

ЭКОСИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ КАК ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ РЕГИОНАЛЬНОМУ РЫНКУ ТРУДА

ИГОРЬ ПЕТРОВИЧ ДАЦЕНКО,

*Министерство внутренней политики Вологодской области,
Вологда, Россия,
e-mail: minvpol@pvo.gov35.ru;*

АНДРЕЙ ВАСИЛЬЕВИЧ ПОПОВ,

*Вологодский научный центр РАН,
Вологда, Россия,
e-mail: ai.porov@yahoo.com*

Цитирование: Даценко И.П., Попов А.В. (2025). Экосистемная модель функционирования государственной службы занятости как ответ на вызовы региональному рынку труда // *Journal of Institutional Studies* 17(4): 93–107. DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.4.093-107

Государственная служба занятости является одним из ключевых институтов, обеспечивающих реализацию прав и гарантий граждан и работодателей на рынке труда. Несмотря на модернизационные преобразования последних лет, востребованность ее услуг в России остается невысокой, что нагляднее всего проявляется в стереотипном отношении населения к территориальным отделениям как к местам получения пособия по безработице. В условиях острого дефицита кадров и региональных диспропорций такое положение вещей требует поиска новых идей для раскрытия потенциала действующих структур. Цель статьи заключается в построении концептуальной модели функционирования государственной службы занятости для выработки эффективного ответа на угрозы и вызовы современности. В основе исследования лежит экосистемный подход, набирающий популярность в общественных науках. Он подразумевает формирование коллаборативной среды, побуждающей различных акторов к взаимовыгодному сотрудничеству. При проведении анализа обоснована необходимость разработки экосистемы содействия занятости, включающей, с одной стороны, подведомственные учреждения разного уровня, курируемые профильным органом исполнительной власти, а с другой – сеть партнерских организаций из числа органов власти, бизнеса, образовательных учреждений, НКО и т.д. Представлен пример межакторного взаимодействия по привлечению квалифицированных кадров, которое, в отличие от традиционного алгоритма трудоустройства, предполагает не только поиск подходящих специалистов, но и удовлетворение их социальных потребностей. Предложенная модель функционирования государственной службы занятости позволит привлечь дополнительные ресурсы, опыт и компетенции для повышения доступности, качества и спектра оказываемых услуг, а также обеспечения устойчивости развития локальных территорий в целом. В дальнейшем нами планируется проведение эмпирического исследования, направленного на оценку возможностей и ограничений реализации экосистемного подхода в модельном регионе России.

Ключевые слова: государственная служба занятости; экосистема содействия занятости; рынок труда; экосистемный подход; занятость населения; дефицит кадров

Благодарность: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 24-78-10168, <https://rscf.ru/project/24-78-10168/>.

THE ECOSYSTEM MODEL OF PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE FUNCTIONING AS A SOLUTION TO CHALLENGES OF THE REGIONAL LABOR MARKET

IGOR P. DATSENKO,

Minister,
Ministry of Internal Policy of the Vologda Region,
e-mail: minvpol@pvo.gov35.ru;

ANDREI, V. POPOV,

Candidate of Economic Sciences (PhD),
Lead Researcher,
Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences,
e-mail: ai.popov@yahoo.com

Citation: Datsenko I.P., Popov A.V. (2025). The ecosystem model of public employment service functioning as a solution to challenges of the regional labor market. *Journal of Institutional Studies* 17(4): 93–107 (in Russian). DOI: 10.17835/2076-6297.2025.17.4.093-107

The public employment service is one of the key institutions responsible for ensuring the rights and guarantees of citizens and employers in the labor market. Despite modernization efforts in recent years, the demand for its services in Russia remains relatively low, as evidenced by the persistent stereotype of territorial offices being viewed primarily as places to obtain unemployment benefits. In the context of acute labor shortages and regional disparities, this situation necessitates the exploration of new ideas to unlock the potential of existing structures. This paper aims to develop a conceptual model for the functioning of the public employment service to provide an effective response to contemporary threats and challenges. The study employs an ecosystem approach, which is gaining traction in the social sciences. This approach emphasizes the creation of a collaborative environment that fosters mutually beneficial cooperation among various stakeholders. The analysis highlights the need to establish an employment promotion ecosystem that integrates, on the one hand, subordinate institutions of various levels overseen by the relevant executive authority, and on the other hand, a network of partner organizations, including government agencies, businesses, educational institutions, NGOs, and others. The article presents an example of inter-actor collaboration aimed at attracting qualified personnel, which goes beyond the traditional employment framework by addressing not only the search for suitable candidates but also their social needs. The proposed model of functioning of the public employment service will allow attracting additional resources, experience and competencies to improve the availability, quality and range of services provided, as well as ensuring the sustainability of the development of local territories as a whole. Future research will involve conducting an empirical study to assess the feasibility and limitations of implementing the ecosystem approach in a model region of Russia.

Keywords: public employment service; employment promotion ecosystem; labor market; ecosystem approach; employment; labor shortage

Acknowledgement: The research was funded by the Russian Science Foundation under grant No. 24-78-10168, <https://rscf.ru/en/project/24-78-10168/>.

JEL: J28; J68

Постановка проблемы

Одним из важнейших институтов рынка труда является государственная служба занятости (далее – ГСЗ), деятельность которой направлена на обеспечение прав и гарантий граждан и работодателей в сфере занятости¹. Для этого реализуется широкий комплекс мероприятий по

¹ Федеральный закон от 12.12.2023 № 565-ФЗ «О занятости населения в Российской Федерации». (https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/ – Дата обращения: 25.12.2024).

содействию в поиске работы и открытию собственного дела, повышению профессиональной подготовки и переквалификации, поддержке безработных, подбору необходимых кадров, информированию о положении на рынке труда и т.д. Актуальность и значимость ГСЗ особенно заметна в период социально-экономической нестабильности², когда возникает серьезный дисбаланс между спросом на труд и его предложением. В этом отношении наиболее ярким примером для всего мира стала пандемия коронавируса COVID-19. В условиях масштабных локдаунов и ограничений многие люди лишились источника заработка и были вынуждены прибегнуть к помощи государства. В 2020 году уровень зарегистрированной безработицы в России возрос до рекордных 3,2% (чуть ниже средних значений 1995–1996 гг.), впоследствии вновь опустившись до 1%³. Помимо объективных причин, данный всплеск был связан с упрощением доступа к пособию по безработице и повышением его размера (Pouchkin et al., 2021).

