

ВЕКТОРЫ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ОТРАСЛИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ АФГАНИСТАН

VECTORS AND PROBLEMS OF PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY OF THE REPUBLIC OF AFGHANISTAN

ПОЛУЧЕНО 24.03.2026 ОДОБРЕНО 28.03.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331.108.26:004.8 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-101-100



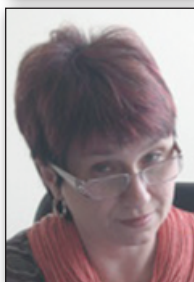
ФАЙЕЗ ХАМДУЛЛА

Аспирант 3-го курса по направлению 38.04.02 «Менеджмент», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

FAYEZ HAMDULLAH

3rd-year Postgraduate Student, field of 38.04.02 Management, State University of Management, Moscow

e-mail: hamdullah.fayez@gmail.com



МИТРОФАНОВА Е.А.

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

MITROFANOVA E.A.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Personnel Management Department, State University of Management, Moscow

e-mail: elmitr@mail.ru

Аннотация

В данной статье раскрываются векторы и проблемы развития персонала организаций отрасли информационных технологий республики Афганистан. Предметом статьи является персонал организаций отрасли информационных технологий республики Афганистан. Цель этого исследования — исследовать векторы и проблемы развития персонала организаций отрасли информационных технологий республики Афганистан. Для сбора данных был проведён систематический обзор и анализ научных и исследовательских документов. Исследование показало, что, несмотря на существующие препятствия развитию персонала организаций отрасли информационных технологий республики Афганистан, включая разрушенную образовательную инфраструктуру, ограниченный доступ к технологиям и гендерные барьеры, наблюдаются позитивные тенденции в виде международного сотрудничества, развития электронного обучения и государственной поддержки цифровизации. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на оценке эффективности внедряемых мер, мониторинге динамики развития IT-сектора и изучении влияния международных программ поддержки на качество подготовки специалистов. Особое внимание следует уделить изучению потенциала женского участия в IT-сфере и разработке механизмов удержания квалифицированных кадров внутри страны. Успешная реализация предложенных рекомендаций может не только способствовать развитию местного IT-сообщества, но и превратить Афганистан в значимого игрока на международном рынке цифровых технологий.

Ключевые слова: персонал, сфера информационных технологий, ИТ, специфика, ИТ-персонал, проблемы, векторы развития, рекомендации.

Abstract

This article reveals the vectors and problems of personnel development in the information technology industry of the Republic of Afghanistan. The subject of the article is the personnel of organizations in the information technology industry of the Republic of Afghanistan. The purpose of this study is to explore the vectors and problems of personnel development in the information technology industry of the Republic of Afghanistan. A systematic review and analysis of scientific and research documents was conducted to collect the data. The study showed that despite the existing obstacles to the development of personnel in the information technology industry of the Republic of Afghanistan, including the destroyed educational infrastructure, limited access to technology and gender barriers, there are positive trends in the form of international cooperation, the development of e-learning and government support for digitalization. Further research should focus on evaluating the effectiveness of the measures being implemented, monitoring the dynamics of the IT sector, and studying the impact of international support programs on the quality of specialist training. Special attention should be paid to exploring the potential of women's participation in the IT sector and developing mechanisms for retaining qualified personnel within the country. The successful implementation of the proposed recommendations can not only contribute to the development of the local IT community, but also turn Afghanistan into a significant player in the international digital technology market.

Keywords: personnel, personnel, information technology, IT, specifics, IT personnel, problems, development vectors, recommendations.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие кадрового потенциала в ИТ-секторе Афганистана осуществляется в условиях совокупности устойчивых ограничений, сформировавшихся под воздействием исторических, политических и экономических обстоятельств. Вместе с тем в стране и за её пределами реализуются отдельные инициативы, направленные на частичную компенсацию указанных барьеров и поддержание базовой траектории цифрового развития.

