

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: «Организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения
квалификации муниципальных служащих (на примере МОУ Заворовская
СОШ)

Обучающийся

Ю.В.Гусарова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент Д.Л. Вавилов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024 г.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы обучения, подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих	12
1.1 Роль и задачи обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в росте экономики страны.....	12
1.2 Нормативно-правовые основы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации	19
1.3 Методика и методы оценки организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих..	28
2 Анализ организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих на примере МОУ Заворовская СОШ	34
2.1 Краткая характеристика МОУ Заворовская СОШ	34
2.2 Оценка организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации в МОУ Заворовская СОШ.....	47
3 Направления совершенствования организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации	52
3.1 Предложения по улучшению методики организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих	52
3.2 Оценка предложенных мероприятий на примере МОУ Заворовская СОШ	63
Заключение.....	68
Список используемой литературы и используемых источников.....	72

Введение

Выбранная тема «Организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих (на примере МОУ Заворовская СОШ)» является важной и актуальной. Актуальность и научная значимость исследования определена ухудшением социально-экономической обстановки в Российской Федерации на фоне наблюдаемых критических оценок качества функционирования государственных институтов. Санкционное давление на российскую экономику и совокупность факторов, тормозящих ее развитие, с высокой степенью вероятности приведут к торможению роста валового внутреннего продукта (ВВП) как обобщающего показателя эффективности ее функционирования. По оценкам экспертов Банка России, в 2025 г. прогнозируется замедление темпов прироста ВВП до 1,7% против уровня 2024 г. в 3,6% [30]. Негативные тенденции в экономике создают предпосылки для падения доходов населения, повышения уровня нагрузки на государственные структуры в вопросах социальной защиты и содействия социально-экономическому развитию. Другими словами, в условиях неблагоприятной экономической обстановки возрастёт уровень неопределенности принимаемых решений, повысятся требования к их качеству, в том числе – профессиональным компетенциям государственных и муниципальных служащих.

Негативные тенденции в экономике, как фактор влияния на субъективные оценки качества жизни населения, воздействуют на восприятие эффективности деятельности властных институтов. Повышается уровень негативных оценок силы государственной власти, коррупции [32]. Не только субъективные оценки указывают на рост проблем в функционировании государственных структур – в 2021 г. впервые за 3 года выросло количество коррупционных правонарушений (более чем на 10% относительно уровня), а к

2023 г. достигло 36 407 ед. / С 2017 г. по 2024 гг. не прекращается рост регистрируемых преступлений в форме получения взятки, что также подтверждает растущие угрозы эффективности муниципального управления, обосновывает необходимость развития управленческих компетенций служащих и их деловой этики. В подобных условиях повышаются требования к качеству подготовки государственных и муниципальных служащих [31].

В настоящее время система государственной службы России отличается такими характеристиками, как постоянное реформирование, постановка инновационных целей в области развития, упор на повышение качества государственного управления в будущем. Исходя из того, что государственные служащие являются основным звеном государственного управления, повышение качества государственного управления тесно связано с повышением кадрового потенциала органов государственной власти, составляющим которого является квалификация государственных служащих и ее основная часть – управленческие компетенции [10].

Сегодня состояние системы государственной гражданской службы в России отражает ход административной реформы, запуск которой служит началом 2000-х годов Указом Президента РФ. Основной целью реформы было сокращение численности государственных служащих и повышение эффективности государственного управления. В ходе реформы было установлено, что количество государственных служащих не соответствует объему выполняемых функций. Поэтому одним из приоритетных направлений реформы стало повышение эффективности реализации функций государственного управления.

В настоящее время наблюдаются определенные результаты проводимых реформ в системе государственного управления: наблюдается устойчивая тенденция к снижению численности государственных гражданских служащих, совершенствуется нормативно-правовая база государственной службы,

создаются институты развития профессиональных качеств государственных служащих (система дополнительного образования, кадровый резерв, профессиональные конкурсы). Важно при этом обеспечить не столько снижение абсолютного числа служащих, но сохранение и повышение эффективности реализации ими своих функций.

Степень разработанности вопросов формирования управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы в российской исследовательской среде сложно оценить как высокую. При подготовке исследования выявлены источники, посвященные анализу состояния системы повышения квалификации государственных служащих, проблемам и перспективам развития этой системы; исследования, посвященные оценке уровня компетенций руководителей в системе государственной службы. Частично, вопросы оценки компетенций руководящего состава государственной службы затрагиваются в методических материалах системы профессиональной подготовки государственной службы. В то же время, отсутствует общепринятая классификация элементов непосредственно управленческих компетенций, не в полной мере сформированы методики оценки данных компетенций. Как видится, без объективной оценки состояния управленческих компетенций затруднено их развитие, планирование. Как следствие, формируется потребность в дальнейшей проработке теоретической стороны развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы.

Объект исследования: МОУ Заворовская СОШ.

Предмет исследования: разработать рекомендации по совершенствованию практики обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации.

Цель исследования: разработать рекомендации по совершенствованию

организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих на примере МОУ Заворовская СОШ.

Гипотеза исследования состоит в том, что эффективность организации процессов обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации может быть повышена, при соблюдении следующих условий:

- посредством расширения практики создания, координации и стандартизации деятельности стажировочных площадок как центров развития компетенций муниципальных служащих. В настоящее время наиболее развитой практика создания стажировочных площадок является в сфере образования. Целесообразно распространить ее на прочие сферы государственного и муниципального управления, предполагающие наличие специфического опыта (здравоохранение, ЖКХ);
- наработанный опыт повышения квалификации с использованием стажировочных площадок распространить не только на участников профессионального сообщества по специализации площадки, но и на муниципальных служащих, в функции которых входит управление учреждениями соответствующей отраслевой принадлежности;
- создать федеральный реестр стажировочных площадок;
- повысить значимость проверок негосударственных организаций, оказывающих услуги в сфере дополнительного профессионального образования (по аналогии с ежегодными Планами проведения проверок деятельности организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации).

Теоретико-методологическую основу исследования составили фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных ученых

по проблемам управления социально-экономическими системами, в том числе, муниципальными образованиями, формирования и развития профессиональной компетентности специалистов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать содержание, роль и задачи обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в росте экономики страны;
- проанализировать нормативно-правовые основы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации;
- исследовать инструментарий оценки организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих;
- дать оценку состояния организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации в МОУ Заворовская СОШ;
- разработать предложения по улучшению методики организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Базовыми для настоящего исследования явились нормативно-законодательные акты о муниципальной службе и профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих объектов исследования.

Методы исследования: методы анализа, синтеза, систематизации, классификации, обобщения. При решении задач изучения правовых основ обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации активно применяются

метод контент анализа, формально юридический подход.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- предложен авторский подход к характеристике отличительных черт квалификации муниципальных служащих как объекта развития в рамках процессов обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации. К числу подобных отличительных черт отнесены получение социального, а не экономического, результата в ходе исполнения трудовых функций;
- обобщены основные проблемы в развитии практики обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации. Во-первых, бюджетная ограниченность муниципалитетов испытывает недостаточное финансирование, которое в последствии приводит к ограниченным возможностям в развитии кадрового потенциала, в том числе в повышении квалификации и профессиональной переподготовке муниципальных служащих. Во-вторых, практика найма на должности муниципальной службы кандидатов со сравнительно низким отраслевым опытом работы (к примеру, прошедших программы обучения ГМУ на позиции в отделах управления ЖКХ) и связанные с этим риски нехватки профессиональных знаний. В-третьих, формально стандартизированный подход к организации практики формирования и развития компетенций муниципальных служащих при реальных диспропорциях в социально-экономическом развитии, проблемах конкретных муниципальных образований. В-четвертых, встроенные в систему дополнительного профессионального образования изъяны (фрагментарный характер практических занятий, относительно низкая продолжительность курсов, допуск к их проведению организаций без

должного уровня контроля);

- предложена совокупность рекомендаций по совершенствованию деятельности стажировочных площадок как элемента инфраструктуры развития профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

- систематизированы источники нормативно-правовых актов в сфере формирования управленческих компетенций муниципальных служащих в РФ с отнесением к ним: Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования, Министерства труда и социальной защиты. Подобное многообразие центров разработки нормативно-правовых актов потенциально может создать риски чрезмерной децентрализации функций построения системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих;
- обобщен опыт существующих практик и опыта в сфере обучения муниципальных служащих за рубежом;
- выявлены тренды новых подходов и методик обучения и развития муниципальных служащих, соответствующих современным требованиям и вызовам.

Практическая значимость исследования определяется тем, что рекомендации, которые в нем отражены, могут быть применены в сфере, которая связана с совершенствованием организации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечена объемом и содержанием теоретического и эмпирического материала, послужившего основой для формулирования выводов диссертации,

применением надлежащей сбалансированной методологии.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты обсуждались на заседаниях Тольяттинского государственного университета и докладывались на конференциях.

На защиту выносятся следующие положения:

- а) объектом управленческого воздействия в системе обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих выступает степень освоения ими знаний, умений и навыков (суммарно – компетенций), необходимых для осуществления профессиональной деятельности с приемлемым уровнем эффективности;
- б) современное состояние кадрового потенциала муниципальной службы в Российской Федерации характеризуется в контексте развития компетенций преимущественно неблагоприятными тенденциями: на фоне общего сокращения численности муниципальных служащих сравнительно низким остаётся охват программами дополнительного профессионального образования. В условиях повышенных требований к качеству организации муниципального управления подобная ситуация не отвечает требованиям, предъявляемым к органам власти, и заслуживает совершенствования;
- в) к числу приоритетных направлений развития системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации предлагается относить:
 - 1) повышение уровня контроля за учреждениями дополнительного образования, не являющимися подведомственными Минобрнауки;

- 2) адаптация программ повышения квалификации муниципальных служащих в соответствие с потребностями конкретных муниципальных образований;
- 3) повышение уровня отраслевых компетенций муниципальных служащих посредством расширения практики стажировочных площадок.

Работа состоит из введения, 3 разделов магистерской диссертации, заключения, списка используемой литературы (40 источников). Основной текст работы изложен на 71 странице.

1 Теоретические основы обучения, подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих

1.1 Роль и задачи обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в росте экономики страны

Муниципальные служащие в работе рассматриваются как граждане, осуществляющие профессиональную деятельность в функционально относящихся к муниципальной службе организациях, имеющие соответствующий правовой статус [2]. С точки зрения выполняемых функций муниципальные служащие относятся к более широкой категории гражданских служащих, а сферой их деятельности является составной частью муниципального самоуправления. Гражданские служащие должны обладать высоким уровнем профессиональной компетентности, которая включает в себя не только знания и навыки, но и творческие способности, умение мыслить нестандартно и находить оригинальные решения. Развитие профессионально-квалификационного уровня гражданских служащих необходимо для того, чтобы они могли эффективно выполнять свои должностные обязанности, принимать обоснованные решения и справляться с постоянно меняющимися условиями работы [24].

Муниципальное управление представляет собой самостоятельный уровень власти, который является частью местного самоуправления. Оно направлено на упорядочение деятельности органов местного самоуправления и взаимодействие с субъектами муниципального образования для улучшения качества жизни населения. В этом смысле органы муниципального управления схожи с органами управления коммерческими предприятиями, оказывающими услуги населению (самостоятельность решений; удовлетворение

потребностей населения; эффективного управления ресурсами). Однако существует отличие, оно заключается в том, что муниципальное управление осуществляется на некоммерческой основе и направлено на обеспечение общественных интересов, в то время как управление коммерческими предприятиями ориентировано на получение прибыли.

Процессы обучения, подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также ряд прочих процессов относятся к практике развития компетенций муниципальных служащих, к системам формирования и повышения кадрового потенциала государственной и муниципальной службы [9]. В целях иллюстрации роли кадрового потенциала муниципальной службы и развития компетенций служащих, охарактеризуем отличительные черты и значимость квалификации.

Специфика муниципальной службы, прежде всего, состоит в особой сфере приложения труда – организациях муниципального управления (также укрупненно именуются муниципальным сектором). Муниципальный (и в широком смысле - государственный) сектор характеризуется сравнительно низкой управленческой автономией, а основные различия между государственным и частным секторами заключаются в публичности и различных ценностях деятельности муниципальных служащих. В отдельных источниках указывается, что органы муниципальной власти схожи с коммерческими организациями по характеру результатов своей деятельности, так как от результатов их труда зависит качество и уровень жизни населения [8]. Подобный подход видится верным, но лишь отчасти. Действительно, эффективность трудовой деятельности муниципальных служащих влияет на уровень и качество жизни населения (в особенности – в части функций управления муниципальным хозяйством), но среда деятельности муниципальных организаций не является конкурентной. Из этого следует отсутствие важнейшей компоненты профессиональной деятельности

сотрудников коммерческих организаций – взаимосвязи рыночной успешности бизнеса от качества трудовых ресурсов. Если сотрудники частных структур обычно стремятся увеличить спрос на свою продукцию, служащие, работающие в государственном и муниципальном секторе, не ориентированы на рынок, действуют в рамках явно обозначенных целей и задач. Экономическая эффективность не может использоваться муниципальными служащими в качестве основного критерия принятия решений из-за миссии, которую имеют органы муниципальной власти [36].