Несмотря на всю важность противодействия кризисным явлениям и решения плановых задач, деятельность ГСЗ регулярно подвергается критике. Как правило, речь идет о невысокой востребованности предоставляемых услуг (Larsen and Vesan, 2012). Рядовые граждане в большинстве своем пользуются неформальными каналами трудоустройства, а с развитием цифровых технологий все чаще отдают предпочтение сервисам онлайн-рекрутинга. Если в 2005 году среди различных способов поиска работы на долю СМИ и сети Интернет приходилось только 17,5% россиян, то в 2022 году их доля увеличилась до 55,3%⁴. Обращаемость в органы службы занятости населения, напротив, сократилась с 34,6% до 24,1%. Неслучайно в отечественной научной литературе подчеркивается тезис о слабой поддержке безработных со стороны государства (Капелюшников, 2023). Однако не лучшим образом обстоят дела и с работодателями, демонстрирующими незаинтересованность во взаимодействии с ГСЗ (Попов, 2023: 523), что обусловлено несовершенством ЕЦП «Работа России», относительно низким качеством направляемых соискателей (Сафонов, Песков, 2023: 9) и т.д. На этом фоне обеспокоенность вызывает состояние самого оператора услуг, характерной чертой которого являются неблагоприятные условия труда и, как следствие, высокая текучесть кадров (Вешкурова и др., 2023). Все это не позволяет преодолеть стереотипное отношение к ГСЗ (например, как к месту получения пособия⁵).

Обозначенные проблемы хорошо осознаются российскими органами власти. С 2019 года в рамках национального проекта «Демография» осуществляется комплексная модернизация ГСЗ, которая к концу 2024 года затронула более трети подведомственных учреждений⁶. На их месте должны быть созданы современные кадровые центры, в полной мере отвечающие быстро меняющимся требованиям рынка труда. Достижение столь амбициозного результата происходит за счет выделения средств на развитие инфраструктуры и изменения всей системы управления ГСЗ: введение стандартов полномочий (которые пришли на смену федеральным государственным стандартам), создание на ЕЦП «Работа России» технологических инструментов для оказания широкого спектра услуг и полномочий, проверка деятельности региональных служб занятости населения со стороны Роструда (Талбацкий, 2023) и т.д. Уже сейчас можно наблюдать позитивные последствия институциональной реформы, которые, в частности, заключаются в увеличении уровня трудоустройства граждан, обратившихся с заявлением о предоставлении государственной услуги по содействию в поиске подходящей работы (Вашаломидзе, Рыжов, 2023). Встречаются также публикации, в которых показано сохранение негативного тренда в отношении населения к деятельности ГСЗ (Кулькова, 2023). При этом судить об итоговых результатах реформ преждевременно, поскольку комплексная модернизация всей сети центров занятости завершится к 2029 году в ходе реализации национального проекта «Кадры»⁷.

² Public employment services and active labour market policies for inclusive labour market transitions. (<https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@edemp/documents/publication/wcms888350.pdf> – Access date: 25.12.2024).

³ Согласно данным Росстата.

⁴ Там же.

⁵ Работа на результат: как модернизируют центры занятости в РФ. (<https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/rabota-na-rezultat-kak-moderniziruyut-tsentry-zanyatosti-v-rf/> – Дата обращения: 25.12.2024).

⁶ В РФ на комплексную модернизацию центров занятости направят 5,2 млрд рублей в 2025 году. (<https://tass.ru/obschestvo/20391811> – Дата обращения: 25.12.2024).

⁷ Национальный проект «Кадры». (<https://национальныепроекты.рф/new-projects/kadry/> – Дата обращения: 08.12.2025).

Стремясь преодолеть ограничения анализа текущих трансформаций, в настоящей статье обосновывается концептуальная модель, которая бы позволила сформировать общее представление о функционировании государственной службы занятости в сложных условиях современности. Предложенный фокус исследования акцентирует внимание не только на глобальных трендах (демографические сдвиги, цифровизация экономики, глобализация и т.д.), но и учитывает актуальные для России вызовы, связанные с обеспечением устойчивого развития локальных территорий, что подчеркивается в новой стратегии пространственного развития страны⁸. Концентрация ресурсов в городских агломерациях вкупе с процессами депопуляции обостряет пространственные диспропорции, в результате чего хронический дефицит кадров в небольших населенных пунктах сменяется отсутствием места приложения труда в силу затухания деловой активности и жизни в целом (Попов и др., 2024). В этом плане ГСЗ может стать связующим звеном, объединяющим интересы самых разных сторон для решения широкого спектра проблем на рынке труда. Движение в этом направлении потребует налаживания тесного сотрудничества внутри локального сообщества и, соответственно, проработки новых методологических подходов к выстраиванию такой деятельности.

Обзор исследования по теме модернизации государственной службы занятости

В литературных источниках отмечается оживленная дискуссия о перспективах развития ГСЗ, которые зачастую раскрываются сквозь призму кризисных явлений на рынке труда. Они служат своеобразной проверкой на прочность, когда можно оценить эффективность и обосновать пути совершенствования институциональной среды. Так, на фоне роста безработицы в странах ОЭСР в конце XX века обсуждались вопросы отказа от монопольного положения ГСЗ и внедрения рыночных механизмов ее регулирования, либерализации «правил игры», регламентирующих деятельность частных кадровых агентств, оказания помощи уязвимым слоям (Fay, 1997). При всех условностях такая политика продолжалась вплоть до мирового финансово-экономического кризиса 2008 года, после чего были приложены усилия по ужесточению требований для получения пособия по безработице, созданию электронных баз данных вакансий, расширению охвата клиентов ГСЗ (Вишневская, 2019) и т.д. В свою очередь пандемия коронавируса COVID-19 стала настолько беспрецедентным событием, что в 2021 году под эгидой Международной организации труда был разработан гайд для диагностики государственных служб занятости (Avila and Rodriguez, 2021) и впервые за 20 лет подготовлен отчет об их эволюции и возможностях отвечать на глобальные тенденции и кризисы⁹. В названных документах собран богатый методический и аналитический материал, сигнализирующий о необходимости осуществления модернизационных преобразований. Они включают в себя широкий спектр действий в области цифровизации услуг и внутренних операций, содействия занятости как можно большему числу людей (выход за границы традиционной клиентской базы), обеспечения комплексной поддержки ищущим работу лицам, развития межакторного взаимодействия и т.д. В настоящий момент последнее направление является одним из наиболее обсуждаемых за рубежом, где оно рассматривается в ракурсе экосистемного подхода, получившего стремительное распространение как в науке, так и на практике.

Экосистемы службы занятости (или схожие по смыслу понятия) находятся на этапе концептуального становления и не имеют четкого определения. Обычно данные формулировки используются для обозначения сложной сети партнерских организаций, деятельность которой направлена на удовлетворение потребности экономики в кадрах. В этом случае ГСЗ все чаще выполняет роль посредника, объединяя услуги всех заинтересованных сторон, что позволяет оперативно реагировать на изменение условий на рынке труда (Davern, 2023). В качестве основных акторов могут выступать общественные организации, органы местного самоуправления, частные агентства занятости, работодатели (Finn and Peromingo, 2019) и др. Особое внимание уделяется неформальному сектору, представители которого избегают контактов с официальными структурами¹⁰. Большая роль в

⁸ Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года. (<https://www.consultant.ru/document/consdocLAW495567/> – Дата обращения: 20.05.2025).