На протяжении длительного времени Афганистан находится в состоянии затяжных вооружённых конфликтов и выраженной политической нестабильности, что накладывает на ограниченность бюджетных ресурсов, необходимых для формирования современной информационно-технологической инфраструктуры. Длительные кризисы управления, экономические дисфункции и высокая конфликтность среды, с одной стороны, снижают привлекательность отрасли для крупномасштабных инвестиций, а с другой, препятствуют преемственности государственной политики и затягивают развитие общенациональных телекоммуникационных сетей. В результате страна сталкивается не только с низким уровнем проникновения интернета, но и с дефицитом цифровых компетенций у населения, а также с недостаточно надёжной инфраструктурой, наиболее слабой в сельских и труднодоступных районах. Устранение этих факторов представляется необходимым условием для достижения ощутимых социально-экономических эффектов цифровизации.

Цель данной работы — исследовать векторы и проблемы развития персонала организаций отрасли информационных технологий Республики Афганистан.

Для сбора данных был проведён систематический обзор и анализ научных и исследовательских документов.

Задачи:

- 1) оценить кадровое состояние сферы информационных технологий Республики Афганистан;
- 2) выявить проблемы развития персонала организаций отрасли информационных технологий Республики Афганистан;
- 3) предложить пути решения проблем развития персонала организаций отрасли информационных технологий Республики Афганистан.

ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА Организаций отрасли информационных технологий Республики Афганистан

В 2025 г. в Афганистане наблюдается рост индустрии информационных технологий и разработки программного обеспечения. Ранее для работы над ИТ-проектами в стране привлекали разработчиков из-за рубежа, но сейчас всё больше местных специалистов работают в государственных и частных компаниях. Однако, по мнению некоторых экспертов, страна рискует столкнуться с отсутствием собственных кадров в цифровом секторе. На динамику развития кадрового потенциала Афганистана негативно повлияли, например, введение гендерного ценза в образовании и попытки остановить отток технических кадров за рубеж. Также уменьшилось число сертифицированных площадок по подготовке специалистов в области кибербезопасности. По данным на начало 2025 г., 30,7% пользователей Интернета в Афганистане использовали хотя бы одну социальную сеть. При этом 69,5% населения не имели доступа к Интернету [8].

На основе обзора соответствующих документов было выделено несколько ключевых моментов, которые являются общими для хорошей ИТ-инфраструктуры и предлагают отличные решения для развития ИТ в Афганистане. Благодаря реализации этих стратегий ИТ-инфраструктура Афганистана и программы в области ИКТ будут оптимизированы в различных секторах. Эти решения и стратегии следующие:

