

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 Регулирование коррупцией в сфере государственного и  
муниципального управления

Обучающийся

В.А. Кузнецов

---

(Инициалы Фамилия)

---

(личная подпись)

Научный  
руководитель

д-р экон. наук, профессор Л.В. Глухова

---

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

Тольятти 2025

## Содержание

Введение .....	3
1 Социально-правовая сущность коррупции .....	8
1.1 Коррупция в системе публичной власти .....	8
1.2 Классификация коррупции в сфере государственного и муниципального управления .....	16
2 Анализ системы регулирования коррупцией в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район».....	22
2.1 Общая характеристика Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» .....	22
2.2 Анализ регулирования коррупции в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» .....	47
3 Управленческие аспекты повышения эффективности предупреждения коррупции в сфере государственного и муниципального управления .....	58
3.1 Новая методика оценки муниципальных служащих при проведении их аттестации в рамках антикоррупционных программ .....	58
3.2 Анализ эффективности новой модели оценки муниципальных служащих .....	67
Список используемой литературы и используемых источников .....	80

## Введение

Тема исследования «Регулирование коррупцией в сфере государственного и муниципального управления» является чрезвычайно актуальной и самодостаточной проблемой, требующей тщательного исследования. В современном обществе предупреждение коррупции становится ключевым элементом стратегического развития. Коррупция серьезно подрывает развитие государственного аппарата, а существующие подходы и методы ее регулирования недостаточно продуктивны. Наличие коррупции в публичной власти приводит к искажению принципов справедливости, равноправия, законности, а также негативно влияет на экономику страны в целом. Коррупция оказывает отрицательное воздействие на социальную политику и имеет серьезные социально-правовые последствия. В связи с этим, важно изучить деятельность и антикоррупционную политику Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район», с целью выявления особенностей и эффективности их работы, что позволит определить основные причины коррупции и предложить эффективные меры по ее противодействию. Таким образом, актуальность исследования заключается в необходимости разработки новой модели мер по предотвращению и пресечению коррупционных проявлений в сфере государственного и муниципального управления, что способствует повышению эффективности деятельности этих органов и обеспечивает развитие государства в целом.

Целью данного исследования является анализ социально-правовой сущности коррупции и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мер ее регулирования в сфере государственного и муниципального управления.

Научная гипотеза. Заключается в предположении, что новая модель регулирования коррупцией позволит снизить выявленные признаки ее проявления в сфере государственного и муниципального управления.

Для достижения цели данного исследования были определены следующие задачи:

- провести анализ основных аспектов социально-правовой сущности коррупции в государственном и муниципальном управлении;
- дать общую характеристику и выявить проблемы антикоррупционной стратегии Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»;
- предложить новую модель оценки муниципальных служащих при проведении их аттестации в рамках антикоррупционных программ и оценить её эффективность.

Объект исследования – Управление социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» Сахалинской области.

Предмет исследования – организационно-методические и правовые механизмы противодействия коррупции в сфере государственного и муниципального управления.

Степень изучения коррупции и профилактические меры по её предупреждению в сфере государственного и муниципального управления на сегодняшний день неудовлетворительны. В последние годы, исследование коррупции, как самостоятельного научного направления, нашло свое отражение в академических изысканиях отечественных ученых А. Иванова, Е. Лазарева, В. Астанина, А. Барабашева, Е. Охотского, И. Левакина, И. Охотского, И. Амиантовой, Е. Румянцевой, М. Шедий. В работах этих ученых вопрос изучался авторами в большей степени с уголовно-правовой либо криминологической точек зрения, недостаточно учитывалась социальная составляющая предупреждения коррупции. Важно отметить, что данная проблема является междисциплинарной и требует комплексного

подхода, который учитывает не только юридические аспекты, но и социологические, экономические и политические факторы. Правильная разработка мер позволит улучшить эффективность борьбы с коррупцией и значительно снизить ее уровень в сфере государственного и муниципального управления, именно поэтому научно-исследовательская работа в данной области представляет особую значимость.

Научная новизна исследования заключается в использовании комплексного подхода к изучению коррупции в сфере государственного и муниципального управления, а также разработке новой модели аттестации муниципальных служащих, призванной предотвратить и снизить коррупционные проявления в государственном и муниципальном управлении.

Положения, выносимые на защиту:

- авторское понятие социально-правовой природы коррупции как формы проявления национального права, выраженной в системе правовых явлений, регулирующих массовое сознание, убеждения, ценности и общественные отношения;
- уточненный перечень основных источников проявления коррупции в сфере государственного и муниципального управления (на примере Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»);
- модель оценки муниципальных служащих и руководителей подведомственных учреждений Управлению социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» с учетом уточненных оценочных критериев при проведении аттестации в рамках антикоррупционных программ.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы при формировании антикоррупционной политики и практики в различных органах государственного и

муниципального управления, а также могут предоставить ценную методическую информацию для дальнейших научных исследований в данной области.

Методы исследования, использованные в данной работе, включают анализ различных источников информации, сравнительный анализ, анализ правовых норм и анкетирование.

В работе использованы международные правовые акты по противодействию коррупции, нормативно-правовые акты Российской Федерации, Сахалинской области, Собрания и администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район», научные статьи отечественных и зарубежных авторов, научная литература, авторефераты, материалы сети internet, документы, регламентирующие деятельность Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район».

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех разделов, разделенных на шесть подразделов, заключения и списка использованной литературы и источников.

В первом разделе обсуждены теоретические аспекты определения социально-правовой сущности коррупции. Здесь рассмотрены исторические аспекты развития коррупции и её классификация в сфере государственного и муниципального управления.

Второй раздел данной работы посвящен общей характеристике и антикоррупционной политике Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район». В данном разделе рассмотрены структура и функции Управления, его основные задачи и компетенции, финансовые возможности, а также система противодействия коррупции. В существующей системе выявлены проблемы и сформулированы меры по их решению.