Муниципальные служащие, как правило, проявляют более высокую эмоциональную приверженность, то есть приверженность культуре и ценностям организации. Другими словами, они мотивируются заботой об обществе и стремлением служить общественным интересам или внутренним ценностям, хотя некоторые из них также мотивированы извне (со стороны материального стимулирования). К числу отличительных черт муниципальной службы как сферы профессиональной деятельности также можно отнести сформированное в исследовательской среде и на бытовом уровне среди участников рынка труда представление о сравнительно более низком уровне оплаты труда, чем в коммерческом секторе. Факты свидетельствуют о действительном отставании уровня оплаты труда муниципальных служащих от федеральных [16]. В то же время, муниципальные служащие имеют доступ к совокупности нематериальных стимулов [17], что не позволяет сводить роль внешней мотивации к минимуму. В дополнение к нематериальным стимулам важным фактором выбора муниципальной службы выступает также и сравнительно низкая текучесть кадров (другими словами – уверенность в трудоустройстве выше, чем в коммерческом секторе).

Необходимость в развитии управленческих компетенций в системе муниципальной службы определяется наличием двух компонентов, характеризующих состояние кадровых ресурсов органов муниципальной

власти и муниципальных предприятий – количественного и качественного. Обеспечение процессов муниципального управления необходимым количеством служащих недостаточно – оно должно учитывать и качество служащих, которое оценивается по их способности выполнять возложенные на них должностные обязанности. Вопрос качества служащих с позиции их участия в профессиональной деятельности приводит к вопросу о способах обеспечения публичной власти не только необходимым количеством кадровых ресурсов, но и кадровыми ресурсами необходимых качеств. В практике управления трудовыми ресурсами эти вопросы решаются, как правило, в контексте системы оценки квалификации персонала, а именно – квалификационных требований. Разработаны подобные требования и для муниципальной службы в Российской Федерации [35].

Термин «компетенция» относится к числу тех, кто в последние десятилетия стал очень популярным. Интерес к компетенции сотрудников вытекает из широко распространенного убеждения, что они являются наиболее ценным активом компании, а потенциал вовлечения данного актива в создание стоимости (в том числе – в сфере общественных благ, услуг населению) определяется квалификацией. Несмотря на популярность компетенций и управления на основе компетенций (CBM), трудно найти однозначное определение понятия [38]. Отдельными авторами предлагается интегрированная модель управленческой компетенции, которая объясняет взаимосвязь характеристик как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой. Компетентность, в этом случае, определяется как базовая характеристика, которая может быть мотивом, чертой, навыком, аспектом самооценки или социальной роли индивида или совокупности знаний, которыми пользуются индивиды. Также она может рассматриваться как характеристика человека, которая способствует повышению производительности труда, включает в себя как видимые компетенции знаний

и навыков, так и базовые элементы компетенций (например, черты характера и мотивы).

Понятие «компетенция» можно также рассмотреть, как интегральную характеристику личности. Это характеризуется, как умение человека применять свои знания, навыки и личностные качества для эффективного решения проблем и выполнения задач в различных жизненных ситуациях [18].

В исследованиях по компетенции особое внимание уделяется основным компетенциям - наиболее важным, как с точки зрения личности, так и для организации. Ключевые компетенции относятся к конкретной сфере трудовой деятельности (в рассматриваемой плоскости – к опыту муниципального управления). Таким образом, от состояния компетенций служащих зависит четкость постановки целей, выбор приоритетов развития, координация деятельности различных подразделений при реализации принятых решений [25].

Несмотря на отсутствие единой общепринятой системы квалификационных требований, общими требованиями к руководителям в системе государственной службы обычно выделяются:

- способность выстраивать и строить стратегические ходы;
- эффективно взаимодействовать с другими членами команды, делегировать полномочия и поддерживать командный дух;
- проявлять умение убеждения, оказывать влияние;
- способность контролировать и управлять ситуацией;
- быть генератором новых идей;
- брать ответственность на себя для принятия важных решений.

Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих является одной из первых задач в современной России, внутри которой институт государственной и муниципальной службы непрерывно совершенствуется [22]. Решение этой задачи обеспечивается воздействием на

факторы формирования профессиональных компетенций муниципальных служащих: базовую профессиональную подготовку и повышение квалификации.

Институциональные и правовые основы формирования компетенций служащих строятся на двух главных основах [14]:

а) нормативно-правовые основы:

- 1) законы и подзаконные акты, устанавливающие общие требования к служащим;
- 2) методические документы, регламентирующие оценку квалификации, в том числе управленческих компетенций;

б) институциональные основы:

- 1) система первичной подготовки служащих;
- 2) система дополнительного профессионального образования.

Наиболее высоким вниманием в сфере формирования институциональной среды формирования компетенций муниципальных служащих характеризуется система дополнительного профессионального образования на государственной службе [23]. Дополнительное профессиональное образование на государственной службе представляет собой особый вид образования, сущность которого определена как дополнительное к среднему профессиональному и высшему образованию, а сферой применения является – кадровый потенциал гражданских служащих. Соответственно, базовой особенностью рассматриваемого вида образования выступает его адресация к специфическому объекту – гражданским служащим (и в их числе - муниципальным) как получателям образовательных услуг. Учитывая, что государственные гражданские служащие формируют кадровое наполнение реализации публичной властью своих функций, логично, что от уровня их профессионального развития зависит степень эффективности реализации этих функций. В условиях постоянно меняющейся конъюнктуры

государственного управления и совершенствования технологий управленческой деятельности и формируется потребность в построении системы дополнительного к основному образованию гражданских служащих.

Труд муниципальных служащих характеризуется высоким уровнем ответственности за принимаемые решения, равно как и высокими социальными, экономическими и политическими рисками (в отношении общественного благосостояния, муниципального имущества, имиджа служащего, чиновника, института власти) [19].

Как следствие, постоянное повышение уровня образования для государственных служащих выступает инструментом адаптации профессионально-квалификационного уровня к меняющимся условиям трудовой деятельности, а также инструментом повышения уровня определенности при исполнении государственным служащим своих должностных обязанностей. При этом труд муниципальных служащих характеризуется высоким уровнем бюрократизации и регламентации, что создает предпосылки для излишней инертности системы управления технологией государственного управления (регламентирующие процессы нормативно-правовые акты требуют длительного процесса согласования, внесения изменений и т.п.).

Таким образом, под квалификацией муниципальных служащих понимается степень освоения ими знаний, умений и навыков (суммарно – компетенций), необходимых для осуществления профессиональной деятельности с приемлемым уровнем эффективности. Сфера приложения профессиональной деятельности муниципальных служащих характеризуется определенной спецификой в части организации управления, в том числе – нематериальными результатами, общественной пользой и риском.

Общественная значимость результатов труда муниципальных служащих определяет необходимость включения вопросов формирования и повышения

их квалификации в состав важнейших вопросов государственной кадровой политики. На квалификацию муниципальных служащих оказывает влияние как система образования (начального, профессионального, высшего, дополнительного), так и состояние социальной среды.

1.2 Нормативно-правовые основы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации

Рассматривая основы формирования компетенций муниципальных служащих, необходимо отметить поступательный процесс реформирования как правовых, так и институциональных основ. Российский сектор гражданской службы подвергается реформированию уже на протяжении нескольких десятилетий. Так, наиболее масштабной реформа государственного управления была при переходе от административно-плановой к рыночной экономике. Фактически менее 30 лет назад современная система государственного управления в стране была создана вновь. В качестве отдельных элементов системы нормативно-правовых основ обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации можно выделить следующее:

- выстраивание строгой структуры содержания муниципальной службы, как вид профессиональной деятельности (ст. 9 федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации», отдельные положения Справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы) [28];
- требования, предъявляемые к программам подготовки муниципальных служащих установлены в соответствии с квалификационными требованиями образования;

- для проведения системы аттестации необходимо учитывать особые требования, которые к ним приписываются;
- для развития квалификации действующих муниципальных служащих предусмотрена система дополнительного профессионального образования (ДПО).

Сформированная система нормативно-правового регулирования дополнительного профессионального образования государственных служащих в РФ выступает базой для практической реализации задач развития кадрового потенциала государственных служащих на всех ветвях власти всех уровней государственного управления в РФ. Данную систему можно представить в виде совокупности законов и подзаконных актов, прямо или косвенно регулирующих вопросы дополнительного профессионального образования государственных служащих [37].

В качестве результата обобщающего анализа уровня регламентации вопросов формирования и развития квалификационных характеристик муниципальных служащих сформирована нижеприведенная схема (рисунок 1). Специфика общественных и государственных отношений регулируется тремя сферами:

- организация государственной гражданской службы,
- образования,
- регулирования трудовых отношений.

Общую регламентацию вопросов дополнительного профессионального образования в системе государственной гражданской службы при этом осуществляют два федеральных закона: «О государственной гражданской службе» и «Об образовании в Российской Федерации». Более детальные основы профессионального образования в системе государственной службы заложены в указе Президента РФ – «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской

Федерации».

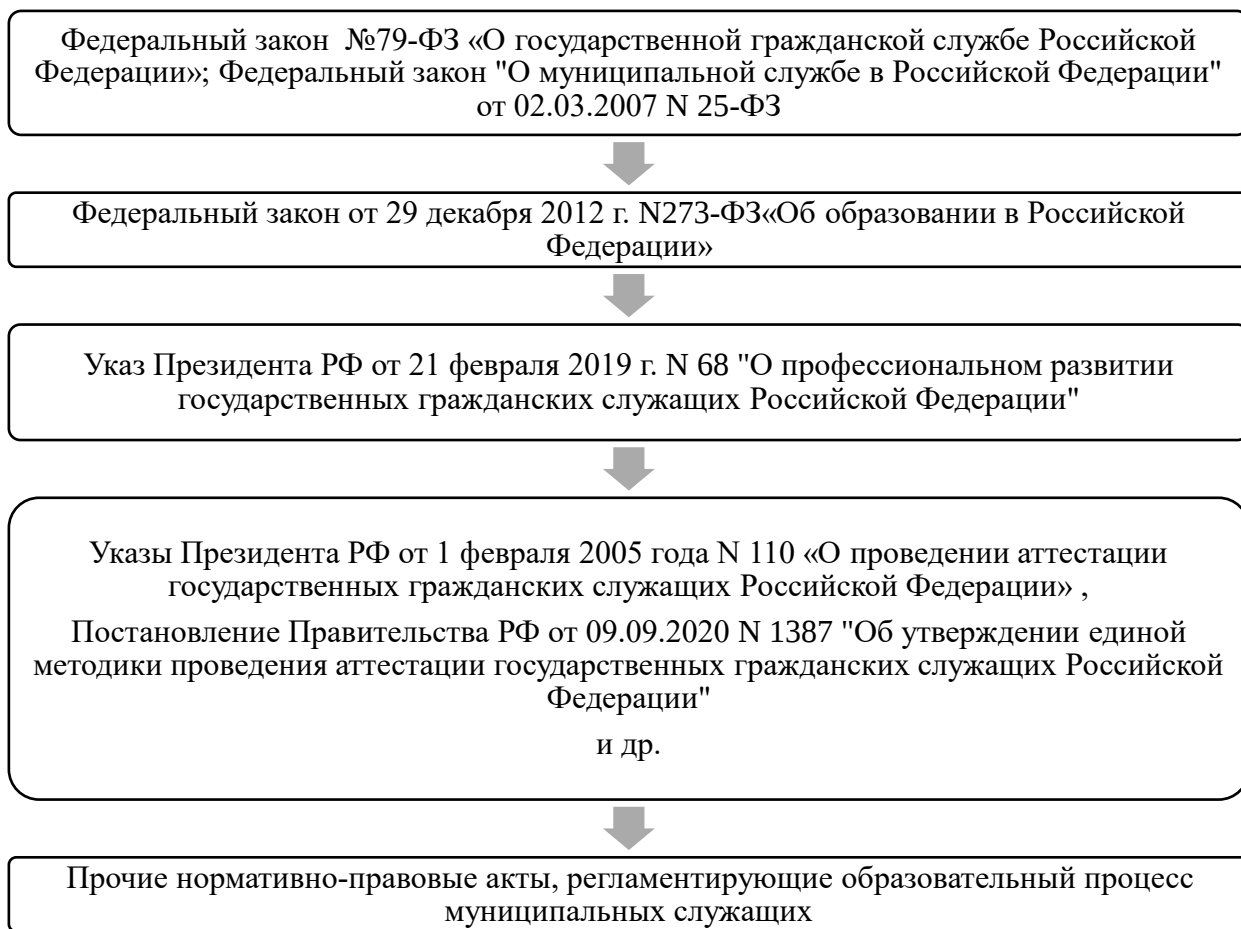


Рисунок 1 – Система нормативно-правового регулирования формирования управленческих компетенций государственных служащих в Российской Федерации

Специфика территориального и политического устройства РФ определяет дублирование сформированной системы нормативно-правового регулирования на федеральном уровне и уровне субъектов федерации. Так, наряду с федеральными законами «О государственной гражданской службе» и «Об образовании» разработаны и приняты соответствующие нормативно-правовые акты субъектов федерации. Соответствующие нормативно-правовые акты, аналогичные Указу Президента РФ «О дополнительном профессиональном образовании...», также разработаны на региональном уровне [7].

Одной из отличительных черт повышения квалификации муниципальных служащих является его адресация к кадровым ресурсам гражданской службы, обладающим специфическим составом выполняемых функций, направленностью на реализацию общенациональных интересов, укрепление государственного строя [20]. Институт дополнительного образования может быть рассмотрен также как способ внесения инноваций в трудовую деятельность государственных служащих без внесения изменений в формообразующие документы, регламентирующие их труд.