- 1) **национальные сети.** Национальные сети имеют решающее значение для повышения экономической эффективности пропускной способности Интернета, устойчивости, скорости Интернета и доступа к имеющимся национальным ресурсам, таким как системы управления, электронное обучение, электронное управление и другие услуги ИКТ. Кроме того, национальные сети обеспечивают лучшую безопасность данных. Многие страны успешно внедрили эту стратегию, и Афганистану настоятельно рекомендуется поступить так же;
 - 2) **ограничения на электроэнергию.** Электричество представляет собой серьёзную проблему для развития ИТ-инфраструктуры в Афганистане. Существующие электрические сети и энергоресурсы очень ограничены. В настоящее время электроэнергия импортируется из Таджикистана, Узбекистана и Туркменистана, и этого снабжения в основном достаточно только для городского населения. Для обеспечения успеха проектов ИТ-инфраструктуры необходима комплексная стратегия улучшения и расширения национальной электросети;
 - 3) **политика открытого доступа к сетям оптоволоконного кабеля (OFC).** Эта стратегия успешно применяется в нескольких странах, включая Монголию и Пакистан. Благодаря политике открытого доступа компании частного сектора также могут участвовать в обеспечении сетей OFC или магистральной инфраструктуры. В обмен на свой вклад эти компании могут получить экономические выгоды. Такой подход помогает быстрее улучшать состояние ИТ-инфраструктуры, что приводит к повышению скорости, эффективности и общего прогресса;
 - 4) **дополнение сети OFC.** Модернизация кольцевого маршрута сети OFC, увеличение пропускной способности и повышение скорости и экономической эффективности возможны благодаря сотрудничеству с Китаем. Как коммерческий партнер на рынке Китай может оказать помощь в создании и укреплении национальной сети Афганистана и инфраструктуры OFC. Это партнерство также приведет к повышению скорости Интернета, снижению затрат и улучшению доступа к современным технологиям. Политика открытого доступа к сетям OFC также применима в этом контексте, и участие Китая может быть весьма полезным для Афганистана [3].
- Векторы развития персонала организаций отрасли информационных технологий Республики Афганистан включают:
- 1) **международное сотрудничество и образовательные программы.** Партнёрство с зарубежными университетами и организациями (например, сотрудничество Кабульского университета с Вашингтонским государственным университетом и Программой развития ООН (UNDP) в рамках академии Cisco Networking). Проекты по обучению женщин, такие как *Code to Inspire* в Герате, где студентки изучают блокчейн-программирование, веб-дизайн и другие направления. Инициативы ЕС и ПРООН по предоставлению образовательных возможностей для афганских женщин в Центральной Азии (к 2027 г. планируется обучить 155 женщин) [1];
 - 2) **развитие электронного обучения.** Внедрение дистанционных форматов обучения, включая использование ИИ и

онлайн-курсов, позволяет преодолевать географические и политические барьеры;

- 3) *государственная поддержка и цифровизация*. Правительство Афганистана провозглашает цифровизацию приоритетом, создавая интернет-платформы для доступа к информации и контроля за реализацией проектов. Всемирный банк в 2013 г. анонсировал программу обучения 50 тыс. ИТ-специалистов в течение трёх лет [1];
- 4) *фокус на ключевых направлениях*. Развитие компетенций в области кибербезопасности, искусственного интеллекта и блокчейна может стать точкой роста для афганской ИТ-сферы, учитывая глобальный спрос на таких специалистов [1].

Организации и агентства развития при поддержке цифровой связности вынуждены учитывать риск её неправомерного использования, включая потенциальное применение инфраструктуры в репрессивных целях. В этой связи международным участникам, оказывающим содействие развитию ИТ-инфраструктуры Афганистана, целесообразно принимать во внимание ряд аспектов (перечень не является исчерпывающим).

1. Содействовать доступности и распространению инструментов шифрования, позволяющих пользователям безопаснее подтверждать идентичность и защищать коммуникации в цифровой среде.
2. Поддерживать развитие независимых информационных платформ, обладающих большей устойчивостью к цензурным ограничениям и административному давлению.
3. Увеличивать вклад в программы цифровой грамотности для снижения индивидуальных онлайн-рисков и повышения осведомлённости пользователей о базовых практиках кибербезопасности.
4. Закладывать требования и процедуры информационной безопасности таким образом, чтобы донорская инфраструктура не усиливала практики цифрового авторитаризма [9].

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ИТ-ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ АФГАНИСТАН

Ключевые затруднения в формировании и воспроизводстве кадрового потенциала ИТ-сектора носят системный характер и во многом определяются историко-политическим контекстом.

1. *Деградация образовательной инфраструктуры*. Три десятилетия вооружённых конфликтов и институциональной нестабильности привели к существенным потерям как материальной базы, так и кадрового и методического потенциала образования. По оценкам, к 2015 г. значительная доля школьных зданий была повреждена или разрушена, а миллионы детей оставались вне устойчивого доступа к обучению, что напрямую ограничивает подготовку квалифицированных ИТ-специалистов. Дополнительно ситуацию осложняет продолжающаяся «утечка мозгов» на фоне санкционного режима и экономико-гуманитарного кризиса последних лет, что сокращает возможности для восстановления и роста [2].
2. *Ограниченная доступность технологий и Интернета*. Афганистан сохраняет отставание по охвату интернет-связью и по качеству телекоммуникационных услуг. Объекты операторов нередко становятся целью атак в ходе конфликтов, что повышает издержки и конечную стоимость услуг для населения. Нестабильность электроснабжения дополнительно сужает возможности для обучения и занятости в ИТ-сфере, включая дистанционные форматы.