⁹ Public employment services and active labour market policies for inclusive labour market transitions. (<https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@edemp/documents/publication/wcms888350.pdf> – Access date: 25.12.2024).

¹⁰ How should PES be strengthened to effectively contribute to labour market resilience in the face of COVID-19? <https://www.giz.de/en/downloads/GIZYouMatchPolicy%20PaperCovid-19.pdf> – Access date: 25.12.2024).

формировании экосистем служб занятости отводятся цифровым платформам, способным интегрировать множество разрозненных проектов в единый сервис (в частности, в Республике Корея таким образом было объединено более 30 веб-сайтов (Campbell et al., 2023)). Вместе с тем на практике пользователи услуг могут столкнуться с избытком контента, что является не менее важным, чем понимание и принятие локальным сообществом самого концепта (Nuraeni et al., 2022).

Проблематика сотрудничества ГСЗ с другими организациями, как и вопросы развития межведомственного взаимодействия, также находят отражение в отечественной литературе (Калмыков, 2018; Пашин и др., 2019; Пушкин и др., 2020). При этом чаще всего дискуссия сводится к выстраиванию тесных отношений с работодателями и образовательными учреждениями (Харькин, 2019; Пашин и др., 2021; Долженко и др., 2023). Встречаются лишь отдельные публикации, в которых делается акцент на необходимости формирования экосистемы занятости, например, для поддержки женщин с детьми (Гокова, 2022) или людей с расстройством аутистического спектра (Николас, 2020). Несмотря на новизну тематики для России, подобного рода идеи широко представлены в практической плоскости. Так, в новостных репортажах упоминается создание уникальной экосистемы службы занятости в Москве¹¹, по праву считающейся одним из лидеров в создании передовой инфраструктуры кадровых центров. Более того, в аналитических материалах Совета по развитию социальных инноваций субъектов РФ при Совете Федерации Федерального Собрания РФ напрямую говорится о целесообразности построения экосистемной модели сотрудничества для ГСЗ¹², а в одном из приказов Министерства труда и социальной защиты РФ от 2023 года даже вводится термин «экосистема содействия занятости»¹³, который, правда, относится к внутренним аспектам реализации государственных полномочий, услуг, сервисов и иных мер поддержки.

Таким образом, можно констатировать ограниченность концептуальных положений о развитии экосистемы вокруг ГСЗ как ключевого проводника активной и пассивной политики на современном рынке труда не только в отечественной, но и в зарубежной науке. Первые шаги в этом направлении, безусловно, сделаны, однако им не хватает прочного фундамента, по которому можно выстраивать всю последовательность действий для формирования эффективного ответа на актуальные вызовы и угрозы. Применительно к России это означает выход за привычные рамки оказания услуг по содействию занятости населения и осуществление комплексных преобразований по обеспечению экономики квалифицированными кадрами. Реализация частных инициатив в этом плане едва ли принесет желаемые плоды¹⁴.

Методологические рамки исследования

В основе нашего исследования лежит экосистемный подход, посредством которого функционирование ГСЗ рассматривается сквозь призму коллаборативной среды, побуждающей различных акторов к взаимовыгодному сотрудничеству (Соловьева, 2020). Такой широкий фокус подразумевает включение в экосистему районных отделений занятости населения, органов власти, бизнеса, образовательных учреждений, профессиональных ассоциаций, соискателей работы и других заинтересованных сторон. Выстраивание тесных отношений между ними способствует более целостному пониманию проблем и возможностей их решения за счет возникновения синергетических эффектов, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности действующих институциональных структур и устойчивости рынка труда.

В настоящее время экосистемный подход вышел далеко за рамки естественных природных экосистем и затрагивает самые разные области человеческой жизнедеятельности (Scaringella

¹¹ Уникальная экосистема службы занятости Москвы «Самозанятость в руки». (https://youtu.be/2a0O6jPQztg?si=OS6_gDMZl5tu5Sb2 – Дата обращения: 25.12.2024).

¹² Аналитический вестник № 15(835). Новые подходы комплексного содействия занятости. (http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/145948/ – Дата обращения: 25.12.2024).

¹³ Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 марта 2023 года № 156 «Об утверждении Стандарта организации деятельности органов службы занятости населения в субъектах Российской Федерации». (<https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406489963/#1016> – Дата обращения: 25.12.2024).

¹⁴ How should PES be strengthened to effectively contribute to labour market resilience in the face of COVID-19? (<https://www.giz.de/en/downloads/GIZYouMatchPolicy%20PaperCovid-19.pdf> – Access date: 25.12.2024).

and Radziwon, 2017). При этом в общественных науках приставка «эко» характеризует не экологическую направленность, а скорее отражает взаимосвязанность и взаимозависимость акторов, объединенных общим территориальным или иным контекстом (Catala et al., 2023). Подобного рода недопонимания вкупе с пестротой понятийного аппарата становятся поводом для критики расширенного толкования экосистемного подхода (Oh et al., 2016). В нашей работе он не служит данью моде и используется намеренно, чтобы подчеркнуть важность раскрытия потенциала ГСЗ путем вовлечения в ее деятельность как можно большего количества сторон. Это позволит мобилизовать дополнительные ресурсы и компетенции, а также обеспечить сбалансированность и адаптивность всей хозяйственной системы, что особенно актуально для локальных территорий, находящихся вдали от крупных городов.

В качестве модельного региона выбрана Вологодская область, которая занимает в рейтинге субъектов РФ срединные позиции по многим социально-экономическим показателям. В этом плане перечень проблем, побудивших нас к проведению исследования, будет иметь достаточно типичный характер. Раскрытие заявленной темы начинается с анализа общей ситуации на рынке труда и положения ГСЗ на региональном уровне. Для этого мы используем данные официальной и ведомственной статистики. Полученные результаты стали основой для разработки предложений по внедрению экосистемного подхода в деятельность ГСЗ, что подразумевает совершенствование механизмов межакторного взаимодействия и создание новых форм сотрудничества, изменение функционала отделений занятости населения, развитие цифровых платформ и т.д. В завершении рукописи приводится пример перспективной программы привлечения квалифицированных кадров, реализация которой становится доступной при условии формирования целостной экосистемы вокруг ГСЗ.

Государственная служба занятости в ракурсе вызовов регионального рынка труда

Согласно оценкам, Россия относится к числу стран, где ГСЗ предоставляет полный набор обязательных функций и имеет сравнительно умеренный перечень услуг по трудоустройству¹⁵. Разнообразие инструментов поддержки целевых групп, а также широта информирования о состоянии рынка труда и выплате пособий находятся на среднем уровне. Ограниченный спектр сервисов наблюдается лишь в отношении трудовой миграции, которая наряду с другими видами пространственной мобильности служит одним из наиболее болезненных вопросов для региональной периферии (Нефедова, Старикова, 2020), когда речь заходит о необходимости обеспечения экономики квалифицированными кадрами и развития локальных территорий в целом. Однако все это часть куда более серьезных вызовов, требующих консолидации всего общества.