К числу особенностей дополнительного образования государственных служащих можно отнести то, что специфика труда (в том числе – направленность на получение социального, а не экономического результата большинства трудовых действий) требует знаний узкой направленности у лиц, оказывающих государственным служащим услуги образования. Следовательно, получение дополнительного образования распространяется на всех участников трудовой деятельности, и осуществление происходит на уровне специализирующихся учебных организаций в отношении лица. В Российской Федерации роль такой организации для системы государственной гражданской службы играет РАНХиГС.

Трудовая деятельность государственных служащих характеризуется рядом ограничений на принимаемые решения [15]. Эти ограничения (в числе прочих) формируются в сфере обновления законодательства и, как следствие, институт дополнительного профессионального образования государственных служащих играет роль инструмент актуализации не только применяемых в трудовой деятельности технологий, но и ограничений, накладываемых на государственных служащих и выполняемые ими функции.

Дополнительный характер рассматриваемого профессионального образования определяет то, что оно именно дополняет, но не заменяет основное образование гражданского служащего. Следовательно, полученное

дополнительное образование задает базу знаний в различных направлениях образования. Интегрирование потенциала в систему управления позволяет считать его, как особенность дополнительного профессионального образования служащих. Схематично можно представить эту систему в форме совокупности последовательно реализующихся этапов, начало которых формируется в сфере оценки кадровых потребностей государственной службы, а завершающими этапами являются расширение кадрового потенциала и оценка эффективности использования трудовых ресурсов. Традиционно, в состав системы управления кадровым потенциалом муниципального управления и местного самоуправления включаются повышение квалификации, приобретение служащими нового опыта, формирование требует личностных качеств. Несложно заметить, что в отношении этих элементов системы управления кадровым потенциалом служащих и формируется спрос на действенную систему образования. При этом дополнительное профессиональное образование позволяет (в отличие от прочих форм) обеспечить позитивное воздействие на кадровый потенциал государственных органов без отвлечения служащих на продолжительный период[39].

Нормативно-правовые акты в сфере дополнительного профессионального образования государственных служащих разрабатываются следующими основными субъектами, представлены на рисунке 2. Подобное многообразие центров разработки нормативно-правовых актов потенциально может создать риски чрезмерной децентрализации функций построения системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих.



Рисунок 2 - Система источников нормативно-правовых актов в сфере формирования управленческих компетенций государственных служащих в РФ

Сформированная более 10 лет перспективная задача образования федерального государственного органа по управлению государственной службой и аналогичных государственных органов субъектов федерации в конце 2022 г. не решена, а реализующие данные функции аттестационные комиссии не в полной мере реализуют принцип наличия в них независимых экспертов (так как их состав определяется самими аппаратами государственных органов) [3]. Основным вектором (целью) системы дополнительного профессионального образования служащих является их непрерывное профессиональное развитие [11]. Всестороннее обновление знаний и ознакомление с последними разработками является неотъемлемой частью дополнительного профессионального образования для государственных служащих. Это помогает им быть в курсе современных требований и стандартов, а также применять передовые методы и подходы в своей работе. Такое обновление знаний может быть осуществлено через

участие в специализированных курсах, семинарах, конференциях, чтении специализированной литературы и других формах обучения (рисунок 3).



Рисунок 3 - Система профессионального образования и развития гражданских служащих согласно №79-ФЗ [1]

Для развития кадрового потенциала и выхода на более высокий уровень знаний муниципальной службы значимую роль играет система дополнительного образования. Данного вида система включает в себя основы и упорядоченность процессов. Регламентация и систематизация знаний способствуют их качественному усвоению и восприятию сотрудниками. А также, внедрение нормативно-правовых актов, которые на уровне юридического сопровождения будут регламентировать следующие моменты, косвенно регламентирующие и порядок системы организации:

- ответственные лица за принятия решений о необходимости прохождения служащим программ дополнительного профессионального образования;
- совокупность явных оснований для получения государственными служащими дополнительного профессионального образования. В частности, отмечается, что процесс прохождения дополнительного профессионального образования может быть инициирован при назначении государственных служащих на иные должности, а также

их включение в кадровый резерв и результаты аттестации (предположительно – неудовлетворительные). Отдельно оговаривается, что назначение государственного служащего на должности в категории руководителей с нижестоящих должностей подразумевает обязательную переподготовку;

- направленность профессиональной переподготовки в комплексе дополнительного профессионального образования, учитывая профиль образования служащего;
- периодичность прохождения программ дополнительного профессионального образования, которая должна быть не реже одного раза в три года;
- различные формы дополнительного профессионального образования, которые могут быть доступны для государственных служащих;
- возможность прохождения программ дополнительного профессионального образования с отрывом от исполнения должностных обязанностей или без такового;
- форму государственного заказа на дополнительное образование, составляющая базу при профессиональной переподготовке и повышении квалификации;
- программу и (или) договор об образовании, а также индивидуальный план профессионального развития. Важно указывать цель, вид, форму и продолжительность обучения, и выбор дистанционных форм образования; направления образования; сведения об ожидаемой результативности дополнительного профессионального образования.

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации для государственных служащих становится неотъемлемой частью осуществления профессиональной деятельности, а также большой акцент ставится на саморазвитии государственных служащих. В выделении форм

дополнительного образования государственных служащих можно придерживаться нескольких подходов:

- с позиции установленных законами и подзаконными актами конкретных форм профессионального образования и развития гражданских служащих выделяются две формы: профессиональная переподготовка и повышение квалификации;
- с позиции дополнительных форм, содержащихся в нормативно-правовых актах, опосредованно можно отнести к формам дополнительного образования стажировку и самообразование;
- с позиции применяемых технологий в законах содержится указание на дистанционные образовательные технологии, что позволяет дополнить состав форм самообразованием и получением образовательной услуги в классической форме;
- с позиции отрыва от функциональных обязанностей государственных служащих могут быть выделены формы дополнительного образования, предполагающие отрыв гражданской службы (полный или частичный), а также такого отрыва не предполагающие;
- в плане образовательных технологий могут быть выделены такие формы как обучение в вечерних группах, переподготовка и повышение квалификации, а также стажировка за пределами территории РФ.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что выбор конкретных форм дополнительного образования служащих определяется широкой совокупностью факторов и регламентируется достаточно обширным числом источников права.

К примеру, одним из таких источников права выступает Приказ Минобрнауки, в котором отражены такие вероятные формы прохождения стажировки как вид самостоятельной работы, который включает обязательное

участие в составлении его целостности организации работы.

Опосредованно и это можно считать формами дополнительного образования государственных служащих. Выбор частных форм обучения по программам дополнительного образования определяется организациями, осуществляющими образовательную деятельность (в том случае, если данные программы прямо не прописаны в иных нормативно-правовых актах) [4]

1.3 Методика и методы оценки организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих

Ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования включает в себя повышение квалификации работников, улучшение их профессиональных навыков и знаний, а также развитие новых компетенций, необходимых для эффективной работы в соответствующей должности или области. Программа государственного органа по профессиональному образованию предоставляет информацию о потребности систематического прохождения. Эта информация фиксируется ежегодно и включает в себя категории и группы должностей, направления, виды, формы и продолжительность программ подготовки, этапы.

Оценка эффективности профессиональной переподготовки и повышения квалификации проводится по следующим критериям:

- качество образовательных услуг (в том числе адаптированность образовательной программы образовательным потребностям обучающихся);
- качество условий образовательного процесса (эффективность использования материально-технических ресурсов и эффективности деятельности педагогов);

- качество образовательных результатов (уровень усвоения образовательных программ, уровень сформированности мотивации к учебной деятельности, характер внеучебных достижений обучающихся).

Основные информационные источники для проведения анализа и оценки качества профессиональной переподготовки и повышения квалификации:

- муниципальные служащих, которые закончили обучение и удовлетворены им, а также, которые заметили значительные изменения в своей профессиональной деятельности;
- непосредственные руководители муниципальных служащих;
- результативность актуальной аттестации муниципальных служащих.

Для проведения эффективности профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих управление кадровой работы и муниципальной службы необходимо произвести следующие действия:

- проведение опросов и анкетирования;
- спустя два месяца прохождения обучения, совершать запрос о положительной динамике обучения;
- анализировать полученную информацию и фиксировать результат в отчете с краткой характеристикой об изменениях или их отсутствии.

В качестве элементов инфраструктуры обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации следующие структуры выделяются:

- внешние по отношению к органам муниципального управления и местного самоуправления учебные заведения (подлежащие государственной аттестации учреждения высшего и профессионального образования, прочие образовательные

- организации), которые принимают на себя функции формирования компетенций (фактически – обучение и подготовка);
- внешние по отношению к органам муниципального управления и местного самоуправления учебные заведения (подлежащие государственной аттестации учреждения высшего и профессионального образования, прочие образовательные организации), которые принимают на себя функции повышения квалификации и переподготовки муниципальных служащих (фактически – дополнение и развитие уже сформированных компетенций). К этой группе можно отнести создаваемые в форме государственных бюджетных учреждений дополнительного профессионального образования структуры;
 - внутренние структуры муниципального управления и местного самоуправления (в рамках практик наставничества и аналогичных форм развития компетенций).

Образовательные организации, реализующие программы повышения квалификации для государственных (муниципальных) служащих, которые обеспечивают государственных и муниципальных служащих своевременным профессиональным обучением.

Подготовка в вузе современного специалиста (магистр) для сферы ГМУ выстраивается в развитии высокоинтеллектуальных специалистов [13]. После полного прохождения обучения в высшем учебном заведении, специалист вправе продолжить обучение на ученую степень. Пройдя курсы или специально разработанные программы во время рабочего процесса, специалист может пройти курсы по повышению квалификации в той или иной сфере. Если необходимо получить знания в новой области и изменить сферу деятельности, то специалист направляется на курсы профессиональной переподготовки. Данный программы составляют не менее 600 академических

часов. Сроки обучения варьируются в пределах от 2х недель до 6 месяцев [12].

Таким образом, можно признать наличие сформированной нормативно-правовой базы системы формирования управленческих компетенций руководителей в системе государственной гражданской службы в РФ, наличие институциональной среды повышения квалификационного уровня государственных служащих. При этом качество функционирования данной системы, а также рациональность ее нормативно-правовых основ могут быть поставлены под сомнение.

Объективными проблемами функционирования системы можно признать расслоение функций как между уровнями государственного управления, так и между органами власти, в сферу полномочий которых входит решение частных задач в сфере дополнительного профессионального образования государственных служащих.

Практика обучения и повышения квалификации муниципальных служащих относится к более широкой сфере деятельности – государственной кадровой политике и содержательно представляет собой процессы управления персоналом, связанные с содействием, руководством и координацией обучения и развития в целях приведения кадрового потенциала муниципального управления и местного самоуправления к необходимому уровню.

Обучение и повышение квалификации муниципальных служащих также можно представить как процесс развития и высвобождения человеческого опыта через организационное развитие, обучение и развитие персонала с целью повышения эффективности работы.

Практика развития человеческих ресурсов в государственном секторе является важным видом деятельности для эффективного предоставления государственных и муниципальных услуг.

Поэтому очень важно, чтобы управление человеческими ресурсами было направлено на формирование разнообразной, компетентной и хорошо управляемой рабочей силы.

Система управления кадрами муниципальной службы обычно выполняет следующие функции: проводить надлежащий анализ потребностей для определения потребностей в наставничестве, коучинге и других видах наращивания потенциала; выбирать консультантов и тренеров для поддержки первоначального и текущего внедрения наставничества/коучинга.

Кроме того, практика управления человеческими ресурсами включает в себя, помимо прочего, набор, отбор, обучение и развитие. Деятельность подразделений управления кадрами в муниципальной службе включает планирование потребности в персонале, подбор персонала, обучение и развитие, управление эффективностью, управление компенсациями, безопасность и здоровье и отношения с сотрудниками.

Кроме того, функции управления персоналом включают в себя: обучение и развитие, оценку эффективности, обратную связь и коучинг, планирование и развитие карьеры, организационное развитие и оценку потенциала [40].

Центральное место в практике организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих отводится двум процессам: с одной стороны, информационному воздействию в отношении муниципального служащего со стороны уполномоченных центров, с другой – оценке соответствия его целевых и фактических результатов потребностям органов муниципального управления. В узком смысле методы оценки организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих сводятся к совокупности техник определения уровня соответствия компетенций и уровня квалификации должностным требованиям посредством регламентированных законом процедур аттестации, анкетирования, собеседования, дополненных

техниками оценки результатов прохождения дополнительного образования. Укрупненно целесообразно выделить два подхода к оценке результатов процессов развития компетенций и уровня квалификации муниципальных служащих: по результатам деятельности и по формальным признакам. С точки зрения формальных признаков техники оценки результатов обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных представлены документальным сопоставлением предоставляемых кандидатом на рабочее место или действующим служащим сведений о прохождении основного и дополнительного образования. С точки зрения результатов деятельности, техники оценки представлены анализом достижения плановых результатов трудовой деятельности, периодической оценкой допускаемых ошибок служащего.

Развитие человеческих ресурсов играет важную роль в улучшении муниципальных услуг, так как если человеческие ресурсы будут развиваться и обучаться, то муниципальные услуги будут улучшаться.