В третьем разделе рассмотрены аспекты повышения эффективности систем предупреждения коррупции в области государственного и муниципального управления. Предложена новая методика оценки аттестации муниципальных служащих. Предложена уточненная система оценки критериальных показателей. Выполнен анализ эффективности предлагаемых проектных решений.

В рамках проведенного научного исследования подготовлены и опубликованы три научные статьи.

## **1 Социально-правовая сущность коррупции**

### **1.1 Коррупция в системе публичной власти**

Коррупция в государственном и муниципальном управлении является серьезной угрозой для стабильности и развития любого государства. Коррупция не делится по национальности, полу, расе, формам и стилям государственного правления. Она носит межнациональный характер и особо негативно проявляется при государственном и муниципальном управлении вне зависимости от уровня экономического прогресса и политического устройства.

Значимость предупреждения коррупции подчеркивается и на международном уровне. В 1999 году Европейские страны подписали Конвенцию об уголовной ответственности за коррупцию, а в 2003 году принята Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции. Принятие данных документов мировым сообществом свидетельствует о масштабах распространения такого противоправного деяния, как коррупция, и о важности его искоренения из государственных и муниципальных структур. Коррупция может быть катализатором для конфликтов и подрывать усилия по поддержанию мира и безопасности [39]. Коррупция, безусловно, стала социальным явлением, характеризующимся своей многозначностью проявления во всех областях жизни современного общества. Что же такое коррупция и как она проявляется в сфере государственного и муниципального управления?

Конвенция ООН против коррупции не содержит определения понятия коррупции, раскрывая его через перечень противоправных деяний: «активный и пассивный подкуп в публичном и частном секторах; подкуп иностранных публичных должностных лиц международных организаций; злоупотребление служебным положением, незаконное обогащение, хищение

или нецелевое использование имущества публичным должностным лицом, отмывание доходов от преступлений» [15].

В Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию, закреплено определение активного подкупа национальных публичных должностных лиц как «Каждая Сторона принимает такие законодательные и иные меры, которые могут потребоваться для того, чтобы признать в качестве уголовных правонарушений в соответствии с ее внутренним правом преднамеренное обещание, предложение или предоставление каким-либо лицом, прямо или косвенно, какого-либо неправомерного преимущества любому из ее публичных должностных лиц для самого этого лица или любого иного лица, с тем чтобы это публичное должностное лицо совершило действия или воздержалось от их совершения при осуществлении своих функций» [14].

В законодательных актах Союза советских социалистических Республик определение коррупции не применялось, по идеологическим соображениям считался чуждым социалистическому режиму и на государственном уровне не употреблялся. В современной России с приходом рыночной экономики и реформированием всего государственного аппарата, остро встал вопрос в необходимости законодательного определения коррупции.

Действующий на сегодня в Российской Федерации Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» устанавливает определение коррупции как «злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими

лицами, а также совершение всех вышеперечисленных действий от имени или в интересах юридического лица» [22].

Основываясь на юридически закреплённых нормах в исследуемых нормативно-правовых актах, законодатель разнохарактерно трактует определения коррупции и преступных деяний, но при этом отслеживается единое материально-практическое взаимодействие субъектов единого процесса.

Коррупция представляет собой сложный социально-правовой феномен. «Этимологически ее не случайно определяют, как разрушение, разложение, испорченность, что указывает на сущность данного феномена» [28].

Как правило, коррупционные преступления в государственном и муниципальном управлении совершаются не одним человеком, а целой группой чиновников, которые коллективно извлекают выгоду, нарушая законы и социальные нормы. В борьбе с этим явлением необходимо разрабатывать меры, направленные на формирование эффективного механизма противодействия коррупции в государственных и муниципальных органах власти [6].

Государственное и муниципальное управление – это деятельность органов публичной власти, направленная на развитие социума, посредством реализации прав и обязанностей граждан, по соблюдению политических, экономических и правовых основ внутри страны. Однако достижение этих целей осложняется наличием в управленческой деятельности субъективных противоправных явлений. Одним из таких явлений является коррупция.

Коррупция – сложное социально-правовое явление в сфере государственного управления, которое негативно сказывается на развитии любого государства и разрушает эффективность административных мер [16].

Коррупция в государственном и муниципальном управлении существует уже долгое время и имеет свои исторические корни. Она является неотъемлемой частью различных форм правления и систем управления.

Коррупция возникает одновременно с формированием первых государственных структур. Коррупция – это явление не современного мира, а зарожденное с давних времен. В Римской империи подкуп и злоупотребление властью были весьма распространены среди знати.

В средние века коррупция была связана с феодальной системой и системой патронажа. Феодалы и высшие чиновники использовали свое положение для получения выгод и привилегий за счет нижестоящих слоев населения. Взятничество и незаконное обогащение были распространенными практиками среди феодалов и высших чиновников, что приводило к ухудшению условий жизни для обычных людей. Коррупция непропорционально сильно влияет на бедные слои населения, усугубляя неравенство и подрывая экономическое развитие [36].

Злоупотребляли властью чиновники и в Московском княжестве. «Соответствующая норма была закреплена в Двинской, Белозерской уставных грамотах, а позже уточнена в новой редакции Псковской ссудной грамоты. Уставные грамоты наместничьего управления, данные государем, имели цель поставить в некоторые правомерные границы деятельность наместников и волостелей и оградить население области от их злоупотреблений» [34].

Коррупция в государственном и муниципальном управлении оставалась актуальной темой и в новое время. В период европейского колониального господства коррупция была обычным явлением, когда колониальные администраторы злоупотребляли своим положением ради личной выгоды. В современных государствах коррупция в государственном и муниципальном управлении также является серьезной проблемой, требующей немедленного вмешательства и регулирования.