Принимая во внимание огромную площадь РФ, долгосрочный тренд на депопуляцию имеет разрушительные последствия. В частности, на примере Вологодской области, как и многих других субъектов, отчетливо прослеживается исчерпание демографических резервов для сохранения трудового потенциала. Несмотря на повышение возраста выхода на пенсию, в ближайшие десятилетия численность населения трудоспособного возраста будет снижаться и к 2046 году составит около 71% от уровня 2000 года, вследствие чего дефицит кадров становится одним из важнейших ограничителей экономического роста, о чем много говорится в выступлениях высшего руководства страны¹⁶. Нехватка специалистов не только затрудняет реализацию новых проектов и модернизацию производства, что оборачивается отставанием в развитии перспективных отраслей экономики, но и служит объективным барьером, препятствующим обеспечению жизнедеятельности территорий. В 2023 году общая безработица на Вологодчине опустилась до 3,1%, а регистрируемая – до 0,9%¹⁷.

Усугубляет положение дальнейшее стягивание трудовых, финансовых и иных ресурсов в крупные города, поскольку агломерационные эффекты затрагивают лишь ближайшие к ним территории, в то время как отдаленные районы либо не испытывают на себе позитивного влияния, либо вовсе сталкиваются с отрицательными последствиями центростремительных сил

¹⁵ The World of Public Employment Services. Challenges, capacity and outlook for public employment services in the new world of work. (<https://doi.org/10.1787/9789264251854-en> – Access date: 25.12.2024).

¹⁶ Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет. (<https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> – Дата обращения: 25.12.2024).

¹⁷ Согласно данным Вологдастата.

(Кожевников, Ворошилов, 2024). В результате происходит деградация периферии и усиление внутрирегионального неравенства (например, различия в заработках между соседними районами могут достигать 1,5 раз¹⁸), что особенно заметно по перемещениям молодежи в поисках качественного образования, работы и комфортной жизни в целом. Так, в период 2015–2021 гг. сельскую местность покинуло 8 944 вологжанина в возрасте до 35 лет (сальдо по оставшимся группам составило +1723 чел.)¹⁹. Все это порождает замкнутый круг, когда отсутствие перспектив вдали от крупных городов способствует оттоку наиболее активного населения, что в свою очередь обостряет проблемы развития местной экономики и социальной инфраструктуры.

В сложившихся условиях ГСЗ оказывается в непростой ситуации. С одной стороны, перед ней стоит широкий, но привычный перечень задач по реализации государственной политики на рынке труда. Как правило, плановые работы выполняются в полном объеме и с надлежащим качеством. Об этом, в частности, свидетельствуют ежегодные отчеты Министерства труда и занятости населения Вологодской области за последние 7 лет²⁰. Оставляя за рамками дискуссии вопросы формирования таких госзадач, нельзя не отметить, насколько сильно различаются оценки деятельности отделений занятости населения²¹. Это возвращает нас к обсуждению традиционных проблем функционирования ГСЗ (Малолетко и др., 2018), что на практике нередко выливается в оптимизацию, т.е. упразднение «ненужных» филиалов и создание на их месте межрайонных территориальных отделов (Емец, 2019).

С другой стороны, не меньшего внимания заслуживает современная повестка, диктующая новые требования к ГСЗ. Причем это касается не столько технических аспектов обслуживания клиентов, сколько содержания самих услуг и подходов к их оказанию. И если, например, в области внедрения цифровых технологий наблюдается значительный прогресс (при всех недочетах ЕЦП «Работа России»), то в плане адаптации сервисов к динамичным потребностям рынка труда предстоит еще многое сделать. Так, в паспорте федерального проекта «Поддержка занятости и повышения эффективности рынка труда для обеспечения производительности труда» заявлен ориентир по достижению ГСЗ ведущих позиций в решении вопросов развития, прогноза и реализации трудового потенциала во взаимодействии с органами власти и социальными партнерами²². Спустя почти 5 лет после начала модернизации, едва ли можно судить о выполнении поставленной задачи. Похожим образом обстоят дела с практикой внедрения комплексов услуг по принципу жизненных ситуаций и бизнес-ситуаций²³.

Экосистемная модель функционирования государственной службы занятости на региональном уровне

В нашем исследовании мы полностью разделяем идею о необходимости внесения кардинальных изменений в деятельность ГСЗ и позиционирования ее как ключевого института, отвечающего за содействие занятости населения и обеспечение устойчивости рынка труда. Однако в текущих реалиях предпринимаемых усилий может быть недостаточно в силу размытости концептуального видения конечных результатов масштабной реформы, которые к тому же соотносились бы со всем набором частных решений. Представляется, что общей рамкой должна стать *экосистемная модель функционирования ГСЗ* как базовое условие повышения востребованности и эффективности оказываемых услуг (рис. 1). Успешность сохранения и развития кадрового потенциала территорий будет напрямую зависеть от выстраивания прочных отношений с сетью партнерских организаций, объединяющих органы власти, бизнес, НКО, объекты социальной сферы и иные заинтересованные стороны.

¹⁸ Согласно данным Вологдастата по показателю среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2022 году.

¹⁹ Рассчитано на данных Вологдастата.

²⁰ Подведомственные организации. (<https://depzan.gov35.ru/obshchaya-informatsiya/podvedomstvennye-organizatsii/> – Дата обращения: 25.12.2024).

²¹ Рейтинговая оценка ОЗН КУ ВО «ЦЗН». (<https://depzan.gov35.ru/k-svedeniu/87824/> – Дата обращения: 25.12.2024).

²² Паспорт федерального проекта «Поддержка занятости и повышения эффективности рынка труда для обеспечения производительности труда» (приложение № 3 к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Производительность труда и поддержка занятости» от 18.12.2018 № 4). (<https://www.consultant.ru/document/consdocLAW319213/> – Дата обращения: 25.12.2024).

²³ Рекомендации по доработке результатов внедрения комплексов услуг по принципу жизненных ситуаций и бизнес-ситуаций. (<https://rostrud.gov.ru/upload/Doc/Рекомендации%20по%20доработке%20результатов%20внедрения%20комплексов%20услуг%20по%20принципу%20жизненных%20ситуаций%20и%20бизнес-ситу.docx> – Дата обращения: 20.05.2025).