2 Анализ организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих на примере МОУ Заворовская СОШ

2.1 Краткая характеристика МОУ Заворовская СОШ

Организационно-правовой формой исследуемой организации выступает муниципальной общеобразовательное учреждение (МОУ). МОУ Заворовская СОШ относится к организациям муниципальной формы собственности, подведомственна Комитету по образованию г.о. Раменское, основным видом деятельности имеет реализацию общеобразовательных программ. Следствием организационно-правовой формы и высокого уровня регламентации деятельности на базе федеральных [5] и региональных [6] нормативно-правовых актов для управления МОУ Заворовская СОШ выступает сравнительно низкая самостоятельность по вопросам организации образовательного процесса, выбора способов развития персонала, поиска дополнительных направлений привлечения финансовых ресурсов. Свыше 90% поступлений финансовых ресурсов в организацию составляют субсидии, на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) заказа за счет средств бюджета [34].

Рассматривая принципы управления системы в МОУ Заворовская СОШ, выявили:

- каждый уровень управления подчиняется вышестоящему (иерархия управления);
- персонал выполняет четко определенные функции и обязанности;
- управление осуществляется с учетом влияния внешних факторов на деятельность школы;
- система управления действует в соответствии требованиям

действующего законодательства.

Организационная структура управления организации приведена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура органов управления МОУ Заворовская СОШ [33]

Управление школой осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом школы на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности. Отличительные черты в организации управления прослеживаются между объектами исследования в части построения структур учебно-методической работы и в выборе элементов организационной структуры.

В 2023 году была проведена реорганизация МОУ Заворовская СОШ и МОУ Ганусовская СОШ в комплекс МОУ Заворовская СОШ, что среди своих результатов имело повышение количества обучающихся и преподавательского состава. Динамика изменения численности обучающихся в МОУ Заворовская СОШ приведена на рисунке 5. Рост численности обучающихся в 2023 г. обусловлен объединением с МОУ Ганусовская СОШ, но и ранее наблюдалось повышение численности обучающихся в МОУ Заворовская СОШ.

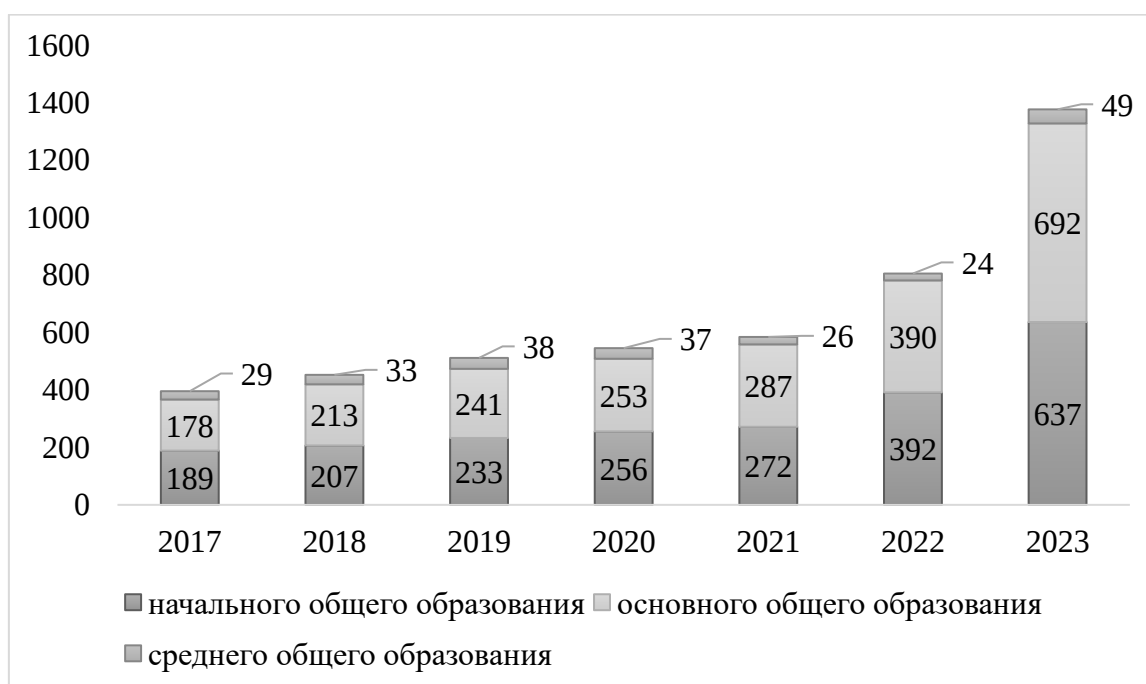


Рисунок 5 – Динамика изменения численности обучающихся МОУ Заворовская СОШ в разрезе образовательных программ, чел. [33]

По состоянию на начало 2023 г. в МОУ Заворовская СОШ обучалось 806 детей, основной объем которых приходился на основную и начальную школу и в меньшей степени – на среднюю школу (таблица 1) [33], а на конец 2023 – уже 1378 детей. Указанная структура обучающихся свидетельствует о сравнительно низком количестве школьников, выбирающих продолжение образования в МОУ Заворовская СОШ после 9 класса.

Таблица 1 - Основные характеристики обучающихся МОУ Заворовская СОШ

Параметры статистики	На 30.05.2022	На начало 2023 г.	На 31.05.2023	На конец 2023 г.
Количество детей, обучавшихся на конец учебного года, в том числе:	585	806	778	1378
- начальная школа	278	392	377	637
- основная школа	282	390	380	692
- средняя школа	25	24	21	49
Количество учеников, оставленных на повторное обучение:	5	-	16	-
- начальная школа	2	-	14	-
- основная школа	3		2	-
- средняя школа	0	-	0	-
Не получили аттестата:				
- об основном общем образовании	0	-	1	-
- среднем общем образовании	0	-	1	-
Окончили школу с аттестатом особого образца:	1	-	3	-
- в основной школе	1	-	3	-
- средней школе	0	-	0	-

Рост численности обучающихся иллюстрирует повышение нагрузки на инфраструктуру МОУ Заворовская СОШ, преподавательский состав, формирует повышенные требования к качеству компетенций как в сфере реализации образовательных услуг, так и в сфере коммуникации внутри коллектива, коммуникации с получателями образовательных услуг. Место осуществления деятельности МОУ Заворовская СОШ (Московская область, Раменский городской округ, село Заворово, Никоновское, Рылеево) оказывает значимое влияние на функционировании организации. Г.о. Раменский характеризуется высоким уровнем проживания населения в частных домах (19% учеников проживают рядом со школой, 63% - в ближайших деревнях (а также садовых и дачных некоммерческих товариществах, посёлках), 12% приезжают на учебу из других микрорайонов (16% в 2022 г.)) [33]. Как следствие, преподаватели обладают сравнительно низкими возможностями взаимодействия с обучающимися и представителями родителей вне

непосредственно зданий самой школы. География расположения территориальных корпусов МОУ Заворовская СОШ (2 здания в селе Заворово, 2 здания – в селе Никоновское, в здания – в селе Рылеево, 1 здание – в селе Нестерово) также указывает на высокие требования, предъявляемые к качеству организации процессов управления, координации.

В силу специфики своей деятельности, основным ресурсом МОУ Заворовская СОШ выступает комбинация материально-технической базы и педагогических кадров. Состояние материально-технической базы организации приведено в таблице 2.

Таблица 2 – Состояние материально-технической базы МОУ Заворовская СОШ

Показатель	2022 г.	2023 г.
Количество компьютеров в расчете на одного учащегося	0.05	0.04
Количество экземпляров учебной и учебно-методической литературы из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного учащегося	20.37	15
Наличие в образовательной организации системы электронного документооборота	Нет	Нет
Наличие читального зала библиотеки, в том числе:	Да	Да
С обеспечением возможности работы на стационарных компьютерах или использования переносных компьютеров	Да	Да
С медиатекой	Нет	Нет
Оснащенного средствами сканирования и распознавания текстов	Нет	Нет
С выходом в Интернет с компьютеров, расположенных в помещении библиотеки	Да	Да
С контролируемой распечаткой бумажных материалов	Нет	Нет
Численность/удельный вес численности учащихся, которым обеспечена возможность пользоваться широкополосным Интернетом (не менее 2 Мб/с), в общей численности учащихся	236 человек / 29.28%	236 человек / 29.28%
Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного учащегося	4,22	4,22

Основу кадров организаций составляют педагогические работники, имеющие высшее образование. Кадровый состав МОУ заворовская СОШ представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Кадровый состав МОУ Заоровская СОШ, чел. [33]

Кадровый состав МОУ Заоровская СОШ	2022 г.	2023 г.
Общая численность педагогических работников, в том числе:	42 человека	96 человек
В т.ч. имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников	35 человек / 83.33%	61
В т.ч. имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	35 человек / 83.33%	
В т.ч. имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников	2 человека / 4.76%	31
В т.ч. имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	6 человек / 14.29%	11

В МОУ Заоровская СОШ установлены сравнительно высокие значения доли работников в возрасте от 55 лет и работников со стажем свыше 30 лет. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Кадровый состав МОУ Заоровская СОШ [33]

Кадровый состав МОУ Заоровская СОШ	МОУ Заоровская СОШ
Общая численность педагогических работников, в том числе:	100%
В т.ч. работников, педагогический стаж работы которых составляет:	
До 5 лет	11.9%
Свыше 30 лет	40.48%
В т.ч. работников в возрасте до 30 лет	19.05%
В т.ч. работников в возрасте от 55 лет	40.48%

Значимой характеристикой педагогических работников МОУ Заоровская СОШ как ключевого ресурса организации выделяется высокая доля работников со стажем свыше 20 лет. Принято считать, что «старение» кадров является структурной проблемой российской сферы образования.

Основные характеристики педагогического состава МОУ заворовская СОш представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные характеристики педагогического состава МОУ Заворовская СОШ по продолжительности стажа [33]

Стаж	Чел.	%
от 0 до 5 лет	17	13,5%
от 10 лет до 20 лет	31	24,6%
от 20 до 35 лет	55	43,7%
свыше 35 лет	23	18,3%
Сумма	126	100,0%

В МОУ Заворовская СОШ рост численности педагогических кадров сопровождается тенденцией их «старения»: в 2020 г. доля работников в возрасте от 55 лет составляла 20,59%, в 2021 г. – 22,58%, а в 2022 г. – 40,48% (рисунок 6)

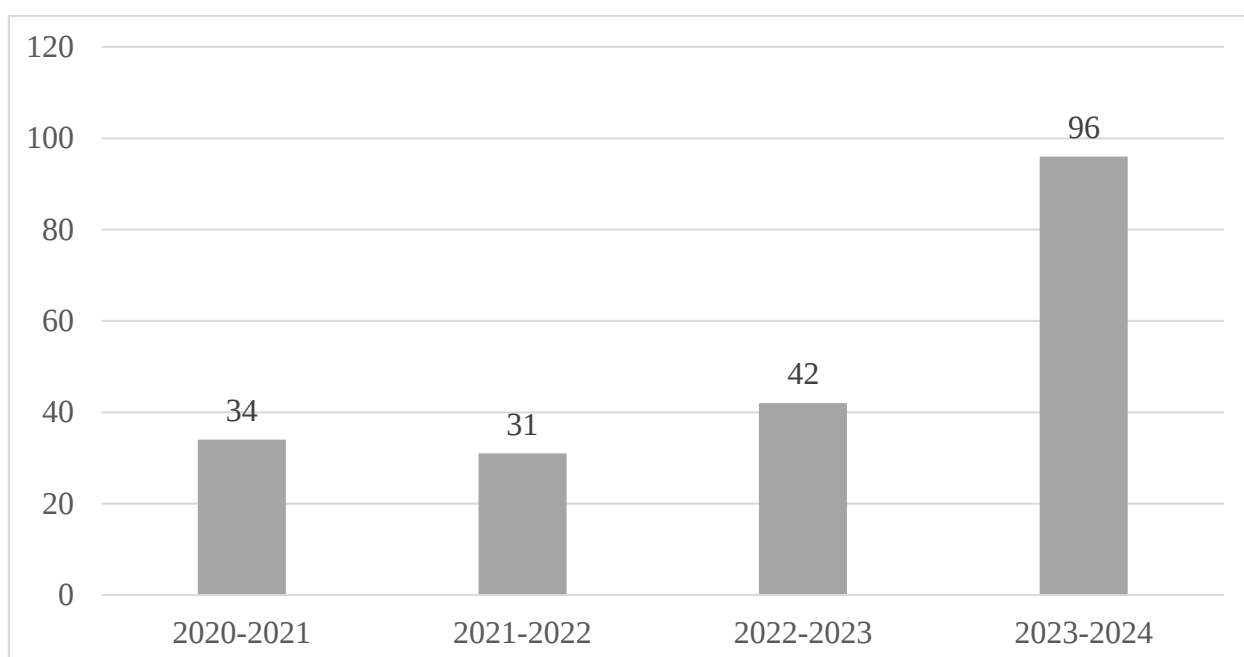


Рисунок 6 – Численность педагогических работников МОУ Заворовская СОШ, чел.

Изменение численности педагогических работников сопровождается повышением нагрузки на них, оцененной по численности учащихся, приходящихся на одного педагогического работника. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Численность учащихся, приходящихся на одного педагогического работника, чел.