3. *Гендерные барьеры*. После смены власти в 2021 г. женщины столкнулись с существенными ограничениями в получении образования и доступе к рынку труда. Несмотря на наличие отдельных компенсаторных инициатив (например, дистанционные программы, в рамках которых обучающиеся девушки осваивают современные технологии по видеоматериалам и практическим заданиям), институциональные запреты на посещение средней школы и университетов, а также ограничения на наёмную занятость сохраняют высокую степень напряжённости в данной сфере.
4. *Дефицит квалифицированных кадров*. Система образования не успевает готовить специалистов, соответствующих требованиям рынка. Многие учебные программы в университетах не актуальны, а качество обучения оставляет желать лучшего.
5. *Экономические и социальные факторы*. Низкая средняя зарплата (около 2 долларов в день) и высокая текучесть кадров среди инструкторов (из-за возможности получать более высокие доходы в коммерческих структурах или как переводчики) снижают привлекательность профессии ИТ-специалиста.
6. *Коррупция и неэффективное управление*. Высокий уровень коррупции в государственных структурах затрудняет реализацию проектов по развитию ИТ-сферы, включая цифровизацию государственного сектора [6].

Хотя точных данных о количестве квалифицированных специалистов и выпускников, покидающих страну, нет, по оценкам Международной организации по миграции, только в сентябре более 166 000 афганцев уехали в соседние Пакистан и Иран. За последние четыре десятилетия войн в стране 6,4 млн афганцев переехали за границу [7].

По сообщению издания *The New Arab*, афганский общественный деятель Каримулла Мумтаз, рассматривающий проблематику образования, связывает текущее положение сектора с длительным накоплением структурных дисфункций. По его оценке, систематическое ухудшение происходило на разных этапах: ещё до установления власти талибов образовательная система испытывала давление войны и коррупционных практик, а значительные объёмы международной помощи не обеспечили ожидаемого эффекта из-за сочетания конфликтной среды, слабого контроля и распространения формальных (в том числе фиктивных) образовательных институтов [11].

Далее Мумтаз указывает, что после установления контроля талибов над государственным управлением общая безопасность, по его мнению, усилилась, однако одновременно выросли барьеры для функционирования образования. К числу ключевых препятствий он относит ограничения, вводимые новыми властями, а также свёртывание или закрытие ряда международных организаций и программ, поддерживавших сектор. Отмечается сокращение доступности обучения после шестого класса, ограничение доступа к университетам, пересмотр учебных планов и исключение отдельных дисциплин. Дополнительным фактором, по его словам, стала регламентация школьной формы (вплоть до обязательных элементов одежды), что в условиях бедности части домохозяйств приводит к исключению детей из учебного процесса из-за невозможности выполнить требования, при том, что школы могут отказывать таким учащимся в посещении занятий.

Отдельно Мумтаз комментирует решение об увольнении значительного числа учителей (в публикации упоминается оценка порядка 40 тыс. человек), формально обосновываемое необходимостью снизить нагрузку на бюджет и перераспределить средства на иные направления. По его пози-

ции, данная мера выглядит противоречивой на фоне дефицита педагогических кадров, особенно в удалённых школах. Он выражает обеспокоенность тем, что сокращение штата в «современных» школах может сопровождаться расширением сети религиозных образовательных учреждений.

