект (отдел, управление) ориентированы темы в учебнике направлены знания и компетенции студентов. Учебник был признан лучшим в России, стал лауреатом премии Правительства РФ в области образования за (2007 год) и приказом Министра образования и науки РФ (№193 от 08 июля 2005 г.) был рекомендован ВУЗам как базовый учебник по направлению обучения «Государственное и муниципальное управление» Многие приложения из указанного учебника, до сих пор используются некоторыми преподавателями и ВУЗами в образовательных программах практико-ориентированного обучения.

Заключение (Выводы)

Проблема сокращения объёма профессиональных дисциплин в программах подготовки бакалавров по направлению «Государственное и муниципальное управление» представляет серьёзную угрозу для качества подготовки кадров и эффективности государственного управления в целом. Преодоление этой проблемы требует комплексного подхода, включающего пересмотр образовательных стандартов, оптимизацию содержания учебных дисциплин, развития связей вузов с практикой и внедрение современных образовательных технологий. Только в этом случае можно обеспечить баланс между формированием общей культуры и приобретением профессиональных компетенций, и подготовить высококвалифицированных специалистов, способных эффективно решать задачи, стоящие перед государством обществом. Идеальное решение сегодня — это синтез мировоззренческого и профессионального образования. Необходимо вернуть профессиональные дисциплины и интегрировать гуманитарные и философские знания непосредственно в профессиональные программы, показывая их связь, а не противопоставляя.

Список источников

- Габидулин, Р. М. Практико-ориентированный подход к формированию конкурентоспособного выпускника. EDN: VTFVAD // Образование. Карьера. Общество, 2014; 2:18–19.
- Дмитриенко, Т. А. Профессионально-ориентированные технологии обучения в системе высшего

- педагогического образования. EDN: JVTJZL // Сибирский педагогический журнал = Siberian Pedagogical Journal, 2005; 1:24–37. ISSN: 1813-4718.
- Никулин, А. С. Система подготовки студентов по проектному управлению: анализ проблемы / А. С. Никулин, В. Б. Зотов. DOI: 10.52176/2304831X_2021_01_13. EDN: MLSQLQ // Муниципальная академия = Municipal Academy, 2021; 1:13–19. ISSN: 2304-831X.
- Образцов, П. И. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе: учебное пособие / П. И. Образцов, А. И. Уман, М. Я. Виленский; под ред. В. А. Сластенина. 3-е издание, исправленное и дополненное. Москва : Юрайт, 2022. 144 с. ISBN 978-5-534-07122-1.
- Практико-ориентированный подход в современном высшем образовании / П. С. Галушина, О. Р. Ильясов, Н. Л. Лопатова [и др.]. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-1-272-276. EDN: IPAWBE // Российский научный вестник, 2025; 1:272–276. eISSN: 2782-3830.
- Система муниципального управления : учебник для ВУЗов / под редакцией В. Б. Зотова. 6-е изд., испр. и доп. Москва : КНОРУС, 2021 680 с. ISBN: 978-5-406-08137-2.
- Фалько, Л. Ю. Модернизация образовательного процесса на основе практико-ориентированной модели обучения / Л. Ю. Фалько, Н. А. Коновалова. EDN: PBLZST // Университетское управление: практика и анализ = Journal University Management: Practice And Analysis. 2012; 4:73–79. ISSN: 1999-6640; eISSN: 1999-6659.
- Чистякова, В. И. Реализация практико-ориентированного подхода в организации производственной практики бакалавров профиля «Государственное и муниципальное управление». DOI: 10.15372/PEMW20170311. EDN: ZGVBDN // Профессиональное образование в современном мире. 2017; 7(3):1215–1223. ISSN: 2224-1841; eISSN: 2712-7923.
- Шапиева, А. С. Практико-ориентированный подход в обучении студентов / А. С. Шапиева, Х. Х. Чаплаев, М. С. Халиев. EDN: WVAGLP // Проблемы современного педагогического образования. 2019; 65-1:306–309. ISSN: 2311-1305.
- Щавелева, М. Б. Компетентностный подход в образовании: теория и практика. DOI: 10.31483/r-102967. EDN: DICOMH // Педагогика, психология, общество: от теории к практике : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 22 июля 2022 года. Чебоксары : Среда, 2022. 336 с. С. 63–66. ISBN 978-5-907561-54-0. DOI: 10.31483/a-10405. EDN: AKSXQH.
- Эффективность взаимодействия образовательных учреждений и бизнес-среды: теория, методология, практика / [А. П. Латкин, Л. А. Николаева, А. В. Корень и др. ; под науч. ред. А. П. Латкина]. Владивосток : ВГУЭС, 2010. 188 с. ISBN: 978-5-9736-0179-9