МОУ Заворовская СОШ	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Численность учащихся, приходящихся на одного педагогического работника	16,06	18,87	19,19

Еще одной особенностью места нахождения МОУ Заворовская СОШ является высокий уровень миграции. Как следствие, функционирование организации осложняется таким фактором как наличие языкового барьера. В оценке экспертов МОУ Заворовская СОШ, по итогам 2022 г. для порядка 36% обучающихся русский язык не был родным (26,2% пятью годами ранее в 2018 г.). При этом, в соответствии с федеральным законодательством и Уставом МОУ Заворовская СОШ, образовательная деятельность ведётся на русском языке [27]. Высокую долю подобных обучающихся, с одной стороны, и, с другой, необходимость удовлетворения спроса на высокое качество образования руководство школы считает одним из важнейших вызовов в развитии МОУ Заворовская СОШ на обозримую перспективу. Важной характеристикой получающих в МОУ Заворовская СОШ образовательные услуги является высокий уровень детей с ограниченными возможностями здоровья (31% от общей численности обучающихся по итогам 2022 г.) [33]. МОУ Заворовская СОШ по форме относится к категории бюджетных организаций. Доходы поступают от государственных и муниципальных служб в виде оплаты муниципального задания на оказание образовательных услуг. Финансирование может увеличиваться под влиянием проводимых на

территории муниципального образования государственных / муниципальных программ [7].

С точки зрения соотношения источников финансирования деятельности в структуре доходов МОУ Заворовская СОШ преобладают именно субсидии (рисунок 7). В отчетности организации за 2021-2022 гг. внебюджетные источники доходов не отражаются.

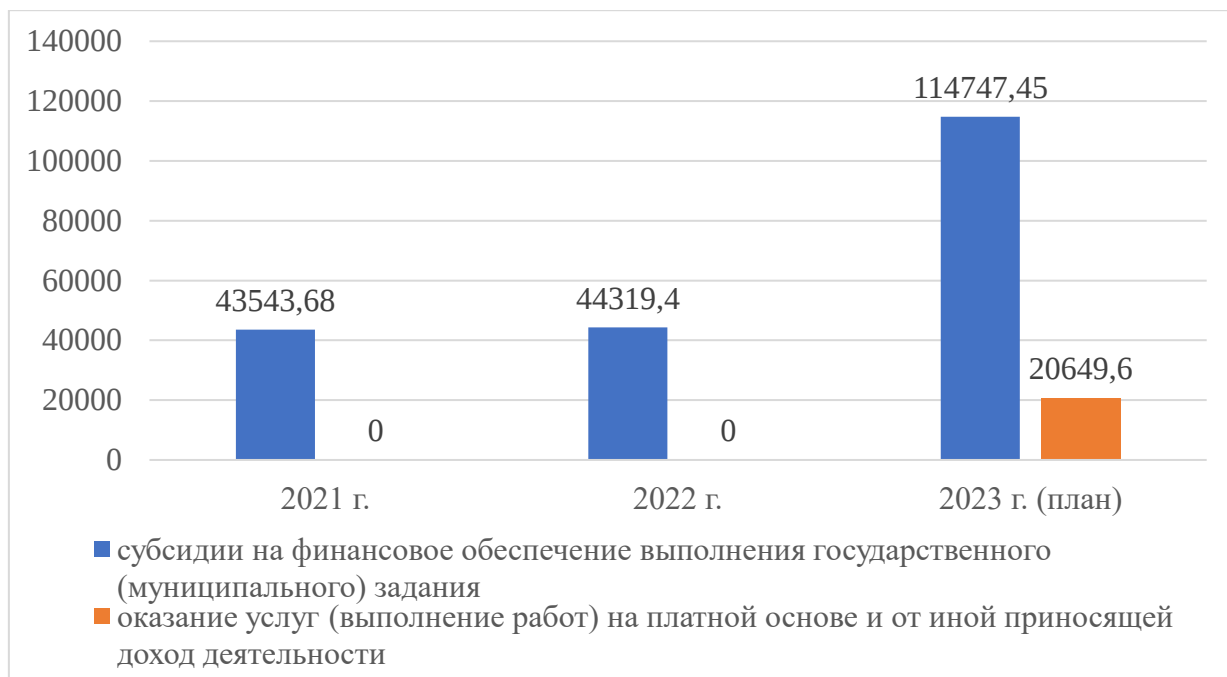


Рисунок 7 – Соотношение бюджетных и внебюджетных источников доходов МОУ Заворовская СОШ, тыс. руб. [34]

Далее дадим характеристику основных тенденций в развитии финансовой деятельности МОУ Заворовская СОШ. В качестве основных источников информации о финансово-экономической деятельности МОУ Заворовская СОШ обратимся к публикациям, которые присущи организационным формам: информация о поступлении и расходовании финансовых средств в конце составления годовой отчетности; план финансово-хозяйственной деятельности об операциях с целевыми

субсидиями. Рассмотрим период 2021-2023 гг. расходы и доходы организации выросли более чем в 3 раза (рисунок 8) [34].

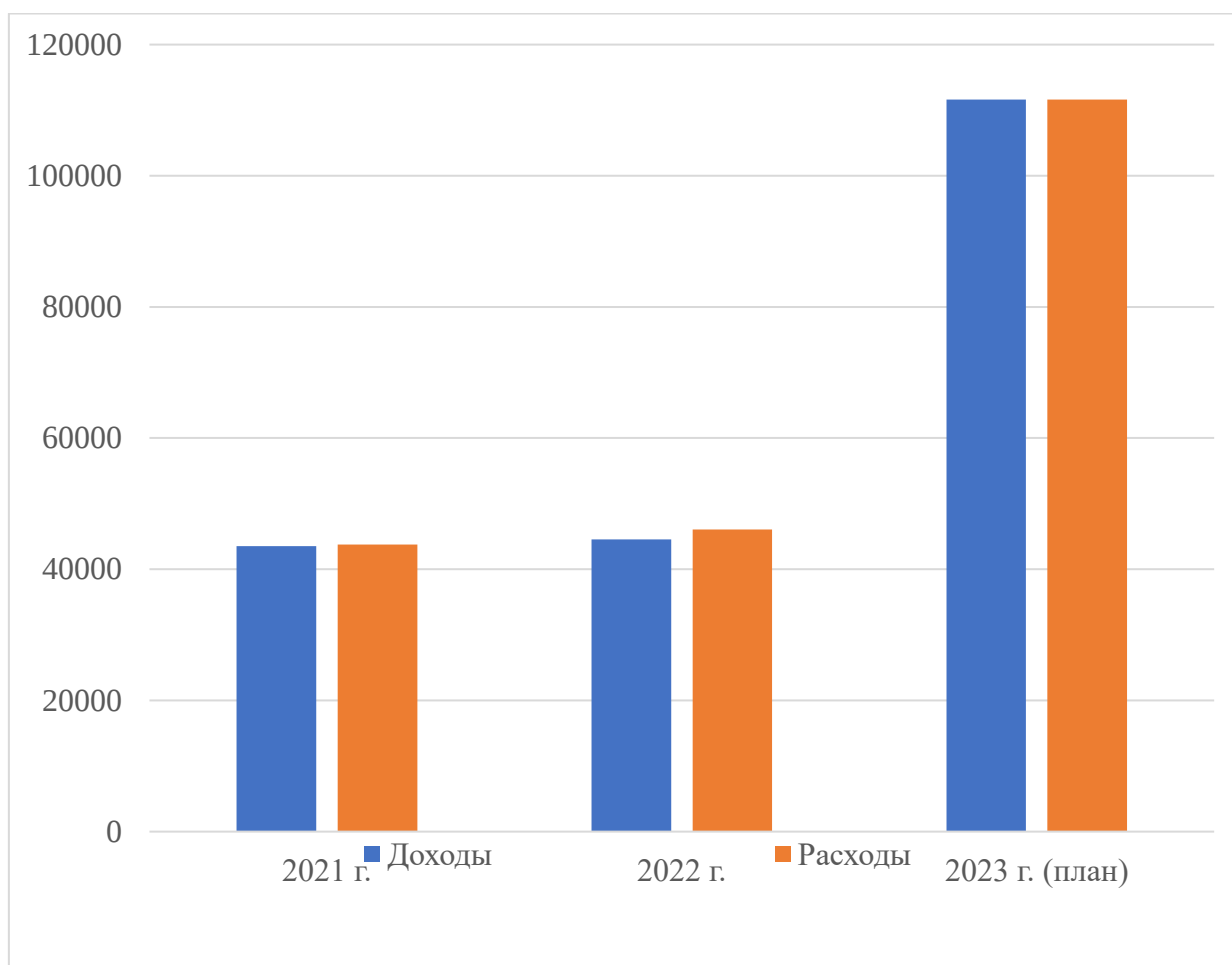


Рисунок 8 – Динамика доходов и расходов МОУ Заворовская СОШ, тыс. руб.

В структуре расходов МОУ Заворовская СОШ преобладают расходы на оплату труда, что характерно для организаций сферы услуг, в частности образовательных учреждений. По состоянию на 2023 год около 70% расходов школы приходилось на оплату труда сотрудников, а 30% - на закупку товаров, работ и услуг. По сравнению с плановыми значениями на 2023 год наблюдается снижение доли расходов на оплату персонала. В таблице 7 представлены расходы на оплату труда МОУ Заворовская СОШ.

Таблица 7 – Структура расходов МОУ Заворовская СОШ на 2023 г., % от общей суммы за период [34]

Направление	2023 г. (план)	2023 г. (текущее исполнение)
Расходы на выплаты персоналу, всего	85,53%	69,63%
Направление	2023 г. (план)	2023 г. (текущее исполнение)
в том числе: оплата труда	65,70 %	53,03%
взносы по обязательному социальному страхованию на выплаты по оплате труда работников и иные выплаты работникам учреждений, всего	19,83 %	16,60%
расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего	17,60 %	30,33%
прочую закупку товаров, работ и услуг, всего	11,06 %	24,29%
закупка энергетических ресурсов	6,54%	6,03%

Специфика модели финансирования деятельности МОУ Заворовская СОШ особенно показательна в части финансового планирования, исходя из определения размеров субсидий. Поскольку, в период 2023-2025 гг. для МОУ Заворовская СОШ установлено 370 чел. в возрасте от 6,5 до 12 лет, 372 чел. в возрасте от 12 до 17 лет и 25 чел. в возрасте от 15 до 18 лет в отношении программ общего образования, 90 чел. в возрасте от 0 до 8 лет в отношении муниципальной услуги «присмотр и уход» получателей муниципальных образовательных услуг [26]. Далее производится расчёт объем муниципального задания, а после объем субсидий. Анализируя данные таблицы 8, выявили, что главную роль обеспечения деятельности финансами исполняют субсидии.

Таблица 8 – Плановые доходы для МОУ Заворовская СОШ на 2023-2025 гг., тыс. руб. [34]

Направление	на 2023 г. текущий финансовый год	на 2024 г. первый год планового периода	на 2025 г. второй год планового периода
Доходы, всего:	135 397, 1	124 419,52	124 419,52
Направление	на 2023 г. текущий финансовый год	на 2024 г. первый год планового периода	на 2025 г. второй год планового периода
доходы от оказания услуг, работ, компенсации затрат учреждений, всего	135 397,1	124 419,52	124 419,52
в том числе: субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания за счет средств бюджета публично-правового образования, создавшего учреждение	114 747,45	116 273,46	116 273,46
оказание услуг (выполнение работ) на платной основе и от иной приносящей доход деятельности	20 649,6	8 146,06	8 146,06

Сопоставление Планов финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации за ряд лет позволило выявить существенные изъяны в качестве финансового планирования. Так, в Плане от 2021 г. и от 2022 г. объем доходов МОУ Заворовская СОШ на 2023 г. устанавливался в размере 44 646,65 тыс. руб., а фактически в версии Плана от 2023 г. установлены доходы в 135 397,1 тыс. руб., что выше в 3 раза. Как видится, причиной ситуации стал существенный рост расходов в рамках муниципального задания в расчете на одного обучающегося. Это видно по соотношению плановых и фактических показателей в отношении расходов МОУ Заворовская СОШ на 2023 г. [29]

Результативность деятельности МОУ Заворовская СОШ в рамках основного направления образовательных услуг в рассматриваемый период характеризуется неблагоприятной динамикой (таблица 9). В отчетных

документах образовательной организации отмечается поступательное снижение уровня освоения обучающимися программ общего образования по показателю «успеваемость». Полученные результаты оценки количества обучающихся с отметками «4» и «5» в 2023 г. и 2022 г. показывает явно неблагоприятную динамику и в большей степени для программ основного общего образования (сокращения с 34,4% до 28,9%). Рост доли неуспевающих наблюдается по всем программам подготовки.