Как отмечается в том же материале, решение об увольнении вызвало у педагогов тревогу не только относительно текущей занятости, но и относительно будущих социальных гарантий. Приводится пример учителя государственной школы из Джелалабада (провинция Нангархар) по имени Заман Хан, который характеризует меру как несправедливую, связывая её с накопленными семейными потерями и ухудшением жизненных условий. В публикации также указывается, что члены его семьи, ранее работавшие в неправительственных организациях, были вынуждены перейти к низкооплачиваемой занятости, при этом домохозяйство несёт регулярные расходы на аренду и коммунальные платежи [11].

Он говорит: «То, что я получаю из денег, я трачу на себя и свою жену, потому что нам нужны лекарства, и на мою больную дочь тоже, и теперь, если меня уволят с работы, я не знаю, как себя вести и что делать. Что меня беспокоит больше, так это то, что пенсионная система также была нарушена с момента прихода талибов, поскольку тысячи пенсионеров не получили свою зарплату, а это значит, что, если нас уволят, мы также будем лишены пенсий, и поэтому нет никакой надежды на будущее, поэтому мы просим лидера талибов сжалиться над нами». «Мы проработали в сфере образования много десятилетий, и теперь у нас есть только то, что мы получаем из зарплаты, и, если мы лишимся ее, у нас не будет другого выбора, кроме как зависеть от других», — продолжает он.

Со своей стороны, учитель Нур Мохаммед Бектин говорит *The New Arab*, что вопрос об увольнении всех сотрудников в стране в этот трудный период непонятен, добавляя: «Мы — народ, живущий под угрозой крайней нищеты».

В материале подчёркивается, что для учителей потеря работы имеет особенно тяжёлые последствия: данная профессиональная группа нередко оказывается социально уязвимой, несмотря на её значимость для будущего страны. В связи с этим в публичном поле звучат обращения к руководству движения «Талибан» с призывом пересмотреть кадровые решения и не усиливать социально экономическое давление на педагогическое сообщество.

В 2023 г. представители «Талибана» публично призывали западные государства отказаться от вывоза афганских специалистов, однако совокупность внутренних факторов, напротив, стимулирует миграционные настроения. Существенным драйвером продолжающейся «утечки мозгов» выступает запрет на школьное и университетское образование для девочек, что сужает будущую базу квалифицированных кадров. Дополнительным стимулом к отъезду является слабая предсказуемость занятости и недостаточный учёт профессиональных компетенций и опыта на рынке труда: в ряде случаев специалисты не находят применения квалификации и остаются без работы. В долгосрочном горизонте такая динамика способна сформировать дефицит человеческого капитала, что будет негативно отражаться на темпах экономического развития и параметрах политической стабильности [5].

ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ ИТ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ АФГАНИСТАН

Базовым направлением представляется укрепление инфраструктурной основы ИТ сектора: требуется повышение

доступности интернета и улучшение устойчивости электрообеспечения. Одновременно актуальным является создание и развитие учебных центров, оснащённых современным оборудованием, необходимым для подготовки и переподготовки специалистов.

Обновление образовательного содержания должно осуществляться на регулярной основе с учётом требований рынка труда и технологических трендов. В учебных планах целесообразно расширять долю практико ориентированных модулей, обеспечивающих освоение прикладных навыков работы с актуальными цифровыми инструментами и платформами.

Отдельного внимания требует обеспечение гендерного равенства и снижение барьеров участия женщин в ИТ образовании и занятости. Формирование безопасной и институционально поддержанной среды для обучения и профессиональной деятельности женщин позволит задействовать значительную часть человеческого потенциала страны и укрепить кадровый резерв отрасли [6].

Критически важным ресурсом развития выступают международные инвестиции и партнёрские программы. Укрепление взаимодействия с зарубежными фондами и компаниями может обеспечить финансирование образовательных инициатив и инфраструктурных проектов, выступая катализатором ускоренного роста отрасли. Наряду с этим необходимы механизмы удержания квалифицированных специалистов: конкурентоспособные модели вознаграждения, прозрачные траектории профессионального роста и улучшение условий труда способны сократить масштабы оттока кадров и поддержать формирование устойчивого профессионального ИТ сообщества внутри страны [7].