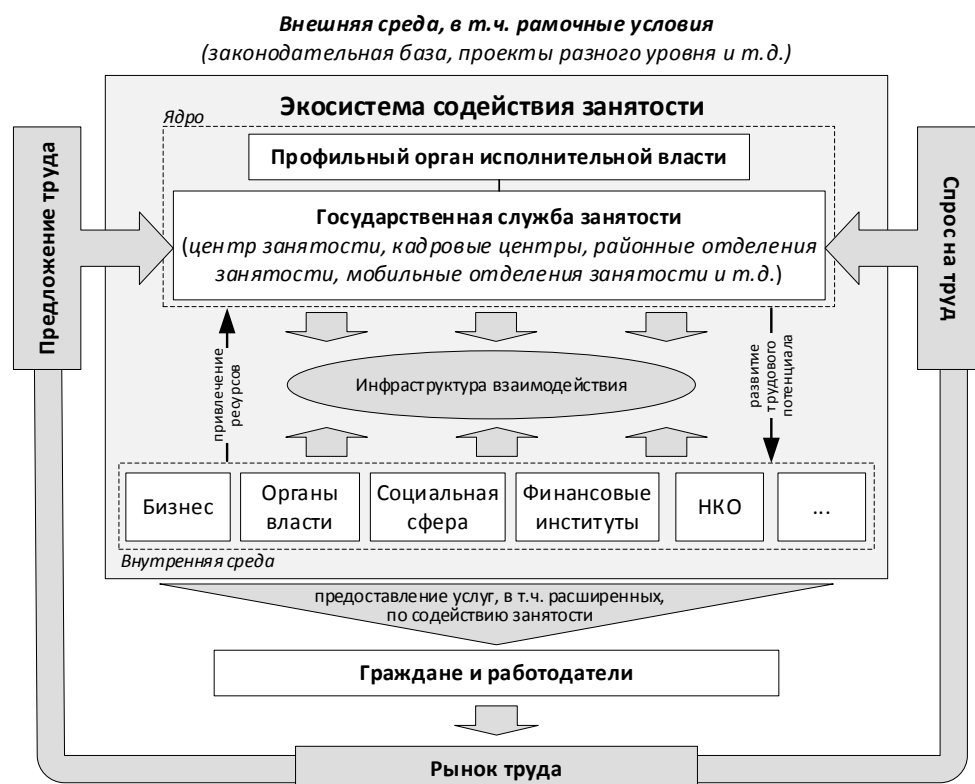


Рис. 1. Экосистемная модель функционирования государственной службы занятости на региональном уровне

Источник: составлено авторами.

Основной предложенной модели служит экосистема содействия занятости. Ее *ядро* включает совокупность подведомственных учреждений разного уровня (от флагманских кадровых центров до небольших районных отделений занятости населения), курируемых профильным органом исполнительной власти, который в свою очередь отвечает за реализацию государственной политики на рынке труда. Все они осуществляют работу с потоками спроса и предложения для обеспечения экономики рабочей силой. Базовый спектр услуг (регистрация безработных и выплата пособий, содействие занятости, подбор кадров и т.д.) является одинаковым для всех территорий, однако расширенный перечень сервисов, наполнение которого зависит от специфики региона и его потребностей, может быть получен, прежде всего, в крупных городах. Эффективное взаимодействие внутри ГСЗ позволит оперативно реагировать на различные жизненные ситуации соискателей и запросы работодателей, находящиеся даже в самых отдаленных населенных пунктах. Этому будет способствовать *внутренняя среда* экосистемы содействия занятости, предоставляющая дополнительные возможности для решения проблем на рынке труда за счет привлечения ресурсов, обмена информацией и в целом взаимовыгодного сотрудничества. Каждая из сторон преследует собственные интересы (бизнес нацелен на получение прибыли, органы власти – снижение социальной напряженности, объекты социальной сферы – оказание полного объема услуг, и т.д.), однако все они выигрывают от развития трудового потенциала. Выстраивание партнерских отношений в этой области открывает широкие возможности не только для создания благоприятных условий работы и функционирования рынка труда, но и преодоления ряда важнейших барьеров на пути к устойчивому развитию локальных территорий.

Функционирование экосистемы содействия занятости основано на механизмах вертикального и горизонтального взаимодействия, позволяющих эффективно координировать усилия различных акторов. Центральная роль в этом процессе отводится государственной службе занятости, которая выступает связующим звеном между внутренними структурами, с одной

стороны, и работодателями, образовательными учреждениями, финансовыми институтами и другими партнерами – с другой. Коммуникация между ядром и внутренней средой экосистемы содействия занятости осуществляется через инфраструктуру взаимодействия, что предполагает создание многоканальных информационных потоков, включающих как традиционные рабочие встречи и консультации, так и современные цифровые платформы, выступающие в качестве основной площадки для координации совместных действий. Одним из таких решений может стать ЕЦП «Работа России», на базе которой возможна разработка специализированного модуля не только для взаимодействия участников (от обмена мнениями и онлайн-консультаций до организации совместных проектов и инициатив), но и получения доступа к аналитическим материалам, актуальным мерам поддержки и т.д. Полный перечень инструментов может быть определен по итогам выявления четкого состава, функций и потребностей партнерской сети, что потребует проведения дополнительных исследований.

Применительно к Вологодской области функционирование экосистемы содействия занятости будет находиться в ведении Министерства труда и занятости населения региона, ответственного за проведение государственной политики на рынке труда. Координация и управление деятельностью всех подведомственных структур возлагается на Центр занятости населения, который и в настоящее время выполняет схожие задачи. В силу того, что территория Вологодчины отличается формированием двух моноцентрических агломераций, нами предлагается выделить флагманские кадровые центры с расширенным перечнем услуг в крупных городах Вологда и Череповец, а также в Великом Устюге, имеющем особое социально-экономическое значение, несмотря на свое периферийное положение. К числу дополнительных сервисов можно отнести различные образовательные программы, поддержку предпринимательских инициатив, комплексные решения по подбору персонала и аналитике рынка труда, персонализированное карьерное консультирование и т.д. Кроме этого, экосистема содействия занятости включает районные и мобильные отделения занятости населения. Они играют ключевую роль в обеспечении доступности базовых услуг для людей, проживающих в отдаленных и сельских районах.

Формированию экосистемы содействия занятости будет способствовать соблюдение ключевых принципов, на которых основываются современные подходы к организации услуг в этой области:

Децентрализация и централизация. На уровне государства происходит координация ключевых стратегических задач, в то время как работа на местах осуществляется с учетом региональной и местной специфики, что позволяет ГСЗ сохранить баланс между едиными стандартами качества и гибкостью в управлении.

Индивидуализация услуг. В ходе работы с клиентами и партнерами необходимо принимать во внимание их индивидуальные потребности и особенности для более эффективного решения проблем, возникающих в сфере социально-трудовых отношений.

Инновации. Внедрение новых подходов и технологий является важным условием обеспечения конкурентоспособности ГСЗ и оперативного реагирования на различные вызовы. Причем речь идет о широком понимании инноваций, которые должны использоваться как при оказании услуг, так и для совершенствования внутренних процессов.