По мнению многих обществоведов, коррупция среди государственных чиновников в современной России распространена настолько широко, что

является уже не девиантным отклонением, а скорее частью социальной нормы [29].

Одно из заметных исследований, проведенное зарубежным исследователем Х. Смитом, сосредоточилось на исследовании юридической природы коррупции и ее социально-правовом контексте. Х. Смит установил, что основными причинами коррупции в государственном и муниципальном управлении являются недостаточный контроль над деятельностью государственных служащих и не совершенство антикоррупционных законов. Еще одно исследование, выполненное отечественным исследователем А. Ивановым, сфокусировалось на исследовании практических основ регулирования коррупции в государственном и муниципальном управлении. Автор проанализировал опыт различных стран, включая Россию, и сравнил разные подходы к борьбе с коррупцией. Результаты исследования А. Иванова показали, что эффективность мер борьбы с коррупцией напрямую зависит от системы наказаний, действующих контрольных механизмов и степени открытости и прозрачности в государственном управлении.

В ходе анализа используемых источников было обнаружено множество исследований, которые представляют ценную информацию об общем состоянии коррупции, формах проявления и определения её природы. Результаты, полученные при анализе подходов к определению коррупции, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ подходов к определению коррупции

Исследователь	Определение коррупции	Форма проявления
Дж. Най	Невыполнение обязанностей на государственной службе по причине создания привилегий отдельным лицам и получения денежных доходов	Политическая нестабильность и увеличение руководящего аппарата правительства

Продолжение таблицы 1

Исследователь	Определение коррупции	Форма проявления
Дж. Уотербери	Злоупотребление государственной властью и своим влиянием ради достижения целей отдельных лиц	Получение частными лицами, выгоды, посредством злоупотребления служебным полномочиями
Г.К. Мишин	Социальное явление, выражающееся в злоупотреблении субъектами управления своими властными полномочиями путем их использования в личных целях	Отсутствие конкуренции в частном бизнесе, а также оказание безальтернативных услуг в сфере обслуживания
Д. Бейли	Злоупотребление властью и использование ее в личных целях	Интеграция в «новое» групповое солидарное общество
В.В. Астанин	Социально-правовое явление разных сферах управления, при служебное положение и связанные с ним возможности	Взятка, как основа в злоупотреблении служебным положением
К. Фридрих	Отклоняющееся поведение, в котором частные цели преследуются за публичный счет	Коррупцированность власти во всех её проявлениях, с возникающим на этом фоне достигнутым соглашением в обществе
П.А. Кабанов	Социальное явление, заключающееся в корыстном использовании должностным лицом служебного положения для личного обогащения	Совершение преступлений должностными лицами органов государственной власти и местного самоуправления
Э. Бенфинд	Невыполнение или ненадлежащее выполнение политическим деятелем своих служебных обязанностей в личных, семейных или групповых интересах	Принятие нормативно-правовых актов, легализующих коррупционные проявления
М. Джонсон	Поведение, отклоняющееся от того, которое предписано должностным лицам имеющимися правилами и обусловлено желанием получить материальные или статусные преимущества для себя, своей семьи	Нарушение общественного и гражданского порядка, меняющегося во времени
Б.В. Волженкин	Социальное явление, заключающееся в разложении власти	Беззаконность власти, выражающаяся в неравенстве и несправедливости в социуме

Обзор существующих исследований по теме диссертации, посвященные проблеме коррупции, имеет важное значение для понимания и поиска решений этой актуальной проблемы.

Природа коррупции среди государственных и муниципальных служащих также рассматривается с точки зрения антропологического подхода. Здесь она понимается как явление, основанное на культурных традициях и характерное для государственных институтов [8]. «В своем исследовании М.М. Решетников обосновывает позицию, что без психологически обоснованных подходов здесь вряд ли что-то можно сделать, ибо коррупция – только в её последствиях правовая и экономическая проблема, а исходно – сугубо психологическая и общечеловеческая» [30].

С конца XX века в России проводятся реформы, затрагивающие основные сферы жизни граждан. В определенные периоды возникают серьезные общественные противостояния между различными представителями гражданского общества. Представители различных социальных слоев и групп населения широко представлены во всех институтах законодательной, исполнительной и судебной власти, что способствует реализации политических интересов во многих направлениях. Эта тенденция еще более выражена в органах местного самоуправления [10].

Коррупция приводит к совершению экономических преступлений, дискредитируя государственные структуры и усиливая социальную напряженность. Как итог коррупция подрывает легитимность правительства и снижает эффективность государственных услуг [38]. На рисунке 1 представлены основные виды проявления коррупции в сфере государственного и муниципального управления.



Рисунок 1 – Виды проявления коррупции в сфере государственного и муниципального управления

По статистике, на первом месте в разделе коррупционных проявлений находится взяточничество и подкуп чиновников. Взятничество представляет собой предложение или предоставление денежных средств, подарков или услуг в обмен на выгоду или льготы от чиновников или других лиц власти. Подкуп, в свою очередь, представляет собой непосредственное предложение или предоставление взятки с целью получения незаконной выгоды или решения определенного вопроса в свою пользу. Далее располагаются недобросовестные закупки и конкурсные тендеры. Этот вид коррупции проявляется в том, что государственные органы или компании преднамеренно подделывают данные или принимают неправомерные решения в ходе закупок или конкурсных тендеров. Это может включать в себя установление завышенных цен, предоставление ложных отчетов о

выполненной работе, заключение договоров с фиктивными компаниями и прочие действия, направленные на получение личной выгоды за счет общественных средств. На третьем месте незаконное обогащение и хищение денежных средств, которое чаще всего проявляется через подкуп, мошенничество, взяточничество и другие незаконные действия. Примерами неправомерного использования государственной собственности в коррупционной составляющей могут быть фальсификация документов для заключения выгодных для себя сделок, недостоверная отчетность о расходовании бюджетных средств, присвоение средств или имущества государства и т. д. И замыкает пятерку лоббирование интересов частных компаний и организаций, выражающееся в незаконном влиянии на принятие решений в пользу определенной стороны за взятку или другие противоправные действия. В таких случаях лоббирование становится инструментом коррупции, подрывающим принципы прозрачности, равенства и справедливости в принятии государственных решений.