Комплексная реализация этих мер может значительно улучшить ситуацию в сфере подготовки ИТ-специалистов и способствовать развитию цифровой экономики Афганистана. Успех будет зависеть от системного подхода к решению проблем и активного взаимодействия всех заинтересованных сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, анализ текущего состояния и перспектив развития ИТ-персонала в Афганистане демонстрирует сложную, но потенциально перспективную картину. Несмотря на существующие препятствия, включая разрушенную образовательную инфраструктуру, ограниченный доступ к технологиям и гендерные барьеры, наблюдаются позитивные тенденции в виде международного сотрудничества, развития электронного обучения и государственной поддержки цифровизации. Необходимо, чтобы международное сообщество, занимающееся вопросами развития, учитывало ряд факторов при оказании поддержки ИТ-инфраструктуре Афганистана, хотя этот список далеко не исчерпывающий: помочь обеспечить доступ к инструментам шифрования, которые позволяют пользователям более безопасно идентифицировать себя в цифровом пространстве; сосредоточиться на продвижении независимых информационных платформ, устойчивых к цензуре; уделять больше внимания повышению цифровой грамотности, чтобы помочь афганцам избежать онлайн-рисков; обеспечить меры безопасности, чтобы инфраструктура, финансируемая донорами, не способствовала усилению цифрового авторитаризма. Реализация комплексной стратегии, направленной на укрепление инфраструктуры, модернизацию образовательных программ, обеспечение гендерного равенства и привлечение инвестиций, может существенно улучшить ситуацию в отрасли. Особенно перспективными представляются направления

кибербезопасности, искусственного интеллекта и блокчейна, где существует высокий глобальный спрос на специалистов. Дальнейшие исследования должны быть сосредоточены на оценке эффективности внедряемых мер, мониторинге динамики развития ИТ-сектора и изучении влияния международных программ поддержки на качество подготовки специалистов. Особое внимание следует уделить изучению потенциала женского участия в ИТ-сфере и разработке механизмов удержания квалифицированных кадров внутри страны. Успешная реализация предложенных рекомендаций может не только способствовать развитию местного ИТ-сообщества, но и превратить Афганистан в значимого игрока на международном рынке цифровых технологий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахмад М.С. Информационно-коммуникационные технологии в обучении РКИ афганских учащихся [Текст] / М.С. Ахмад // Мировая наука. — 2021. — № 5. — С. 27–34.
2. Искандаров К. Региональные и международные факторы распада Республики в Афганистане [Текст] / К. Искандаров // Международные отношения и безопасность. — 2022. — № 3. — С. 49–62.
3. Комлева В.В. Коммуникационный режим Исламской Республики Афганистан: социально-политический анализ [Текст] / В.В. Комлева // Россия и мир: научный диалог. — 2023. — № 2. — С. 118–141.
4. Комлева В.В. Потенциал сетевого подхода в исследовании динамики политических порядков Афганистана [Текст] / В.В. Комлева, М.О. Нессар // Восточная аналитика. — 2023. — Т. 14. — № 1. — С. 90–103.
5. Лагунова А.Д. Особенности реализации проектов внедрения систем управления обучением Lms для учреждений высшего профессионального образования Республики Афганистан [Текст] / А.Д. Лагунова, О. Файзи // StudNet. — 2021. — № 6. — С. 1294–1302.
6. Нессар М.О. Афганская модель децентрализованных сетевых структур. Взгляд на динамику политических порядков в Афганистане [Текст] / М.О. Нессар, В.В. Комлева // Обозреватель. — 2022. — № 2. — С. 50–71.
7. Afghanistan's brain drain continues as job security, education prospects fade // Arab News, 2024. URL: <https://www.arab-news.com/node/2574042/world> (accessed 8 February 2026).
8. Digital 2025: Afghanistan. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-afghanistan> (accessed 8 February 2026).
9. Digital infrastructures in Afghanistan. URL: <https://www.mediasupport.org/publication/digital-infrastructures-in-afghanistan> (accessed 8 February 2026).
10. Pohanyar R.S. The role of scientific and academic institutions in strengthening peace in Afghanistan / R. S. Pohanyar. Actual Science. 2021. № 2, pp. 55–62.
11. ناتسن اغفا لبقیتسم ددهي نیمل عمل اقل اقاب نابل اطموکح رارق. URL: <https://www.alaraby.co.uk/society/ناتسن-اغفا-لبقیتسم-ددهي-نیمل-عمل-اقل-اقاب> (accessed 8 February 2026).