Партнерские отношения с акторами внешней среды. Выстраивание сети партнерских организаций дает возможность обмениваться опытом и знаниями, объединять ресурсы для активизации совместных усилий по содействию занятости населения, подготовке кадров, реализации социальных программ и т.д., что в конечном итоге позитивно скажется на доступности, качестве и широте предоставляемых услуг.

Оптимизация логистики и транспортной доступности. Клиенты ГСЗ должны иметь равный доступ к услугам вне зависимости от места проживания или осуществления деятельности, что особенно важно для удаленных территорий. Это требует оптимизации пространственного размещения районных отделений занятости населения, а также развития сети их мобильных представительств.

Использование цифровых технологий. Современные ГСЗ активно внедряют цифровые технологии для расширения доступности и повышения качества оказываемых услуг, а также автоматизации внутренних процессов. Так, внедрение систем управления данными

и аналитических инструментов помогает улучшить качество предоставляемой информации, отслеживать эффективность работы и принимать более обоснованные решения.

Комплексность и синергия. Превращение ГСЗ в единый «организм», в котором отдельные элементы усиливают друг друга, обеспечит максимальную эффективность (за счет улучшения взаимодействия между отделениями и структурными подразделениями, оптимизации распределения ресурсов и т.д.) и координацию всех функций и процессов.

Эффекты от внедрения экосистемной модели функционирования государственной службы занятости

В рамках экосистемы содействия занятости реализация государственной политики на рынке труда предполагает тесное сотрудничество с партнерскими организациями (внутренняя среда). Одним из наглядных примеров такого взаимодействия может быть программа привлечения квалифицированных кадров, ориентированная, прежде всего, на периферийные территории, посредством расширения возможностей для повышения трудовой мобильности населения, в т.ч. проживающего в других регионах страны. Это можно достичь за счет удовлетворения социальных потребностей соискателей, таких как благоустроенное жилье, детский сад для ребенка, работа для мужа/жены и другие важные аспекты жизни.

Процесс привлечения квалифицированных кадров начинается с поступления запроса от работодателя. Он размещает вакансию в ЕЦП «Работа России», указывая требования к должности и условия труда. После этого ГСЗ приступает к поиску кандидата: в отличие от традиционного алгоритма трудоустройства, где многое ограничивается сопоставлением заявленных и имеющихся компетенций, на этом этапе проводится не только оценка профессиональной пригодности соискателя, но и выявляются его критические социально-бытовые потребности. Изыскание возможностей для их удовлетворения осуществляется при помощи внутренней среды экосистемы содействия занятости. Например, если работник нуждается в жилье, то ГСЗ может координировать усилия с местными органами власти и строительными компаниями для предоставления благоустроенного жилья. В случае переезда с детьми организуются консультации и сопровождение для их ускоренного зачисления в образовательные организации. Финансовые институты при этом могут выступать гарантами кредитных обязательств или предлагать специальные условия финансирования, облегчая процесс релокации и адаптации.

Когда подходящий кандидат найден и необходимые организационные вопросы решены, заключается трудовой договор и специалист зачисляется в штат. В результате работодатель получает квалифицированного специалиста, а соискатель – не только рабочее место, но и комфортные условия жизни для себя и своей семьи. Это повышает удовлетворенность обеих сторон, способствует формированию долгосрочных трудовых отношений и снижению текучести кадров. Такой комплексный подход позволяет улучшить социально-экономические условия как для работника и предприятия, так и для локальной территории в целом.

Другие инструменты экосистемного взаимодействия могут быть хорошо известны и уже в той или иной степени применяться в практике регулирования рынка труда, поскольку входят в сферу деятельности ГСЗ. Однако при целенаправленном согласовании усилий разных участников создается возможность реализовывать более комплексные задачи. Конкретные решения могут разрабатываться на основе обсуждений в рамках экосистемы содействия занятости, а также с учетом специфики региона и локальной территории. Так, совместно с образовательными организациями возможно внедрение адаптированных программ подготовки кадров под конкретные запросы бизнеса, включая краткосрочные курсы и модули на базе работодателя. При участии муниципальных властей и застройщиков могут запускаться проекты по предоставлению временного или арендного жилья для специалистов, прибывающих из других районов, регионов и стран. Финансовые организации могут предлагать целевые продукты для поддержки мобильности, такие как субсидируемые кредиты или отсрочки по выплатам. Наряду с этим, в сотрудничестве с бизнес-объединениями могут реализовываться инициативы по поддержке самозанятых граждан в части правового и налогового консультирования, предоставления

инфраструктуры (коворкинги, сбытовые площадки), доступа к микрофинансированию. Также возможно развитие совместных сервисов сопровождения сотрудников после трудоустройства: от адаптации и наставничества до организации транспортных маршрутов или детских групп при предприятиях. В результате такие комплексные меры формируют благоприятную среду, в которой интересы различных сторон взаимно усиливают друг друга.

Ожидаемые эффекты от реализации экосистемной модели функционирования государственной службы занятости могут быть сгруппированы следующим образом:

Общественный уровень

- Повышение эффективности использования трудового потенциала территорий (в т.ч. за счет экономической активности потенциальной рабочей силы).
- Привлечение в регион квалифицированных кадров и их семей, что даст мультипликативный эффект для всей экономики.
- Развитие периферийных территорий (в т.ч. сельской местности) за счет повышения трудовой мобильности населения.
- Сокращение масштабов распространения прекаризации занятости, характеризующей снижение устойчивости положения работников.
- Повышение востребованности и эффективности региональной службы занятости как современного кадрового центра с разветвленной сетью партнеров и т.д.

Организационный уровень

- Сокращение времени и ресурсов, затрачиваемых на поиск и найм работников.
- Доступ к квалифицированным кадрам, в т.ч. из других регионов, за счет возможности участия в перспективных программах трудовой мобильности.
- Повышение производительности труда и расширение производственных мощностей.
- Быстрый и эффективный подбор персонала, поддержка в адаптации новых сотрудников и т.д.

Индивидуальный уровень

- Получение доступа к программам обучения и переобучения, трудовой мобильности.
- Повышение доступности услуг и информированности о возможных мерах поддержки.
- Увеличение шансов на трудоустройство в формальном секторе экономики с относительно прозрачными профессиональными перспективами и т.д.

Модернизация ГСЗ в русле экосистемного подхода потребует финансовых вложений, которые могут быть представлены бюджетными ассигнованиями и программами субсидирования. Они пойдут на улучшение доступности, качества и спектра предоставляемых услуг: обновление устаревшей инфраструктуры и программного обеспечения, развитие цифровых сервисов, оптимизация пространственного размещения кадровых центров и отделений занятости населения и т.д. Особое место следует уделить обучению и повышению квалификации сотрудников ГСЗ, а также найму профессионалов из числа HR-специалистов, обладающих современным взглядом на кадровую политику и управление талантами. Важным шагом также станет создание платформы-агрегатора, на которой будут собраны основные меры поддержки и реализована возможность онлайн-взаимодействия с клиентами (в т.ч. для получения обратной связи). Однако всего этого будет недостаточно без проведения ребрендинга ГСЗ для повышения ее узнаваемости и привлекательности как среди населения, так и среди работодателей. Все это будет способствовать разветвленной сети содействующих организаций и учреждений, которая позволит более комплексно подойти к преодолению актуальных вызовов в сфере социально-трудовых отношений.