Коррупция в государственном и муниципальном управлении является одной из наиболее серьезных проблем, с которыми сталкиваются сегодняшние общества. Все эти проявления коррупции приводят к серьезным негативным последствиям для общества, таким как недоверие к власти, ухудшение качества государственных и муниципальных услуг, искажение конкуренции, ограничение экономического роста и развития, нарушение прав и свобод граждан; требуют немедленного вмешательства и регулирования со стороны общества и государства.

## **1.2 Классификация коррупции в сфере государственного и муниципального управления**

Классификация коррупции основана на уровнях функционирования и причинах ее возникновения.

На рисунке 2 по горизонтали отмечены формы жизнедеятельности коррупции, по вертикали ее уровень распространения.

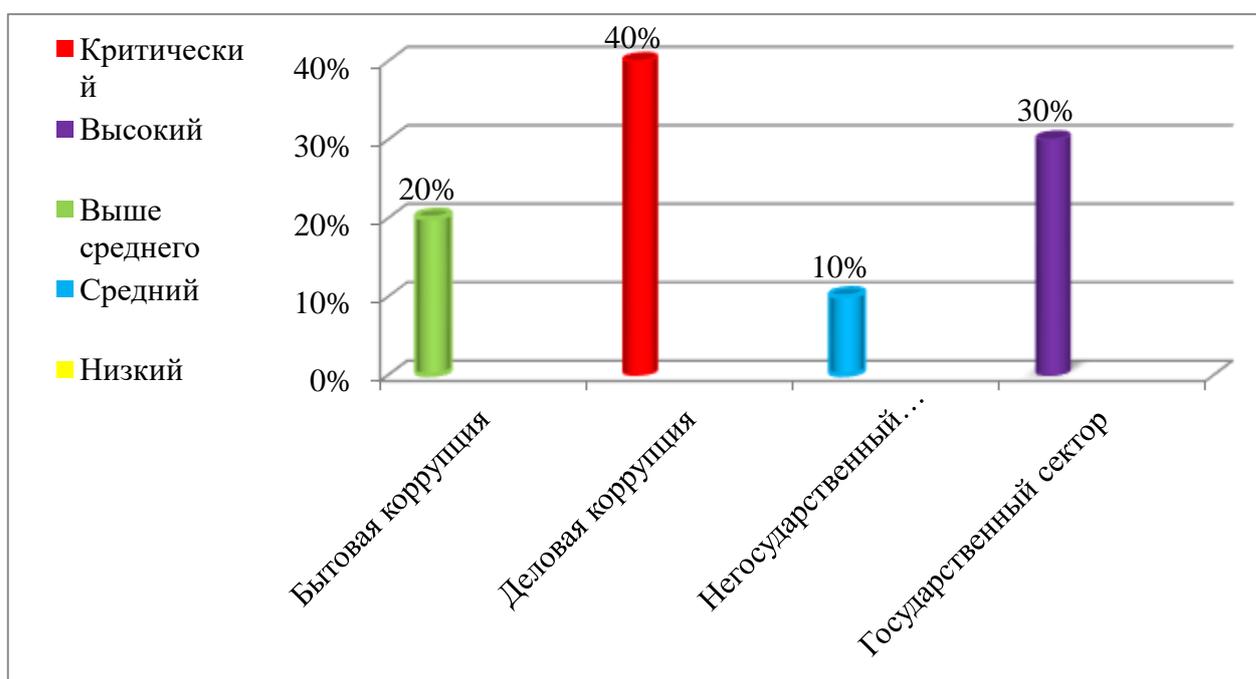


Рисунок 2 – Уровни функционирования коррупции

Распространение бытовой коррупции в России достигло высокого уровня. Ежедневно люди сталкиваются с различными формами коррупции в повседневной жизни, начиная от взяток и подкупов до злоупотребления должностными полномочиями. Распространение деловой коррупции в нашей стране имеет критический уровень. Все больше компаний ежедневно подвергаются давлению и вынуждены участвовать в незаконных сделках. Это серьезная проблема, которая подрывает доверие к бизнесу и ущемляет права честных предпринимателей. Распространение коррупции в негосударственном секторе зависит от уровня контроля и прозрачности в компаниях, общественных организациях. Недостаточное внимание к этическим нормам и отсутствие эффективных механизмов борьбы с коррупцией способствуют увеличению уровня коррупции в частном секторе. Распространение коррупции в государственном секторе имеет очень высокий

уровень, что серьезно подрывает доверие граждан и приводит к нарушению законов в бюджетных организациях, а также в органах государственной и муниципальной власти.

В Таблице 2 представлены основные причины происхождения коррупции.

Таблица 2 – Причины коррупции

Причина	Описание
Недостаточный контроль	Отсутствие эффективного контроля со стороны государства над деятельностью органов власти и бизнеса
Низкие заработные платы	Низкие заработные платы в государственных органах могут стимулировать коррупцию и взяточничество
Недостаток прозрачности	Отсутствие прозрачности в принятии решений и распределении ресурсов способствует коррупции
Неэффективная система наказаний	Недостаточно строгие наказания за коррупцию и отсутствие эффективной системы наказаний
Культурные факторы	Некоторые культурные особенности могут способствовать толерантности к коррупции и взяточничеству
Недостаток образования	Недостаточное образование и осведомленность населения о проблемах коррупции и ее последствиях

Борьба с коррупцией должна быть направлена не только на устранение последствий, но также и на пресечение ее причин.