REFERENCES

1. Ahmad M.S. Information and communication technologies in teaching Russian as a foreign language to Afghan students. Mirovaya nauka [World Science]. 2021. No. 5, pp. 27–34. (in Russian)
2. Iskandarov K. Regional and international factors of the collapse of the Republic in Afghanistan. Mezhdunarodnye otnosheniya i bezopasnost' [International Relations and Security]. 2022. No. 3, pp. 49–62. (in Russian)
3. Komleva V.V. Communication regime of the Islamic Republic of Afghanistan: socio-political analysis. Rossiya i mir: nauchnyj dialog [Russia and the World: Scientific Dialogue]. 2023. No. 2, pp. 118–141. (in Russian)
4. Komleva V.V., Nessar M.O. Potential of the network approach in the study of the dynamics of political orders in Afghanistan. Vostochnaya analitika [Eastern Analytics]. 2023. Vol. 14, No. 1, pp. 90–103. (in Russian)
5. Lagunova A.D., Fayzi O. Features of the implementation of projects for the implementation of learning management systems lms for institutions of higher professional education of the Republic of Afghanistan. StudNet [StudNet]. 2021. No. 6, pp. 1294–1302. (in Russian)
6. Nessar M.O., Komleva V.V. The Afghan model of decentralized network structures. A look at the dynamics of political orders in Afghanistan. Obozrevatel' [Observer]. 2022. No. 2, pp. 50–71. (in Russian)
7. Afghanistan's brain drain continues as job security, education prospects fade // Arab News, 2024. URL: <https://www.arab-news.com/node/2574042/world> (accessed 8 February 2026).
8. Digital 2025: Afghanistan. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-afghanistan> (accessed 8 February 2026).
9. Digital infrastructures in Afghanistan. URL: <https://www.mediasupport.org/publication/digital-infrastructures-in-afghanistan> (accessed 8 February 2026).
10. Pohanyar R.S. The role of scientific and academic institutions in strengthening peace in Afghanistan / R. S. Pohanyar. Actual Science. 2021. № 2, pp. 55–62.
11. ناتسن اغفا لبقیتسم ددهي نیمل عمل اقل اقاب نابل اطموکح رارق. URL: <https://www.alaraby.co.uk/society/ناتسن-اغفا-لبقیتسم-ددهي-نیمل-عمل-اقل-اقاب> (accessed 8 February 2026).

Юдакова С.В.

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2026. 206 с.

В первом разделе раскрыты понятие, структура и свойства организационной культуры, рассмотрена организационная культура как развивающаяся система, изложены психолого-педагогические основы развития личности в организации и командообразования в организации, представлены материалы по коммуникативной культуре руководителя организации и культуре организации труда, факторам, влияющим на конкурентоспособность организации, а также определены особенности самоменеджмента в культуре организации труда. Во втором разделе предлагаются методические разработки самостоятельной работы по темам, соответствующим логике и содержанию первого раздела. В третьем разделе содержатся тестовые задания по закреплению теоретических знаний. Предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Управление персоналом» (бакалавриат и магистратура), преподавателей управленческих дисциплин, а также может представлять интерес для руководителей организаций. Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО. Печатается по решению ученого совета Владимирского филиала РАНХиГС.