Таблица 9 – Результативность оказания образовательной услуги МОУ Заворовская СОШ по показателю «успеваемость»

Классы	Всего обучающихся		Окончили год с отметками 4 и 5		Доля		Не успевают		Доля	
	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.	2022 г.	2023 г.
программ начального общего образования										
3	74	170	26	63	35,14%	37,1%	1	3	1,35%	4,1%
4	61	146	22	59	36,07%	40,4%	1	2	1,64%	3,3%
Итого	201	471	72	176	35,82%	37,4%	5	10	2,49%	5,0%
программ основного общего образования										
5	68	141	25	45	36,76%	31,9%	0	0	0,00%	0,0%
6	58	153	19	42	32,76%	27,5%	1	3	1,72%	5,2%
7	54	142	25	38	46,30%	26,8%	2	2	3,70%	3,7%
8	58	137	16	38	27,59%	27,7%	1	1	1,72%	1,7%
9	44	119	12	37	27,27%	31,1%	0	5	0,00%	11,4%
Итого	282	692	97	200	34,40%	28,9%	4	11	1,42%	3,9%
программ среднего общего образования										
10	10	30	4	12	40,00%	40,0%	0	1	0,00%	10,0%
11	15	19	7	4	46,67%	21,1%	0	0	0,00%	0,0%
Итого	25	49	11	16	44,00%	32,7%	0	1	0,00%	4,0%
Суммарно	508	1212	180	392	35,43%	32,3%	9	22	1,77%	4,3%

2.2 Оценка организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации в МОУ Заворовская СОШ

В системе практики обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Российской Федерации МОУ Заворовская СОШ играет роль стажировочной площадки – временной структуры, организованной на базе образовательного учреждения, осуществляющей деятельность, направленную на повышение профессионального мастерства педагогических работников и (или) управленческих кадров. Задачами стажировочной площадки являются:

- практическое применение постоянного прохождения профессиональной подготовки педагогами;
- получение новых, современных баз по теоретическим и практическим образовательным процессам;
- сопровождение индивидуальных траекторий профессионального развития и самообразования педагогов, в том числе молодых специалистов и их наставников;
- обеспечение возможностей практикоориентированного образования в рамках реализации непрерывного повышения профессионального мастерства;
- реализация практической части дополнительной профессиональной программы повышения квалификации и/или профессиональной переподготовки работников образования;
- организация тьюторского сопровождения по программам дополнительного профессионального образования.

В последнее время в связи с широкое распространение получили организационно-управленческие формы распространения результатов инновационной деятельности, поскольку идет активный поиск по расширению

и обогащению квалификации педагогов.

Стажировка представляет собой форму обучения на рабочем месте, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучается передовой опыт, приобретаются профессиональные и/или организаторские навыки для выполнения обязанностей по занимаемой должности или новой должности.

Стажер представляет собой лицо, проходящее обучение с целью закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных и/или организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или новой должности.

Деятельность стажировочной площадки направлена на проектирование стажерами собственных вариативных моделей профессиональной деятельности на основе включенности в практический опыт работы образовательного учреждения.

Стажировка может проходить в рамках реализации дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации и/или профессиональной переподготовки) либо в иных форматах непрерывного образования (мастер-классы, тренинги и др.). Основной целью стажировки, вне зависимости от формы ее реализации, является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний и умений, полученных в результате теоретической подготовки, а также освоение эффективных практик работы, приобретение профессиональных и организаторских навыков для эффективного выполнения обязанностей по должности педагогического или руководящего работника.

Стажировка как форма реализации дополнительных профессиональных программ может быть организована образовательными учреждениями,

имеющими лицензию на осуществление образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (программам повышения квалификации, профессиональной переподготовки) либо иными образовательными учреждениями в рамках договора о сетевой форме реализации дополнительных профессиональных программ. Стажировка как форма повышения профессионального мастерства педагогических работников может быть организована образовательным учреждением (объединениями образовательных учреждений) вне содержания дополнительных профессиональных программ, т.е. в форматах непрерывного образования.

Организация деятельности стажировочной площадки осуществляется на основании договора о сотрудничестве в рамках деятельности региональной стажировочной площадки между Институтом и образовательным учреждением - стажировочной площадкой. На основании договора Институт оказывает стажировочной площадке организационно-правовую поддержку, методическое сопровождение и консультативную помощь.

Существуют различные проблемы вариативности и доступности дополнительного образования.

1. Недостаточность проработок доступности дополнительного образования образовательными организациями.
2. Низкая информированность обучающихся о программах дополнительного образования.
3. Недоверия к интернет-ресурсам.
4. Недостаточность инновационных форм, методов на дополнительное образование.
5. Недостаточность корректировок системы нормативного и законодательного регулирования дополнительного образования.

Исследователь Беляева Г.Н. также отмечает проблему обновления нормативной и законодательной базы по дополнительному образованию [10].

Для решения вышеуказанных проблем, была рассмотрена «модель адресного наставничества» для решения проблемы подготовки кадров в рамках дополнительного профессионального образования. Модель адресного наставничества включает три основных звена:

- центр мониторинга компетенций (формирование технического задания);
- организатор обучения (разработка, предоставление новых программ);
- стажировочная площадка (применение практических навыков)

Преимущества модели: интеграция органов власти; быстрое реагирование на запросы рынка труда; адресное обучение; практика на предприятии; повышение квалификации).

Данная модель наставничества позволяет эффективно решать проблему подготовки кадров в рамках дополнительного профессионального образования, обеспечивая соответствие квалификации специалистов требованиям рынка труда.

Таким образом, посредством проведения характеристики МОУ Заворовская СОШ установлены основные параметры функционирования объекта исследования: организационно-правовая форма, специфика организации управления персоналом и стратегического развития, динамика основных ресурсов, состояние кадрового потенциала организации. Установлено, что объект исследования по своей организационно-правовой форме относится к организациям муниципальной формы собственности, основным видом своей деятельности имеет реализацию общеобразовательных программ. Отличительными чертами организации процессов управления в МОУ Заворовская СОШ выступают: высокий уровень регламентации процессов управления, включая найм и развитие персонала; использование стандартизированного подхода к построению организационной структуры управления; сравнительно низкая самостоятельность в вопросах организации

образовательного процесса, выбора способов развития персонала, поиска дополнительных направлений привлечения финансовых ресурсов. Данные доводы подтверждаются соотношением поступающих средств финансирования деятельности МОУ Заворовская СОШ, где более 90% притока финансовых ресурсов составляют субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания. Анализ динамики частных параметров функционирования МОУ Заворовская СОШ позволил выявить предпосылки, определяющие мотивацию к развитию кадрового потенциала организации посредством обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. К числу таковых предпосылок решено относить: реорганизацию МОУ Заворовская СОШ и МОУ Ганусовская СОШ в комплекс МОУ Заворовская СОШ, общее снижение успеваемости обучающихся на фоне существенного их роста в результате реорганизации, высокий уровень проживания населения в частных домах, высокую долю детей с неродным русским языком, снижение обеспеченности обучающихся компьютерной техникой и учебно-методической литературой, снижение доли работников с высшей категорией и работников с высшим образованием. Анализ процессов организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации в МОУ Заворовская СОШ показывает, что в рамках внутренних нормативов ведётся учет сотрудников, которые за последние 5 лет прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку, а также повышение квалификации по применению в образовательном процессе ФГОС. В динамике наблюдается рост количества сотрудников, прошедших данные программы при выявленных отрицательных тенденциях в образовательных результатах. Следовательно, проводимые программы повышения квалификации работников МОУ Заворовская СОШ имеют резервы повышения эффективности с точки зрения результатов образовательных услуг.

3 Направления совершенствования организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации

3.1 Предложения по улучшению методики организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих

Как в частном секторе, так и на муниципальной службе качество предоставляемых услуг напрямую зависит от квалификации и подготовки сотрудников. Именно поэтому важно своевременно формировать целостную, расширенную и углубленную систему подготовки профессиональных кадров в области муниципального и государственного управления.

Подобную систему можно рассматривать как инфраструктуру обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации. В широком смысле рассматриваемая инфраструктура представляет собой совокупность субъектов, отношений между ними, информационных и иных потоков, обслуживающих и обеспечивающих непрерывность функционирования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации. Назначение подобной инфраструктуры заключается в создании условий для эффективного функционирования практики повышения квалификации муниципальных служащих.

На рассматриваемую инфраструктуру возлагаются следующие основные функции:

- обеспечение связей между участниками отношений по предмету обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. Рассматривая процесс повышения

квалификации и развития компетенций как услугу, участниками отношений можно считать: органы местного самоуправления и муниципального управления, образовательные организации, конкретных муниципальных служащих;

- функция ценообразования на услуги обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации;
- осуществление финансового и правового контроля в отношении развития компетенций муниципальных служащих.

Инфраструктуру обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации можно представить в форме комбинации элементов:

- с точки зрения функционального характера подсистем инфраструктуры, можно выделить компоненты правовой, организационной, финансовой, информационной инфраструктуры;
- с точки зрения решаемых прикладных задач можно выделить подсистему оценки компетенций, подсистему формирования компетенций, подсистему регулирования отношений сторон.

В России сегодня существует организационно-программный комплекс по подготовке и последующего профессионального совершенствования сотрудников в сфере образования, который имеет системность, взаимосвязанных объектов и субъектов этой деятельности, процедур, качества предлагающего спектра услуг и пр. Программа позволяет воссоздать высококвалифицированный кадровый состав и кадровый резерв. Различные формы и методы обучения в теоретическом и практическом значении играют весомую роль в применении навыков и знаний для сотрудников. Правильность построения и логически-построенная систематика программного материала, позволяет с легкостью понимать и запоминать новый материал. Необходима

периодически улучшать, проверять актуальные сведения по сферам деятельности. Осваивать новые техники и приемы, следить за новым теоретическим материалом. Важно улучшать и корректировать свои целевые направления в дальнейшем обучении, направив их на потребности реальной деятельности органов государственной службы и местного самоуправления. Пересматривать и отсекаать старые программы и рекомендации, заменив их новыми и актуальными.

Современная система развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы характеризуется рядом проблем. Социологические исследования показывают, что государственные служащие низко оценивают общий уровень освоения компетенций инициативности, коммуникации, самостоятельности в решениях, организаторские способности. Именно эти компетенции (наряду с прочими) традиционно относятся к совокупности управленческих компетенций. Проблемой оцениваемой ситуации является ограниченное число социологических обследований персонала государственной службы. Исследователями также выделяется проблема, которая затрагивает несоответствие компетенций работников государственной и муниципальной службы.

Охват муниципальных служащих программами профессионального образования, в целом, сопоставим с охватом служащих федерального уровня и органов власти субъектов федерации. Также наблюдается тренд роста охвата служащих программами дополнительного профессионального образования. С точки зрения выбора форм дополнительного профессионального образования для служащих муниципального уровня приоритет отдается повышению квалификации. Практически отсутствует статистика о фактах прохождения образовательных программ за рубежом, что негативно характеризует возможности импорта эффективных подходов к муниципальному управлению.

В современных условиях все больше внимания уделяется взаимодействию государственных органов с гражданскими объединениями. Умение налаживать и поддерживать отношения с общественными организациями, понимать и защищать интересы граждан является ключевой компетенцией для государственных служащих. Для повышения эффективности государственного управления необходимо совершенствовать компетенции государственных гражданских служащих, приближая их к эталонному уровню, который соответствует предъявляемым требованиям к государственным служащим.

Все модели повышения и развития управленческих компетенций руководителей в системе государственной службы должны опираться, прежде всего, на явно обозначенный эталонный уровень освоения компетенций. В системе муниципального управления сохраняется высокий уровень охвата служащих высшим образованием (фактически – прошедших систему подготовки и изначального формирования компетенций).

Можно сделать вывод об одной из наиболее значимых проблем развития системы формирования управленческих компетенций в системе государственной и муниципальной власти: наиболее высока потребность (по характеру решаемых оперативных задач и объему численности государственных служащих) в эффективном развитии управленческих компетенций на региональном уровне. При этом, на региональном уровне охват программами дополнительного образования в системе исполнительной власти ниже, чем на федеральном. Программы развития управленческих компетенций на федеральном уровне более разнообразны, а на региональном – представлены преимущественно.

Анализ исследовательских работ разных авторов показывает, что существует проблема в действующих профессиональных группах гос. служащих. Проблема строится на защите собственных интересов служащих, а

не на удовлетворение потребностей общества. К сожалению, это приводит к снижению профессиональной ответственности, что проявляется в слабых социальных связях между государственными служащими и отсутствии диалога с гражданами.

Производной от этой проблемы можно считать проблему снижения заинтересованности в эффективности принимаемых управленческих решений руководителями в системе муниципальной службы.

Необходимо также решить задачу стимулирования развития компетенций для решения проблем формального подхода к их развитию. Практическое решение включает: гибкая система вознаграждения; система мотивации; система оплаты по уровню компетенции; обратная связь и т.д.

Существуют случаи, когда требования к определенным муниципальным служащим устанавливаются специальными федеральными законами.

Успешность государственного менеджера строится на «треугольном навыке». Данный навык включает главные качества управления: технические, лидерские и этические. Согласно доктрине нового государственного управления, компетенции руководителей государственного сектора включают пять областей.

1. Компетентность в задачах. Способность эффективно выполнять конкретные задачи и достигать поставленных целей.

2. Профессиональная компетентность в предметной области. Знания и навыки в конкретной области государственного управления, такой как социальное обеспечение или управление персоналом.

3. Профессиональная компетентность в управлении. Способность реализовывать политику и управлять организацией в соответствии с установленными принципами.

4. Политическая компетентность. Понимание политического контекста и способность работать с политиками и другими заинтересованными сторонами.

5. Этическая компетентность. Приверженность этическим принципам и ценностям в государственном управлении.

Для повышения эффективности управления в России необходимо не только уделять внимание развитию нравственных качеств у служащих. Необходимо внедрять новые предметы, а именно «Этика и культура управления». Его теоретические основы позволят создать основу для формирования компетентного, высокопрофессионального и нравственного управленческого аппарата в муниципалитетах. Помимо этого, малое количество узких поиск специалистов, создает проблему социально-экономического развития регионов. Для их решения необходимо разработать современные навыки и подходы, которые обеспечат подготовку специалистов государственной и муниципальной службы с требуемыми компетенциями должен учитывать эти потребности органов власти. Только такие специалисты могут занимать руководящие должности в органах власти на всех уровнях.