«В Российской Федерации принципы противодействия коррупции включают признание, защиту и законность основных прав и свобод человека; публичность и гласность деятельности государственных органов и органов местного самоуправления; неизбежность ответственности за коррупционные правонарушения; комплексное использование политических, организационных, информационных, пропагандистских, социально-экономических, правовых, специальных и иных мер; приоритетное применение антикоррупционных мер; взаимодействие государства с

гражданским обществом, органами местного самоуправления и регионами» [26].

Прозрачность в государственном и муниципальном управлении является одним из системообразующих принципов противодействия коррупции. Она предполагает не только наличие определенной информации в свободном доступе, но и возможность для граждан, общественных организаций и контролирующих органов выявлять признаки коррупционных преступлений на основе этой информации. Обеспечение прозрачности является неотъемлемым элементом принципа неизбежности ответственности за совершение коррупционных преступлений, а также предпосылкой для общественного контроля и применения мер по предотвращению коррупции. Важную роль прозрачности играет в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг, которая является одной из наиболее подверженной коррупции. Только регулярный анализ информации дает основание для достижения прозрачности в государственном и муниципальном управлении [31].

Улучшение законодательства и практики правоприменения в сфере противодействия коррупции возможно при условии уточнения определенных социальных явлений, на которых основывается коррупция [32].

Классификация коррупции в сфере государственного и муниципального управления основывается на различных аспектах. Основные виды коррупции в этой сфере, представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Виды коррупции в сфере государственного и муниципального управления

Вид коррупции	Форма проявления
Финансовая	Форма коррупции, связанная с незаконным обогащением должностных лиц за счет использования своего служебного положения для получения взяток, взяток или других незаконных выгод
Властная	Форма коррупции, при которой должностные лица злоупотребляют своими полномочиями для личных целей, например, для устранения конкурентов или незаконного преследования оппозиции

### Продолжение таблицы 3

Вид коррупции	Форма проявления
Политическая	Форма коррупции, при которой должностные лица используют свои политические связи и ресурсы для получения незаконных выгод или воздействия на политические процессы
Системная	Форма коррупции, при которой коррупция проникает во все уровни государственного и муниципального управления, создавая систему, в которой коррупция становится нормой
Клиентелизм	Форма коррупции, при которой должностные лица предоставляют услуги или выгоды гражданам в обмен на их поддержку или лояльность
Коллективная	Форма коррупции, при которой группа должностных лиц совершает коррупционные действия вместе, чтобы достичь общей цели

Эти виды коррупции способны взаимодействовать между собой, формируя сложные схемы злоупотребления властью.

К примеру, финансовая коррупция является одним из наиболее распространенных видов коррупции, который связан с незаконными финансовыми операциями и сделками. Этот вид коррупции переплетается с властной коррупцией, когда чиновники используют свои полномочия для обогащения. Подобное взаимодействие приводит к ущемлению интересов граждан и нарушению законности. Очень часто властная коррупция связана с политической коррупцией, когда политики используют свои политические связи для получения личной выгоды. Политическая коррупция проявляется через системную коррупцию, когда коррумпированные структуры власти способствуют сохранению коррупционной среды, препятствуя борьбе с этим явлением. Системная коррупция создает условия для развития клиентелизма и коллективной коррупции, что вызывает серьезные угрозы для развития государственного сектора.

Поэтому важно бороться с коррупцией на всех уровнях публичной власти, чтобы обеспечить прозрачность, справедливость и законность в принятии решений.

Коррупция в сфере государственного и муниципального управления может быть классифицирована и по другим разнообразным критериям.

Таблица 4 – Другие виды коррупции в сфере государственного и муниципального управления и критерии ее проявления

Вид коррупции	Критерии проявления
Государственная	Нарушения законов в высших органах власти, таких как правительство, парламент, судебная система
Муниципальная	Нарушения на муниципальном уровне, включая местные органы самоуправления
Активная	Предполагает предложение, дачу или обещание взятки со стороны должностного лица
Пассивная	Включает принятие взятки со стороны должностного лица
Международная	Нарушения в международных отношениях, таких как взяточничество при заключении международных договоров
Национальная	Нарушения внутри страны, включая коррупцию в государственном и муниципальном управлении

Коррупция – одно из наиболее противоправных и распространенных социальных явлений современного гражданского общества, которое имеет свою собственную сущность и классификацию.

Выводы о социально-правовой природе коррупции и ее классификации свидетельствуют о том, что сущность этого явления лежит в плоскости национальных законов. В результате, социально-правовая сущность коррупции, может быть определена как правовое явление, регулирующее общественные отношения путем восприятия системы ценностей, принятых в социуме. Коррупция является серьезной угрозой для любого государства и требует системного подхода к ее преодолению. Необходимо улучшать культуру добросовестности, разрабатывать новые механизмы контроля над деятельностью государственных и муниципальных служащих, повышать прозрачность и открытость власти, усиливать ответственность, а также внедрять упреждающие меры, подкрепляя их обязательное соблюдение нормативными правовыми актами.

## **2 Анализ системы регулирования коррупцией в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»**

### **2.1 Общая характеристика Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»**

Управление социальной политики создано для решения вопросов местного значения в сфере образования, культуры, спорта и молодежной политики, а также для осуществления иных полномочий в социальной сфере в соответствии с действующим законодательством.

Финансирование сектора социальной политики осуществляется из бюджета городского округа «Александровск-Сахалинский район» на основании бюджетной сметы.

Статус Управления: некоммерческая организация.

Организационно-правовая форма: муниципальное казённое учреждение.