References

- Gabidullin, R. M. Praktiko-oriyentirovanny podkhod k formirovaniyu konkurentosposobnogo vypusknika [A Practice-Oriented Approach to Developing a Competitive Graduate.] EDN: VTFVAD. *Obrazovaniye. Kar'yera. Obshchestvo*, 2014; 2:18-19 (in Russ.).
- Dmitrienko, T. A. Professional'no-oriyentirovannyye tekhnologii obucheniya v sisteme vysshego pedagogicheskogo obrazovaniya [Professionally Oriented Teaching Technologies in the System of Higher Pedagogical Education]. EDN: JVTJZL. *Siberian Pedagogical Journal*, 2005; 1:24-37. ISSN: 1813-4718 (in Russ.).
- Nikulin, A. S. Sistema podgotovki studentov po proyektnomu upravleniyu: analiz problemy [A System for Training Students in Project Management: Analysis of the Problem]. By A. S. Nikulin, V. B. Zotov. DOI: 10.52176/2304831X_2021_01_13. EDN: MLSQLQ. *Municipal Academy*. 2021; 1(13–19). ISSN: 2304-831X (in Russ.).
- Obraztsov, P. I. *Tekhnologii professional'no-oriyentirovannogo obucheniya v vysshey shkole* [Technologies of Professionally Oriented Learning in Higher Education] : a tutorial. By P. I. Obraztsov, A. I. Uman, M. Ya. Vilensky; edited by V. A. Slastenin. 3rd edition, revised and supplemented. Moscow : Yurait Publ., 2022. 144 p. ISBN 978-5-534-07122-1 (in Russ.).
- Praktiko-oriyentirovanny podkhod v sovremennom vysshem obrazovanii [Practice-Oriented Approach in Modern Higher Education]. By P. S. Galushina, O. R. Ilyasov, N. L. Lopayeva [et al.]. DOI: 10.24412/2782-3830-2025-1-272-276. EDN: IPAWBE. *Rossiyskiy nauchnyy vestnik*, 2025; 1:272–276. eISSN: 2782-3830 (in Russ.).
- Sistema munitsipal'nogo upravleniya [Municipal Management System: a textbook for universities]. Edited by V. B. Zotov. 6th ed., corrected and enlarged. Moscow : KNORUS Publ., 2021, 680 p. ISBN: 978-5-406-08137-2 (in Russ.).
- Falko, L. Yu. Modernizatsiya obrazovatel'nogo protsessa na osnove praktiko-oriyentirovannoy modeli obucheniya [Modernization of the educational process based on a practice-oriented

learning model]. By L. Yu. Falko, N. A. Konovalova. EDN: PBLZST. *Journal University Management: Practice And Analysis*. 2012; 4:73–79. ISSN: 1999-6640; eISSN: 1999-6659 (in Russ.).

Chistyakova, V. I. Realizatsiya praktiko-orientirovannogo podkhoda v organizatsii proizvodstvennoy praktiki bakalavrov profilya "Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye" [Implementation of a Practice-Oriented Approach in Organizing Industrial Internships for Bachelors of Science in Public and Municipal Administration]. DOI: 10.15372/PEMW20170311. EDN: ZGVBDN. *Professional'noye obrazovaniye v sovremennom mire*. 2017;7(3):1215–1223. ISSN: 2224-1841; eISSN: 2712-7923 (in Russ.).

Shapieva, A. S. Praktiko-orientirovanny podkhod v obuchenii studentov [Practice-Oriented Approach in Student Teaching]. By A. S. Shapieva, H. H. Chaplaev, M. S. Khaliev. EDN: WVAGLP. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2019; 65-1:306–309. ISSN: 2311-1305 (in Russ.).

Shchhaveleva, M. B. Kompetentnostnyy podkhod v obrazovanii: teoriya i praktika [Competence-based approach in education: theory and practice]. DOI: 10.31483/r-102967. EDN: DICOMH. *Pedagogika, psikhologiya, obshchestvo: ot teorii k praktike* [Pedagogy, psychology, society: from theory to practice] : Proceedings of the 3rd All-Russian scientific and practical conference with international participation, Cheboksary, July 22, 2022. Cheboksary : Sreda Publ., 2022. 336 p. pp. 63–66. ISBN 978-5-907561-54-0. DOI: 10.31483/a-10405. EDN: AKSXQH (in Russ.).

Effektivnost' vzaimodeystviya obrazovatel'nykh uchrezhdeniy i biznes-sredy: teoriya, metodologiya, praktika [Efficiency of interaction between educational institutions and the business environment: theory, methodology, practice]. [A. P. Latkin, L. A. Nikolaeva, A. V. Koren et al. ; under scientific ed. A. P. Latkina]. Vladivostok : VGUES Publ., 2010. 188 p. ISBN: 978-5-9736-0179-9 (in Russ.).

Информация об авторе:

Зотов Владимир Борисович — профессор кафедры государственного и муниципального управления, доктор экономических наук, профессор, Web of Science Researcher ID: C-9997-2019, SPIN-код: 2655-8236, AuthorID: 328108, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления» (ГУУ), Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, Россия.

Information about the author:

Zotov Vladimir B. — Professor, Department of State and Municipal Management, Doctor of Economics, Professor, Web of Science Researcher ID: C-9997-2019, SPIN code: 2655-8236, AuthorID: 328108, State University of Management (SUM), 99 Ryazansky prospect, Moscow, 109542, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.02.2026; одобрена после рецензирования 05.03.2026; принята к публикации 25.09.2026.
The article was submitted 02/16/2026; approved after reviewing 03/05/2026; accepted for publication 09/25/2026.