Получение профильного профессионального образования, работа по специальности и непрерывное повышение квалификации являются важными составляющими деятельности государственных и муниципальных служащих. За реализацию кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления отвечают соответствующие структуры этих органов. Они осуществляют весь спектр работы с кадрами, включая: кадровый маркетинг, мониторинг кадрового состава, управление кадровой составляющей деятельности в сфере государственного и муниципального управления. В совокупности выполняющих функций, структуры обеспечивают эффективное управление кадровыми ресурсами, что способствует повышению качества государственного и муниципального управления.

Проблемы практики обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Российской Федерации

освещаются в работах, в которых потребность развития профессионализма государственных служащих противоречит в отсутствие полной разработанной программе, а именно разработанности практических рекомендаций [26]. В ходе мониторинга программ по повышению профессионализма служащих были обнаружены значительные проблемы, для которых предложены пути их решения:

- отсутствие сроков по временным ограничениям по прохождению программ;
- отсутствие применения полученных навыков в практической деятельности;
- относительно невысокая длительность курсов;
- структура курса не включает в себя практическое закрепление полученных знаний;
- отсутствие общедоступных курсов;
- личная незаинтересованность государственных и муниципальных служащих в обучении.

Проблема отсутствия регламентированного срока прохождения программ повышения профессионализма характеризуется своим отсутствием в нормативно-правовом регламенте по той или иной деятельности. Ранее условие, которое было закреплено в ФЗ от 29.07.2017 № 275 распространялось на всех сотрудников организации. Соответственно, для решения данной проблемы, необходимо вернуть данное условие, поскольку, это должно быть главным пунктом при приеме нового сотрудника на работу – предоставить сертификат о повышении квалификации. Работодатель должен отслеживать за своими сотрудниками прохождение курсов переподготовки или дополнительных курсов с частой периодичностью для объединения и сплочения коллектива, с последующей заменой сотрудника и выполнения его работы, в период его отсутствия.

Если говорить о проблеме невозможности применения полученных навыков на практике, то основным источником служит отсутствие соответствия формата обучения реальным рабочим сценариям. Для решения данной ситуации необходимо пересматривать подход к организации обучения, учитывая запросы и потребности самих сотрудников. Рекомендуется проводить после обучения дополнительные тренинги и семинары, чтобы закрепить полученные знания и навыки, таким образом обеспечивая возможность их применения на практике.

Из-за большой нагрузки служащих, возникает еще одна проблема – короткая продолжительность курсов. Для ее решения необходимо совершить сокращение рабочей недели, тем самым уменьшив ее нагрузку. Следовательно, это обеспечит дополнительным временем служащего для изучения дополнительного обучения.

Также предлагается сделать некоторые программы дистанционного формата. Обеспечить доступ к необходимым инструментам и ресурсам для проведения практической отработки, чтобы обучающиеся могли применять полученные знания на практике. Это поможет им лучше усвоить материал и подготовиться к реальным ситуациям, с которыми они могут столкнуться в своей профессиональной деятельности. Внедрение дистанционного обучения и унификация структуры программ повышения квалификации поможет улучшить качество подготовки специалистов и повысить их профессиональный уровень. Конечная цель – обеспечить эффективное обучение, которое будет соответствовать потребностям рынка труда и современным требованиям в области профессиональной деятельности.

Проблема отсутствия общедоступных курсов обосновалась на основании дороговизны стоимости данного продукта. Для решения проблемы необходимо внедрить бесплатные курсы и вебинары для сотрудников муниципальных организаций или хотя бы с минимальной оплатой этих курсов.

Такая система действует на базе ГБУ «Кузбасская школа управления» в рамках реализации Президентской программы. Следующая проблема – личная незаинтересованность сотрудников в обучении. За счет количества часов и многозадачности, которые ложатся на плечи сотрудников, трата личного времени, или же недоверие к прохождению курсов – вызывает отсутствие заинтересованности в них. Для решения проблемы существует отличная стратегия на мотивацию - введение системы поощрений и штрафов позволит стимулировать сотрудников к обучению и повышению квалификации, улучшая их профессиональные навыки и способствуя развитию государственной и муниципальной службы в целом.

Общая проблема заключается в недостаточной заинтересованности государственных и муниципальных органов в повышении квалификации своих сотрудников. Это может привести к снижению профессионализма и эффективности государственной службы, что негативно отразится на качестве предоставляемых услуг гражданам. Для решения этой проблемы необходимо, в первую очередь, изменить подход органов власти к повышению квалификации персонала. Необходимо создать стимулы для сотрудников и руководителей, чтобы они стремились к профессиональному росту и обучению. Это можно сделать через разработку программ мотивации, предоставление возможностей для обучения на рабочем месте, а также финансовую поддержку обучения. Также важно провести анализ потребностей в повышении квалификации сотрудников и разработать персонализированные программы обучения. Это позволит более точно определить необходимые знания и навыки для каждого сотрудника и обеспечить максимальную эффективность обучения. Наконец, важно создать систему оценки результатов обучения и его влияния на профессиональную деятельность сотрудников. Это позволит оценить эффективность проведенных мероприятий по повышению квалификации и внести необходимые коррективы в работу. Следовательно,

решение проблемы повышения квалификации государственных и муниципальных служащих требует комплексного подхода и активного взаимодействия всех сторон, заинтересованных в развитии кадрового потенциала.

Для успешного разрешения подобных конфликтов необходимо принятие совместных усилий со стороны органов власти, учебных заведений и служащих. Важно разработать четкие критерии и механизмы для определения потребностей в повышении квалификации, а также эффективную систему оценки результатов профессиональной деятельности. Органы власти должны обеспечить не только финансовую поддержку для прохождения обучения, но и создать условия для постоянного обмена информацией и опытом между служащими и учебными заведениями. Развитие профессиональных компетенций должно стать приоритетом и для работника, и для работодателя, чтобы обеспечить высокий уровень профессионализма и эффективности в работе.

Преодоление ситуативных конфликтов в области повышения квалификации требует взаимодействия всех заинтересованных сторон, внесения изменений в организационные процессы и политику обучения, а также активное участие работников в своем профессиональном развитии. Немотивированное отношение сотрудников органов государственной власти и местного самоуправления к повышению квалификации связано с такой проблемой, как отсутствие профессионального роста. Успех в этой ситуации зависит от того, насколько они смогут внести значительный вклад, особенно с учетом их нынешнего уровня квалификации. Возможность работников участвовать в программах повышения квалификации в различных условиях обучения в значительной степени определяется не индивидуальным выбором, а, скорее, нормативной базой и государственными полномочиями, необходимыми для участия.

Проблемой в области повышения квалификации муниципальных служащих является установление тесной связи между функционированием государственной службы и повышением их профессиональных навыков. Для этого необходимо закрепить соответствующие нормы на законодательном уровне. Необходимо установить связь между органами власти, служащими и учебными заведениями, чтобы поощрять служащих в повышении своего профессионального уровня. Результаты повышения квалификации должны быть обязательным условием для аттестации, оценки и продвижения по службе. В настоящее время отсутствуют установленные правила для стимулирования служащих в повышении своего профессионального уровня, однако существуют нормативные акты, определяющие ответственность субъектов системы повышения квалификации за подготовку профессиональных кадров. Необходимо согласование действий на разных уровнях для снятия ограничений в процессе повышения административной компетентности служащих. Оптимальным путем решения этой проблемы является система повышения квалификации.

Итак, обучение сотрудников теоретическим и практическим навыкам происходит на государственном уровне. Повышению профессионального уровня служащих сопутствует множество различных проблем, которые надо решать на уровне государства. А именно, пересмотреть разработку основных концепций рабочих программ, внедрить освоение навыков по методам современных технологий, которые подкреплены актуальными и новыми знаниями. Результатом совокупности данных тезисов будут высококвалифицированные кадры [21].

3.2 Оценка предложенных мероприятий на примере МОУ Заворовская СОШ

Для эффективной работы государственного управления необходима система контроля, обратной связи и коррекции деятельности. Оценка эффективности, в том числе основанная на ключевых показателях эффективности (KPI), выступает механизмом постоянного мониторинга и совершенствования деятельности управленческих структур.

Существуют сложности при оценке эффективности:

- ориентация на конечные результаты, выраженные в социальном и экономическом эффекте, затрудняет определение вклада отдельного государственного служащего;
- показатели результативности зависят от внешних факторов, на которые служащий не может оказать значительного влияния;
- необходимость выбирать показатели, максимально отражающие вклад конкретного служащего.

При выборе критериев оценки нужно учитывать:

- слишком большое количество критериев усложняет оценку и увеличивает издержки на мониторинг;
- недостаточное количество критериев может привести к искажению поведения служащих, которые сосредоточатся только на измеряемых видах деятельности.

Когда показатели результативности недостаточно полно отражают должностные обязанности, служащие могут уделять чрезмерное внимание тем видам деятельности, которые будут измерены, и игнорировать другие важные задачи.

Таким образом, показатели результативности для государственных гражданских служащих должны отвечать следующим основным критериям:

- быть четко увязаны с целями и задачами органов государственной власти;
- отражать степень вклада каждого государственного служащего в достижение целей и задач;
- полностью отражать выполнение основных должностных обязанностей государственного служащего;
- быть сформулированы таким образом, чтобы в максимальной степени воспроизводить непосредственное влияние государственного служащего на динамику показателей результативности.

Оценка результатов деятельности на основе системы показателей является эффективным инструментом для объективной и конкретной оценки работы сотрудников. Эта система позволяет анализировать ключевые стратегические проблемы сразу в нескольких важных аспектах.

Оценка результатов деятельности на основе системы показателей имеет ряд преимуществ: прозрачность; фокусировка на запросе клиента; анализ эффективности процессов; своевременное развитие сотрудников.

Главное преимущество системы показателей заключается в том, что она позволяет наглядно проследить причинно-следственную связь между ключевыми аспектами деятельности организации. Индивидуальные показатели устанавливаются для оценки работы конкретного сотрудника. Коллективные показатели зависят от работы всех сотрудников подразделения. В комплексе эти показатели формируют таблицу, на основе которой разрабатываются КРІ (ключевые показатели эффективности) для каждого сотрудника. Следовательно, путем декомпозиции целей организации до уровня отдельных сотрудников и разработки для них соответствующих КРІ можно создать библиотеку показателей для каждой должности. Эти показатели могут использоваться для оценки эффективности работы сотрудников. Библиотека КРІ может включать различные показатели, но на короткие промежутки

времени (месяц, квартал) выбираются наиболее важные показатели, способствующие достижению приоритетных результатов. После разработки библиотеки КРІ формируется «соглашение по целям», которое определяет соответствие требований к сотруднику и его возможности их выполнить. «Соглашение по целям» оформляется в виде таблицы, которая также называется «Матрица КРІ».

Для оценки эффективности работы сотрудников в определенный период (месяц, квартал) необходимо:

- выбрать должности и показатели КРІ. Состав показателей должен соответствовать текущим задачам организации и обновляться при необходимости. Важно сбалансировать показатели, включив в матрицу КРІ различные характеристики деятельности сотрудника (командные, индивидуальные, количественные, качественные и др.);
- определить веса КРІ. Веса отражают приоритеты в работе сотрудника в данный период;
- разработать критерии оценки. Критерии должны быть разработаны индивидуально для каждой должности и органа власти.

Для оценки деятельности государственных служащих можно выделить три основные группы показателей:

- результативности (реализация мероприятий),
- функциональности (организационная составляющая);
- компетентности.

В эти группы включаются как общие для всех государственных служащих показатели, так и специфические, зависящие от конкретного органа и должности сотрудника. Внедрение системы показателей результативности для государственных служащих возможно в ближайшем будущем.

Поэтапное внедрение системы КРІ в оценку деятельности государственных гражданских служащих, которая внедряется в четыре

основных этапа: подготовительный этап, методологический этап, пилотный этап, заключительный этап.

Итоговая оценка может находиться на интервале от 0 до 3 включительно, возможна оценка, переходящая верхнюю границу. При этом от 0 до 1 - неудовлетворительный результат, при получении такого результата встает вопрос о дальнейшем прохождении службы. От 1 до 2 - удовлетворительный результат, требующий выявления проблем в работе служащего и обязательных корректировок. Далее оценки на отрезке от 2 до 2,5 - результат, соответствующий отметке «хорошо», с потенциальным развитием и улучшением показателя. От 2,5 и выше - данная оценка соответствует целевому показателю работы государственного служащего. На данном этапе мы еще имеем бюрократичную систему, которая может вызвать увеличение «бумажной» работы сотрудников. Данная проблема решается на третьем этапе внедрения системы оценок КРІ. Третий этап включает в себя непосредственное внедрение системы КРІ в оценку эффективности деятельности государственных служащих. Для решения такой проблемы как трудоемкость и бюрократизм в системе оценивания необходимо привлечение информационных технологий.