Юридический адрес Управления: 694420, Россия, Сахалинская область, г. Александровск-Сахалинский, ул. Ленина, 4.

Управление возглавляет начальник, назначаемый и освобождаемый от должности мэром городского округа «Александровск-Сахалинский район».

Начальник руководит организацией на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управление полномочий и функций.

В соответствии с Положением об Управлении социальной политики начальник Управления утверждает, по согласованию с мэром городского округа «Александровск-Сахалинский район», в пределах утвержденной штатной численности и выделенных бюджетных средств, внутреннюю структуру Управления социальной политики.

В структуру Управления входят муниципальные служащие и работники, должности которых не отнесены к должностям муниципальной службы. Согласно действующему штатному расписанию, в Управлении числится 11 единиц должностей муниципальной службы (в т.ч. 3 единицы по исполнению переданных государственных полномочий) и должности, не относящиеся к должностям муниципальной службы – 2 единицы. Структурные подразделения и отделы в структуре Управления отсутствуют.

В то же время согласно части 3 статьи 43 Устава городского округа «Александровск-Сахалинский район», основными организационными единицами Управления социальной политики городского округа являются структурные подразделения, именуемые «отделами». Функции и полномочия структурных подразделений Управления социальной политики городского округа, а также организация и порядок их деятельности определяются положениями об этих подразделениях, утверждаемыми начальником Управления социальной политики городского округа. Несоответствие положений Устава городского округа «Александровск-Сахалинский район» и Положения об Управлении социальной политики, в части рассмотрения вопроса об утверждении внутренней структуры Управления, приводит к юридической коллизии.

Функция управления Управлением представляет собой линейную форму. Структура Управления социальной политики, представляет собой схему непосредственного подчинения начальнику Управления, заместителя начальника, а также ведущих специалистов-экспертов (переданные государственные полномочия по опеке и попечительству несовершеннолетних (совершеннолетних) граждан) и старшего специалиста 3 разряда (переданные государственные полномочия по оказанию бесплатной юридической помощи). Заместителю начальника Управления, в свою очередь подчинены: специалист-эксперт, ведущий специалист, советник (образование), советник (физическая культура, спорт и туризм), ведущий

специалист эксперт (культура), специалист-эксперт (молодежная политика), специалист-эксперт, специалист.

На рисунке 3 представлена структура Управления.



Рисунок 3 – Структура Управления социальной политики

В структуре аппарата управления (муниципальные служащие) имеется разделение на направления по полномочиям, таким как:

- организует предоставление бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях, в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом;
- создает условия для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;

- обеспечивает учёт детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования;
- обеспечивает содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, учреждений культуры и спорта, обустройство прилегающих к ним территорий;
- назначает на должность и освобождает от должности руководителей муниципальных образовательных организаций и учреждений;
- разрабатывает предложения по формированию бюджета городского округа в части расходов на образование;
- проводит проверку состояния бухгалтерского учёта, отчётности, осуществляет внутриведомственный контроль, в том числе за целевым расходованием средств, выделяемых из бюджета;
- исполняет государственные полномочия, переданные органам местного самоуправления городского округа в соответствии с федеральными законами.

В Таблице 5 представлены муниципальные подведомственные учреждения, для которых Управление выполняет функции учредителя.

Таблица 5 – Муниципальные учреждения подведомственные Управлению социальной политики

Тип учреждения	Наименование учреждения
Автономные	- Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 6; - Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Спортивная школа им. В.С. Ощепкова».

Продолжение таблицы 5

Тип учреждения	Наименование учреждения
Казенные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Муниципальное казённое учреждение центр обеспечения функционирования образования городского округа «Александровск-Сахалинский район»;</li> <li>- Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа с. Мгачи;</li> <li>- Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа с. Хоэ;</li> <li>- Муниципальное казённое общеобразовательное учреждение основная общеобразовательная школа-интернат с. Виахту</li> </ul>
Бюджетные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 1;</li> <li>- Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 2 имени Героя Советского Союза Леонида Смирных;</li> <li>- Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида № 1 «Светлячок»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 2 «Ромашка»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 3 «Теремок»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 4 «Улыбка»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Центр детского творчества «Радуга»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детская школа искусств»;</li> <li>- Муниципальное бюджетное учреждение «Александровск-Сахалинская централизованная библиотечная система»;</li> <li>- Клубное муниципальное бюджетное учреждение «Александровск-Сахалинский центральный районный дом культуры».</li> </ul>

В Таблицах 6-7 представлены основные функции Управления в качестве органа местного самоуправления в различных социальных сферах.

Таблица 6 – Основные функции Управления, в качестве учредителя подведомственных учреждений

Полномочия	Основные функции
В качестве органа местного самоуправления, исполняющего полномочия	Заключает договоры с муниципальными организациями и учреждениями в части имеющихся полномочий; получает от подведомственных муниципальных