В конечном итоге для построения экосистемной модели функционирования ГСЗ необходимо четкое определение «правил игры». Они должны предусматривать как формирование единого нормативного подхода к координации участников и правовых основ для межведомственного и межсекторального сотрудничества, так и выработку механизмов ответственности за реализацию мер по содействию занятости. Отдельно потребуются разработка гибких инструментов социальной поддержки для различных категорий работников. Все это является неотъемлемым условием становления экосистемы содействия занятости, способной оперативно реагировать на вызовы устойчивому развитию локальных территорий.

Заключение

Таким образом, в исследовании предложена экосистемная модель функционирования государственной службы занятости, которая может не только стать ответом на возможности и угрозы современности, но и выступить важным звеном в обеспечении устойчивого развития локальных территорий, испытывающих серьезные проблемы в условиях острого дефицита кадров и региональных диспропорций. Преодоление этих вызовов требует совершенствования институтов рынка труда для формирования коллаборативной среды, побуждающей различных акторов к взаимовыгодному сотрудничеству. Это могут быть органы власти, бизнес, образовательные организации, НКО и другие стороны, заинтересованные в развитии трудового потенциала. Все они являются частью экосистемы содействия занятости, которая будет способствовать повышению востребованности, доступности, качества и спектра услуг государственной службы занятости. Кроме того, привлечение дополнительных ресурсов, обмен знаниями и опытом позволит реализовывать комплексные программы трудовой мобильности рабочей силы. Помимо самого факта трудоустройства они будут направлены на удовлетворение социальных потребностей соискателей и их семей, что позитивно скажется на устойчивости занятости и социально-экономическом развитии локальных территорий в целом. Разработка иных инструментов будет осуществляться с учетом региональной и муниципальной специфики, а также на основе развитых партнерских связей. Практическая реализация спектра возможных решений станет возможной благодаря объединению усилий участников экосистемы и созданию условий для гибкой, скоординированной работы в интересах всех сторон.

Авторский вклад:

Даценко И.П.: идея исследования, предоставление ведомственных данных, участие в обсуждении и редактуре статьи.

Попов А.В.: разработка концепции и методологии исследования, анализ данных, подготовка текста статьи, формулировка выводов и научных положений.

Authors' contributions:

Datsenko I.P.: research idea, provision of institutional data, participation in discussion and manuscript editing.

Popov A.V.: development of the research concept and methodology, data analysis, manuscript preparation, formulation of conclusions and scientific findings.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Вашаломидзе Е.В., Рыжов Д.А. (2023). Оценка эффективности совершенствования центров занятости населения в современных условиях. *Труд и социальные отношения* 34(6): 47–56. DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-6-47-56 [Vashalomidze, E.V., Ryzhov, D.A. (2023). Assessment of the efficiency of improving employment centers in modern conditions. *Labor and Social Relations Journal* 34(6): 47–56. (in Russian).]
- Вешкурова А.Б., Вашаломидзе Е.В., Рыжов Д.А. (2023). Клиентоцентричность как фактор развития службы занятости. *Вестник евразийской науки* 15(s5). [Veshkurova, A.B., Vashalomidze, E.V., Ryzhov, D.A. (2023). The internal client-centeredness of the employment service. *The Eurasian Scientific Journal* 15(s5). (in Russian).]
- Вишневская Н.Т. (2019). Государственная политика на рынке труда: реформирование институтов в странах ОЭСР. *Вопросы государственного и муниципального управления* (1): 35–60. [Vishnevskaya, N.T. (2019). State Labour Market Policy: Reforming Institutions in OECD Countries. *Public Administration Issues* (1): 35–60. (in Russian).]
- Гокова О.В. (2022). Формирование экосистемы занятости женщин с детьми (на примере Омской области). *Вестник Омского университета. Серия: Экономика* 20(4): 105–114. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(4).105-114. [Gokova, O.V. (2022). The building an employment

- ecosystem for women with children (case study of Omsk region). *Herald of Omsk University. Series "Economics"* **20**(4): 105–114. (in Russian).]
- Долженко Р.А., Долженко С.Б., Антонов Д.А. (2023). Роль и возможности служб занятости региона (взгляд стейкхолдеров Свердловской области). *Журнал «ЭКО»* **53**(6): 152–176. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-6-152-176 [Dolzhenko, R., Dolzhenko, S., Antonov, D. (2023). The Role and Opportunities of Regional Employment Services (Sverdlovsk Region's Stakeholders' View). *ECO Journal* **53**(6): 152–176. (in Russian).]
- Емец В.С. (2019). Новый формат Службы занятости. *Служба занятости* (2): 8–13. [Emec, V.S. (2019). New form of the Employment Service. *Employment service* (2): 8–13. (in Russian).]
- Калмыков С.Б. (2018). Служба занятости населения: экспертная оценка реализации ожиданий. *Охрана и экономика труда* (2): 41–47. [Kalmykov, S.B. (2018). Public employment service: expert evaluation of expectations. *Labor Protection and Economics* (2): 41–47. (in Russian).]
- Капельюшников Р.И. (2023). Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов. *Вопросы экономики* (8): 5–37. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37 [Kapelushnikov, R.I. (2023). The Russian labor market: A statistical portrait on the crises background. *Voprosy Ekonomiki* (8): 5–37. (in Russian).]
- Кожевников С.А., Ворошилов Н.В. (2024). Агломерационные процессы в регионах России: особенности и проблемы активизации позитивных эффектов. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз* **17**(1): 91–109. DOI: 10.15838/esc.2024.1.91.5 [Kozhevnikov, S.A., Voroshilov, N.V. (2024). Agglomeration processes in Russian regions: Specifics and challenges related to the intensification of positive effects. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast* **17**(1): 91–109. (<https://doi.org/10.15838/esc.2024.1.91.5>). (in Russian).]
- Кулькова И.А. (2023). Использование метода контент-анализа для оценки деятельности государственной службы занятости населения. *Human Progress* **9**(3). DOI: 10.34709/IM.193.7 [Kulkova, I.A. (2023). The content analysis method usage to evaluate the public employment service's activities. *Human Progress* **9**(3). (in Russian).]
- Малолетко А.Н., Пашин Н.П., Каурова О.В., Калмыков С.Б. (2018). Служба занятости населения: реагирование на современные вызовы. *Социальная политика и социология* **17**(4): 41–53. DOI: 10.17922/2071-3665-2018-17-4-41-53 [Maloletko, A.N., Pashin, N.P., Kaurova, O.V., Kalmykov, S.B. (2018). Employment Service: Responding to Modern Challenges. *Social Policy and Sociology* **17**(4): 41–53. (in Russian).]
- Нефедова Т.Г., Старикова А.В. (2020). Миграции населения как способ адаптации к поляризации пространства в центре России. *Социологические исследования* (10): 24–38. DOI: 10.31857/S013216250009567-6 [Nefedova, T.G., Starikova, A.V. (2020). Migrations as a Way of Population Adaptation to Polarization of Space at the Center of Russia. *Sociological Studies* (10): 24–38. (in Russian).]
- Николас Д. (2020). Трудоустройство людей с РАС. Анализ исследований и шаги для дальнейшего развития. *Аутизм и нарушения развития* **18**(3): 5–11. DOI: 10.17759/autdd.2020180301 [Nicholas, D. (2020). Activity Employment in Autism: Reflections on the Literature and Steps for Moving Forward. *Autism and Developmental Disorders* **18**(3): 5–11. (in Russian).]
- Пашин Н.П., Волошина И.А., Харькин В.В. (2021). Решение проблем оценки и регулирования напряженности на рынке труда: практика и современные подходы. *Социально-трудовые исследования* **42**(1): 8–23. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-42-1-8-23 [Pashin, N.P., Voloshina, I.A., Khar'kin, V.V. (2021). Addressing the issues of assessment and regulation of tension in the labor market: practice and modern approaches. *Social and labor research* **42**(1): 8–23. (in Russian).]
- Пашин Н.П., Малолетко А.Н., Виноградова М.В., Калмыков С.Б. (2019). Взаимодействие службы занятости населения с работодателями: анализ применения информационных систем. *Социально-трудовые исследования* **34**(1): 57–70. [Pashin, N.P., Maloletko, A.N., Vinogradova, M.V., Kalmykov, S.B. (2019). Interaction of the employment service with employers: analysis of the use of information systems. *Social and labor research* **34**(1): 57–70. (in Russian).]
- Попов А.В. (2023). Проблемы и перспективы развития сферы занятости по оси «центр-периферия» в модельном регионе России. *Уровень жизни населения регионов России* **19**(4): 515–528. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_4_4_515_528 [Popov, A.V. (2023). Problems and Prospects for the