Таким образом, в главе рассмотрены направления совершенствования организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации на примере МОУ Заборовская СОШ. Разработанные предложения касаются как системных проблем развития кадров муниципальной службы Российской Федерации, так и выбранного объекта исследования. В качестве приоритетных проблем обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих выделены: проблема несоответствия компетенций предъявляемым квалификационным требованиям, отсутствие сроков по временным ограничениям по прохождению

программ; отсутствие применения полученных навыков в практической деятельности; относительно невысокая длительность курсов; отсутствие общедоступных курсов; личная незаинтересованность государственных и муниципальных служащих в обучении. В качестве приоритетных мер повышения эффективности программ развития кадрового потенциала представляется проводить после обучения дополнительные тренинги и семинары, чтобы закрепить полученные знания и навыки, внедрение дистанционного обучения и унификация структуры программ повышения квалификации, введение системы поощрений и штрафов позволит стимулировать сотрудников к обучению и повышению квалификации. Анализ данных о состоянии кадрового потенциала и результативности деятельности МОУ Заворовская СОШ показал, что на фоне роста численности обучающихся и преподавателей средняя нагрузка на одного педагога сокращается. Таким образом, аргументируется наличие временных резервов у преподавательского состава на прохождение связанных с развитием компетенций программ. Также установлено в качестве приоритетных направлений развития: повышение осведомленности о новых технологиях и работе с обучающимися, для которых русский язык не является родным. Предлагается повысить эффективность программ дополнительного образования посредством прохождения курсов в стажировочных площадках на базе школ региона, которым в аналогичных для МОУ Заворовская СОШ условиях удаётся поддерживать высокие результаты учебной деятельности. В качестве меры мотивации преподавательского состава к развитию компетенций целесообразно разработать на уровне МОУ Заворовская СОШ положение о распределении фонда стимулирующих выплат в соответствии с результатами прохождения образовательных программ педагогами и учебных результатов обучающихся.

Заключение

В работе рассмотрена проблема обучения, подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих в Российской Федерации. Процессы обучения, подготовки, переподготовки, повышения квалификации, а также ряд прочих процессов относятся к практике развития компетенций муниципальных служащих, к системам формирования и повышения кадрового потенциала государственной и муниципальной службы. Квалификация муниципальных служащих рассматривается в работе как один из ключевых факторов в степени эффективности реализации ими своих функций в рамках занимаемых должностей.

Базовая профессиональная подготовка муниципальных служащих включает в себя овладение теоретическими знаниями, необходимыми для успешного выполнения своих обязанностей. Это может включать изучение законодательства и нормативных актов, регулирующих деятельность муниципальных служащих, а также основы управления, организации и планирования в муниципальной сфере. Повышение квалификации – это процесс обновления и расширения знаний и навыков муниципальных служащих, который проводится на протяжении всей их служебной карьеры. В ходе повышения квалификации служащие изучают новые методы и подходы к решению задач, получают практические навыки, необходимые для эффективного выполнения своих обязанностей, и узнают о последних изменениях в законодательстве и политике, влияющих на муниципальную сферу. Формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих является важным шагом к эффективной и ответственной работе в сфере государственного и муниципального управления. Оно способствует повышению качества предоставляемых услуг, улучшению организации работы муниципальных органов и повышению доверия общества к государственным

и муниципальным учреждениям.

Следовательно, квалификация муниципальных служащих определяется их знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения своих обязанностей с хорошей эффективностью. Формирование профессиональных навыков у муниципальных служащих является важной задачей в современной России, где государственная и муниципальная служба постоянно совершенствуются. Эта задача решается через базовую подготовку и дополнительное образование для повышения квалификации служащих. Современная Россия придает большое значение формированию профессиональных компетенций муниципальных служащих, поскольку институт государственной и муниципальной службы постоянно усовершенствуется. Для достижения этой цели необходимо учитывать факторы, влияющие на формирование профессиональных компетенций муниципальных служащих: имеющуюся теоретическую базу и уровень квалификации.

Инфраструктура формирования и развития квалификации муниципальных служащих включает в себя несколько элементов:

- учебные организации: специализированные учебные заведения, которые предоставляют образовательные программы и курсы, направленные на повышение квалификации муниципальных служащих. Вид: государственные/негосударственные;
- программы обучения: разработка и предоставление программ обучения, которые соответствуют потребностям муниципальных служащих и требованиям их должностей. Эти программы обычно включают в себя специализированные предметы, связанные с функциями и обязанностями муниципальных служащих;
- сертификация: оценка и подтверждение квалификации

муниципальных служащих через проведение экзаменов или аттестационных процедур. Сертификация может проводиться как учебными организациями, так и государственными органами или комиссиями;

- финансирование: обеспечение финансовой поддержки для обучения муниципальных служащих;
- мониторинг, контролирование программ обучения и оценка ее эффективности.

Важным аспектом инфраструктуры формирования и развития квалификации муниципальных служащих является сотрудничество и партнерство между различными заинтересованными сторонами, такими как государственные органы, учебные учреждения, профессиональные ассоциации и общественные организации, чтобы обеспечить оптимальные условия для повышения квалификации и профессионального развития муниципальных служащих. В Российской Федерации роль такой организации для системы государственной гражданской службы играет РАНХиГС и созданные при учреждении высшего образования центры дополнительного образования (ЦДО).

Нормативно-правовые основы формирования компетенций: совокупность законов и подзаконных актов в сфере общих требований к служащим и методических документов, регламентирующих частные аспекты оценки квалификации (включая управленческие компетенции).

В ходе анализа программ повышения уровня профессионализма государственных служащих был выявлен ряд существенных проблем: отсутствие регламентированного срока прохождения программ повышения профессионализма; отсутствие применения полученных навыков в практической деятельности; относительно невысокая длительность курсов;

структура курса не включает в себя практическое закрепление полученных знаний; отсутствие общедоступных курсов; личная незаинтересованность государственных и муниципальных служащих в обучении. А также выявлены пути решения данных проблем.

Частные аспекты совершенствования рассматриваются в работе на примере МОУ Заворовская СОШ. Посредством анализа статистических данных об учреждении образования продемонстрированы специфические для конкретного учреждения как объекта муниципального управления проблемы, обоснована необходимость их учета при организации процессов повышения квалификации муниципальных служащих. МОУ Заворовская СОШ опосредованно является элементом системы развития управленческих компетенций, выступая в роли стажировочной площадки.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» // Собрание законодательства Российской Федерации от 2 августа 2004 г. N 31 ст. 3215
2. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 05.12.2022) «О муниципальной службе в Российской Федерации»
3. Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 года N 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»
4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 1 июля 2013 г. N 499 г. Москва "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"
5. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) "Об образовании в Российской Федерации" // СПС КонсультантПлюс. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 01.11.2024).
6. Закон Московской области от 27.07.2013 N 94/2013-ОЗ (ред. от 22.09.2023) "Об образовании" (принят постановлением Мособлдумы от 11.07.2013 N 17/59-П) // СПС КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?from=281173-0&req=doc&rnd=LNL14A&base=MOB&n=389048#dR7R3wTptNtZ7dO8> (дата обращения: 01.11.2024).
7. Постановление Правительства Московской области от 21.12.2022 № 1422/47 "О внесении изменений в государственную программу Московской области «Образование Подмосковья» на 2023-2027 годы" // Министерство образования Московской области. Режим доступа:

<https://mo.mosreg.ru/dokumenty/napravleniya-deyatelnosti/gosudarstvennaya-programma-moskovskoi-oblasti-obrazovanie-podmoskovya-na-2023-2027-gody/09-03-2023-18-10-34-postanovlenie-pravitelstva-moskovskoy-oblasti-ot> (дата обращения: 01.12.2023).

8. Ашмаров И.А. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих как залог качества и эффективности муниципального управления // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2019. № 3. С. 4-8.

9. Балдина А.С. Правовая основа дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2015. - № 5-6. - С. 172.

10. Беляева Г.Н. Развитие систем ДПО и СПО в условиях модернизации Российского образования. Международный научный журнал «Вестник науки». 2023. №1 (58), Т.5. С.64-69.

11. Боровлева О.С. Организационно-правовые основы системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. - 2017. - № 2. - С. 79-82.

12. Богатырева И.В. О некоторых аспектах повышения уровня профессионализма и компетентности муниципальных служащих / И.В. Богатырева // Вестник ВИЭСУ. - 2019. - № 1. - С. 37-42.

13. Видревич М.Б., Первухина И.В. Проблемы подготовки специалистов для государственного управления России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 3 (67). С. 238-245.

14. Ганчарик Л.П. Образовательные технологии в системе наставничества управленческих кадров // Открытое образование. - 2016. - Т.

20. № 6. - С. 59-64.

15. Герасименко Д.А Особенности мотивации труда государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2013. - № 3. - С. 19-29.

16. Голованова С.П., Гавриков Ф.А. Социально-трудовые отношения в учреждениях государственной и муниципальной службы // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2020. № 2 (22). С. 5-8.

17. Еремин В.И., Гладкова Л.А., Безгина Е.С. Кадровая политика в системе местного самоуправления: ее роль и проблематика реализации // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 3 (56). С. 19-24.

18. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций : монография / Е. И. Кудрявцева. — СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2012.

19. Масальская В.С. Повышение мотивации труда государственных гражданских служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2013. - № 6. - С. 82-86.

20. Масальская В.С. Проблемы мотивации труда государственных служащих // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. - 2013. - № 6. - С. 7-10.

21. Нехайчук. Ю.С., Нехайчук. Д.В. Проблема формирования административной компетентности государственных и муниципальных служащих региона // Исследование проблем экономики и финансов. 2023. №1. С.1.

22. Пестерева Н.М., Кусаинова А.А., Янина Ю.В. Современные модели формирования профессиональных компетенций государственных служащих в Приморском крае // Фундаментальные исследования. - 2016. - № 2-1. - С. 188-192.

23. Сопегина В.Т., Рущицкая О.А., Кружкова Т.И., Фетисова А.В., Батракова С.И. Дополнительное образование как результат эффективного формирования кадрового потенциала страны // Образование и право. 2023. №10. С.399-404.

24. Усынина А.Н. Мотивация государственных гражданских служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2013. - № 2. - С. 48-52.

25. Чевтаева Н. Г., Скаредина Е. С. Кадровые технологии на государственной службе: формирование кадрового резерва // Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития : Международная научно-практическая конференция. (Екатеринбург, 27 ноября 2013 г.) : сб. статей : в 2 ч. / сост. И. Д. Тургель, – Екатеринбург : Уральский институтфилиал РАНХиГС, 2013. – Ч. 1. – С . 260–263.

26. Шабалина Е.А. Развитие системы управления повышением уровня профессионализма государственных гражданских служащих // Вестник науки. - 2023. - Т. 3. № 10 (67). - С. 137-143.

27. Устав МОУ Заворовская СОШ за 2022 г. / Официальный сайт МОУ Заворовская СОШ. Режим доступа: https://ramzavorovskaya.edumsko.ru/documents/right_documents/doc/333477 (дата обращения: 01.11.2024).

28. "Справочник типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы" (утв. Минтрудом России) // СПС Консультант

29. Информация об объеме образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц / Официальный сайт МОУ Заворовская

СОШ. Режим доступа:
<https://ramzavorovskaya.edumsko.ru/finance/budget/doc/223359> (дата
обращения: 01.12.2023).

30. Макроэкономический опрос Банка России (электронный источник) / Банк России. Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 01.11.2024)

31. МВД России: Состояние преступности в России за январь-декабрь 2023 года / Министерство Внутренних Дел Российской Федерации / ФКУ «Главный информационноаналитический центр» - <https://xn--b1aew.xn--plai/reports/item/47055751/> (дата обращения: 04.11.2024)

32. Общественное мнение – 2021 / Общественное мнение – 2021. М.: Левада-Центр, 2022 – 156 с. - <https://www.levada.ru/sbornik-obshhestvennoe-mnenie/obshhestvennoe-mnenie-2021/> (дата обращения: 01.01.2024).

33. Отчет о результатах самообследования МОУ Заворовская СОШ за 2023 г. / Официальный сайт МОУ Заворовская СОШ. Режим доступа: https://ramzavorovskaya.edumsko.ru/uploads/2700/2637/section/183073/1_klass/Samoobsledovanie_shkoly_za_2022_god.pdf?1700390980 (дата обращения: 01.11.2024).

34. План финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации, утвержденный в установленном законодательством Российской Федерации порядке, или бюджетная смета образовательной организации / Официальный сайт МОУ Заворовская СОШ. Режим доступа: <https://ramzavorovskaya.edumsko.ru/finance/budget?year=2023> (дата обращения: 01.11.2024).

35. Справка о квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими - Система

ГАРАНТ - <http://base.garant.ru/5222601/#ixzz5hxxExyCW>

36. Blank J.L. Measuring the performance of local administrative public services // Business Research Quarterly. – 2018. - №3 (102). – pp. 11-22.

37. Im T., Campbell J.W. 1. Introduction to the special issue. Context and public management performance: new cases for novel insights// Public Administration Issues. 2020. № 5. С. 5-8.

38. Maksimtsev I.A., Galenko V.P. Russian higher education system within the global challenges // В сборнике: International Conference on Sustainable Globalization conference proceedings. Ed. Robinet Jacob, Hedda Sander, Abey Kuruvilla, Mario Konecki. 2018. С. 18-24.

39. Skills for a High Performing Civil Service / OECD Public Governance Reviews - <https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf>

40. Tekin A.V., Konina O.V. The role of information and communication technologies in the process of strategic management of entrepreneurial structures activities: the budget and financial aspect // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2019. Т. 726. С. 269-278.