Продолжение таблицы 6

Полномочия	Основные функции
<p>учредителя образовательных организаций и учреждений культуры, спорта и молодежной политики</p>	<p>организаций и учреждений ежегодный отчет о поступлении расходовании финансовых и материальных средств и проводит его анализ;</p> <p>ходатайствует перед Комитетом по управлению муниципальной собственностью о принятии решения об изъятии муниципальной собственности, закрепленной за подведомственными муниципальными организациями и учреждениями, и по истечении срока действия договора о передаче данного имущества в случае, если это имущество является излишним, не используемым или используемым не по назначению;</p> <p>анализирует состояние сети подведомственных муниципальных организаций и учреждений и вносит предложения мэру городского округа по ее развитию;</p> <p>организует разработку и обеспечивает исполнение муниципальных программ в социальной сфере в пределах полномочий;</p> <p>организует формирование муниципального задания для подведомственных муниципальных организаций и учреждений, контролирует его исполнение;</p> <p>организует, регулирует и координирует деятельность подведомственных муниципальных организаций и учреждений в целях осуществления государственной политики в социальной сфере, ее оптимизацию;</p> <p>участвует в определении местных нормативов финансирования системы образования в целом и отдельных ее элементов в расчете на одного обучающегося, воспитанника по каждому типу, виду и категории муниципального образовательного учреждения, а также иных нормативов в социальной сфере;</p> <p>представляет мэру городского округа среднестатистические показатели по социальной сфере для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления;</p> <p>организует закрепление за подведомственными муниципальными организациями и учреждениями недвижимого и особо ценного движимого имущества;</p> <p>формирует планы-графики текущего и капитального ремонта, задания на подготовку зданий и сооружений подведомственных муниципальных организаций и учреждений к функционированию в осенне-зимнем периоде, несет ответственность за их исполнение;</p> <p>обеспечивает размещение муниципального заказа на товары, работы, услуги для нужд подведомственных муниципальных организаций и учреждений;</p> <p>организует сбор, хранение и обработку информации о деятельности подведомственных муниципальных организаций и учреждений для исполнения своих полномочий;</p>

Продолжение таблицы 6

Полномочия	Основные функции
	<p>в случае принятия органом местного самоуправления городского округа решения о реорганизации, ликвидации, передачи в аренду площадей подведомственных муниципальных организаций и учреждений готовит предварительную экспертную оценку последствий принятия решения о проведении названных процедур;</p> <p>обеспечивает предоставление муниципальных услуг, оказываемых Управлением социальной политики и подведомственными организациями, и учреждениями;</p> <p>обеспечивает участие в межведомственном информационном взаимодействии в порядке, установленном действующим законодательством;</p> <p>осуществляет меры по противодействию коррупции в подведомственных муниципальных организациях и учреждениях</p>

Таблица 7 – Основные функции Управления в социальных сферах

Сфера деятельности	Полномочия по реализации основных функции
Культура	<p>Обеспечивает организацию и развитие библиотечного и музейного дела в городском округе в целях сохранения и пропаганды культурно-исторического наследия;</p> <p>обеспечивает создание условий для культурно-творческой деятельности, эстетического и художественного воспитания населения</p>
Образование	<p>Обеспечивает гражданам, проживающим на территории городского округа, возможности выбора общеобразовательной организации;</p> <p>организует и координирует методическую, диагностическую и консультативную помощь семьям, воспитывающим детей дошкольного, школьного возраста на дому;</p> <p>дает школе согласие на оставление общеобразовательной организации обучающимся, достигшим возраста пятнадцати лет, до получения им общего образования с согласия родителей и комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав;</p> <p>организует работу районной психолого-медико-педагогической комиссии совместно с органами здравоохранения</p>
Спорт	<p>Утверждает календарные планы физкультурных и спортивных мероприятий, проводимых в городском округе;</p> <p>организует и проводит массовые спортивные соревнования, спартакиады, матчевые встречи и другие мероприятия физкультурно-спортивного характера, кооперирует средства предприятий, учреждений, организаций на их проведение;</p> <p>оказывает содействие в организации медицинского обеспечения, общественной безопасности при проведении официальных физкультурных и спортивных мероприятий;</p>

Продолжение таблицы 7

Сфера деятельности	Полномочия по реализации основных функции
	способствует созданию физкультурно-оздоровительных, спортивных, оборонно-спортивных клубов с привлечением молодежных, детских и других организаций; содействует улучшению условий работы муниципальных учреждений физической культуры и спорта, обеспечению подготовки спортивного резерва для сборных команд городского округа по различным видам спорта
Молодежная политика	Участвует в разработке и осуществлении мер, программ, проектов по созданию условий и возможностей на территории городского округа для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, всестороннего развития ее творческого и духовного потенциала и ее адаптации к самостоятельной жизни, а также в обеспечении защиты прав и законных интересов молодых граждан; поддерживает и развивает инновационную деятельность молодежи, молодежных общественных объединений;
Государственные полномочия	Выявляет и ведет учет детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, лиц из их числа и детей, нуждающихся в государственной поддержке; предоставляет сведения о детях-сиротах и детях, оставшихся без попечения родителей, не устроенных на воспитание в семьи, в региональный банк данных о детях, оставшихся без попечения родителей; обеспечивает устройство детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в семью (на усыновление, под опеку (попечительство), в образовательные организации, организации социальной защиты населения, медицинские организации или другие аналогичные организации на полное государственное обеспечение, а также осуществляет последующий контроль за условиями их содержания, воспитания и образования; освобождает и отстраняет в соответствии с федеральным законодательством опекунов и попечителей от исполнения ими своих обязанностей; выдает в соответствии с федеральным законодательством разрешение на совершение сделок с имуществом подопечных; заключает договоры доверительного управления имуществом подопечных в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации; представляет законные интересы недееспособных граждан, находящихся под опекой или попечительством, в отношениях с любыми лицами (в том числе в судах), если опекуны или попечители не осуществляют защиту законных интересов подопечных либо действия опекунов или попечителей по представлению законных интересов подопечных противоречат законодательству Российской Федерации и (или) законодательству Сахалинской области или интересам подопечных;

Управление наряду с выполнением выше перечисленных функций реализует иные функции:

- изучает и анализирует потребности и запросы населения городского округа в области образования;
- организует проведение педагогических конференций, совещаний, выставок и конкурсов в сфере образования;
- создает банк данных о педагогических инновациях;
- разрабатывает и реализует муниципальные программы в области образования, культуры и спорта, стимулирует поисковые и экспериментальные работы, научно-методические исследования в этих областях, выступает заказчиком таких программ, работ и исследований;
- организует ведение муниципальными организациями и учреждениями бюджетного, статистического, налогового учета и составление отчетности как самостоятельно, так и через услуги, оказываемые централизованной бухгалтерией;
- разрабатывает и реализует совместно с профсоюзными органами, общественными организациями и иными заинтересованными государственными органами комплекс мер по охране труда, направленный на обеспечение здоровых и безопасных условий учебы и труда обучающихся, воспитанников и работников сферы образования, культуры и спорта, а также по их социальной защите;
- создает банк данных о кадровом составе подведомственных муниципальных организаций и учреждений; формирует на основе их заявок заказ на подготовку и переподготовку специалистов, заключает двусторонние и многосторонние договоры с организациями и учреждениями профессионального образования на целевую подготовку (переподготовку) специалистов;

- осуществляет контроль закупок и организует проведение торгов на поставку товаров, работ, услуг для нужд подведомственных муниципальных организаций и учреждений для исполнения муниципального заказа, а также для реализации муниципальных целевых программ.