- Development of the Employment Sphere Along the “Center-Periphery” Axis in the Model Region of Russia. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia* 19(4): 515–528. (in Russian).]
- Попов А.В., Соловьева Т.С., Короленко А.В., Груздева М.А. (2024). *Города и сельская периферия современной России: ключевые тенденции и риски трансформации занятости в ракурсе пространственного развития территорий* / Под ред. А.В. Попова. Вологда: ФГБУН ВолНИЦ РАН, 2024. 228 с. [Popov, A.V., Soloveva, T.S., Korolenko, A.V., Gruzdeva, M.A. (2024). *Cities and rural periphery of modern Russia: key trends and risks of employment transformation in the context of spatial development of territories*. Vologda: VolRC RAS. (in Russian).]
- Пушкин М.П., Тада К., Сурина Ю.А. (2020). Государственные службы занятости и будущее сферы труда: ориентиры для разработки инновационных программ. *Социально-трудовые исследования* 40(3): 160–169. DOI: 10.34022/2658-3712-2020-40-3-160-169 [Pushkin, M.P., Tada, K., Surina, Y.A. (2020). Public Employment Services and the Future of Work: Guidelines for the Development of Innovative Programmes. *Social and labor research* 40(3): 160–169. (in Russian).]
- Сафонов А.Л., Песков С.О. (2023). Основные направления повышения эффективности службы занятости. *Труд и социальные отношения* 34(2): 5–24. DOI: 10.20410/2073-7815-2023-34-2-5-24 [Safonov, A.L., Peskov, S.P. (2023). The main ways of improving the efficiency of the employment service. *Labor and Social Relations Journal* 34(2): 5–24. (in Russian).]
- Соловьева Т.С. (2020). Оценка развития региональных социально-инновационных экосистем в субъектах Северо-Западного федерального округа. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки* 13(3): 80–90. DOI: 10.18721/JE.13306 [Soloveva, T.S. (2020). Measuring the development of social innovation ecosystems in the regions of Russia’s Northwestern Federal District. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics* 13(3): 80–90. (in Russian).]
- Талбацкий Я.П. (2023). Оценка деятельности государственной службы занятости населения в структуре системы управления ею: выработка новых подходов. *Экономика, предпринимательство и право* 13(12): 6089–6102. DOI: 10.18334/epp.13.12.120193 [Talbatkiy, Ya.P. (2023). Assessment of the activities of the State Employment Service in the structure of its management system: developing new approaches. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law* 13(12): 6089–6102. (in Russian).]
- Харькин В.В. (2019). Инструментальные и методические аспекты сегментации региональных рынков труда с применением квалификационных характеристик. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)* 10(3): 408–428. DOI: 10.18184/2079-4665.2019.10.3.408-428 [Harkin, V.V. (2019). Instrumental and Methodological aspects of the segmentation of Regional Labour Markets Using Qualification characteristics. *MIR (Modernization. Innovation. Research)* 10(3): 408–428. (in Russian).]
- Avila, Z., Rodriguez, J.O. (2021). *Public employment services diagnostic tool and guide*. International Labour Office – Geneva: ILO.
- Campbell, B., Dave, A., Patel, R., Roberts, C.P., Wilson, T. (2023). *Work in Progress: Interim report of the Commission on the Future of Employment Support*.
- Catala, B., Savall, T., Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research* (163). DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113932
- Davern, E. (2023). *European Network of Public Employment Services. New forms of PES service delivery*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2767/346726
- Fay, R.G. (1997). *Making the public employment service more effective through the introduction of market signals*. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers 25. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/031348351683
- Finn, D., Peromingo, M. (2019). *Key developments, role and organization of Public Employment Services in Great Britain, Belgium-Flanders and Germany*. International Labour Office – Geneva: ILO.
- Larsen, C.A., Vesan, P. (2012). Why public employment services always fail. Double-sided asymmetric information and the placement of low-skill workers in six European countries. *Public Administration* (90): 466–479. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2011.02000.x

- Nuraeni, Y., Amir, F., Nuzula, F. (2022). *Readiness of Job Training Institutions and Labor Market Information Systems for Implementation of the Job Loss Guarantee Program*. Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021, 27-28 July 2021, Semarang, Indonesia. DOI: 10.4108/eai.27-7-2021.2316849
- Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S., Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation* (54): 1–6. DOI: 10.1016/j.technovation.2016.02.004
- Pouchkin, M., Tada, K., Pizarro, R. (2021). Public Employment Services in the COVID-19 crisis: experiences and implications for sustainable recovery. *Social and labor research* 43(2): 141–150. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-43-2-141-150
- Scaringella, L., Radziwon, A. (2017). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change* (136): 59–87. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.09.023