В результате проведенного анализа основных функций установлено, что Управление наделено большим объемом решаемых задач в различных социальных сферах, при этом анализ структуры показывает, что для достижения своевременного и качественного выполнения возложенных полномочий, линейная функция управления непродуктивна. Недостаток данной формы управления заключается в перезагруженности специалистов (кураторов подведомственных учреждений) различной информацией и необходимостью самостоятельного выполнения всех управленческих и исполнительских функций, что приводит к прокрастинации, объем текущих и внеплановых задач превышает количество рабочего времени, снижается возможность принятия правильных стратегических решений на долгосрочный период, отсутствует система карьерного роста специалистов, рутинная работа приводит к снижению мотивации и профессиональному выгоранию. Все эти факторы безусловно приводят к неправильному планированию. Начальник Управления, координирует 8 дополнительных видов деятельности и работу 16 подведомственных учреждений различных по организационно-правовым формам собственности и сферам деятельности, что не может сказываться на результативности принятия плановых решений, в виду разнообразия решаемых задач.

В Таблице 8 представлены дополнительные виды деятельности Управления социальной политики.

Таблица 8 – Дополнительные виды деятельности Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район»

Классификатор ОКВЭД	Виды деятельности
85.11	Образование дошкольное
85.14	Образование среднее общее
85.41	Образование дополнительное детей и взрослых
91.0	Деятельность библиотек, архивов, музеев и прочих объектов культуры
91.01	Деятельность библиотек и архивов
91.02	Деятельность музеев
91.03	Деятельность по охране исторических мест и зданий, памятников культуры
93.1	Деятельность в области спорта

Линейная структура управления будет оптимальной, если Управление будет специализироваться на каком-то одном секторе, а не на нескольких отраслях социальной экономики. На рисунке 4 представлен мониторинг загруженности работников Управления, внеплановыми и не входящими в круг должностных обязанностей задачами.

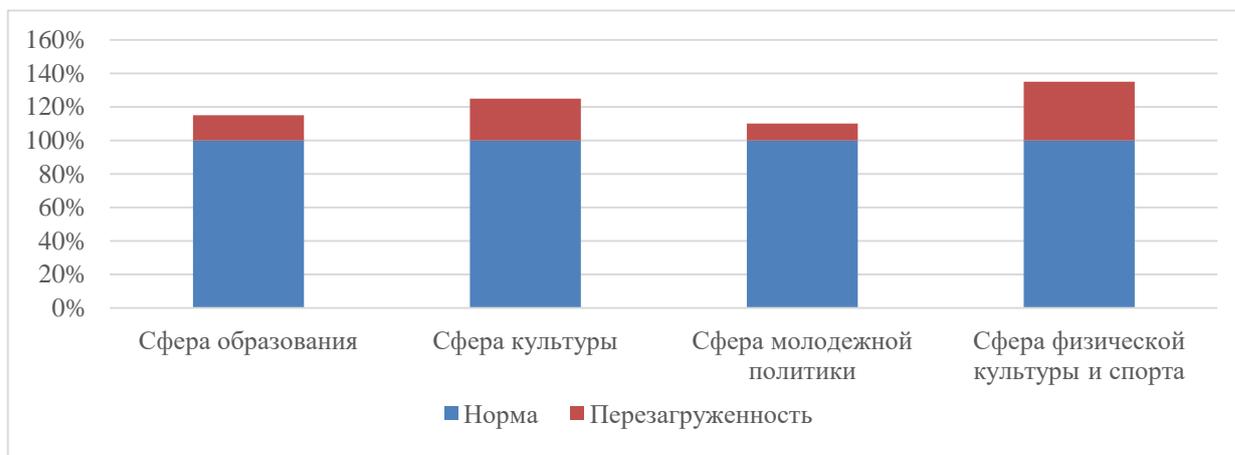


Рисунок 4 – Мониторинг загруженности работников Управления

Как видно из рисунка 4 муниципальные служащие Управления, переагружены большим объемом работы. Данное обстоятельство требует увеличение штатной численности работников с изменением структуры формы управления.

Экономическое и бухгалтерское обслуживание всех учреждений, включая и Управление, осуществляет централизованная бухгалтерия в лице – муниципального казённого учреждения Центр обеспечения функционирования образования городского округа «Александровск-Сахалинский район».

Два учреждения, спортивная школа им. В.С. Ощепкова и детская школа искусств, являются образовательными организациями дополнительного образования, на основании лицензии на осуществление образовательной деятельности, выданной Министерством образования Сахалинской области. Однако, имеют подведомственную принадлежность к Министерству спорта Сахалинской области и к Министерству культуры и архивного дела Сахалинской области соответственно. Данная «смешенная» сфера ведомственной подчиненности вносит в организационно-правовую основу управления вышеуказанными учреждениями определенную путаницу и дублирование полномочий и функций контролирующих министерств.

На рисунке 5 представлена организационная структура взаимодействия Управления с подведомственными учреждениями.

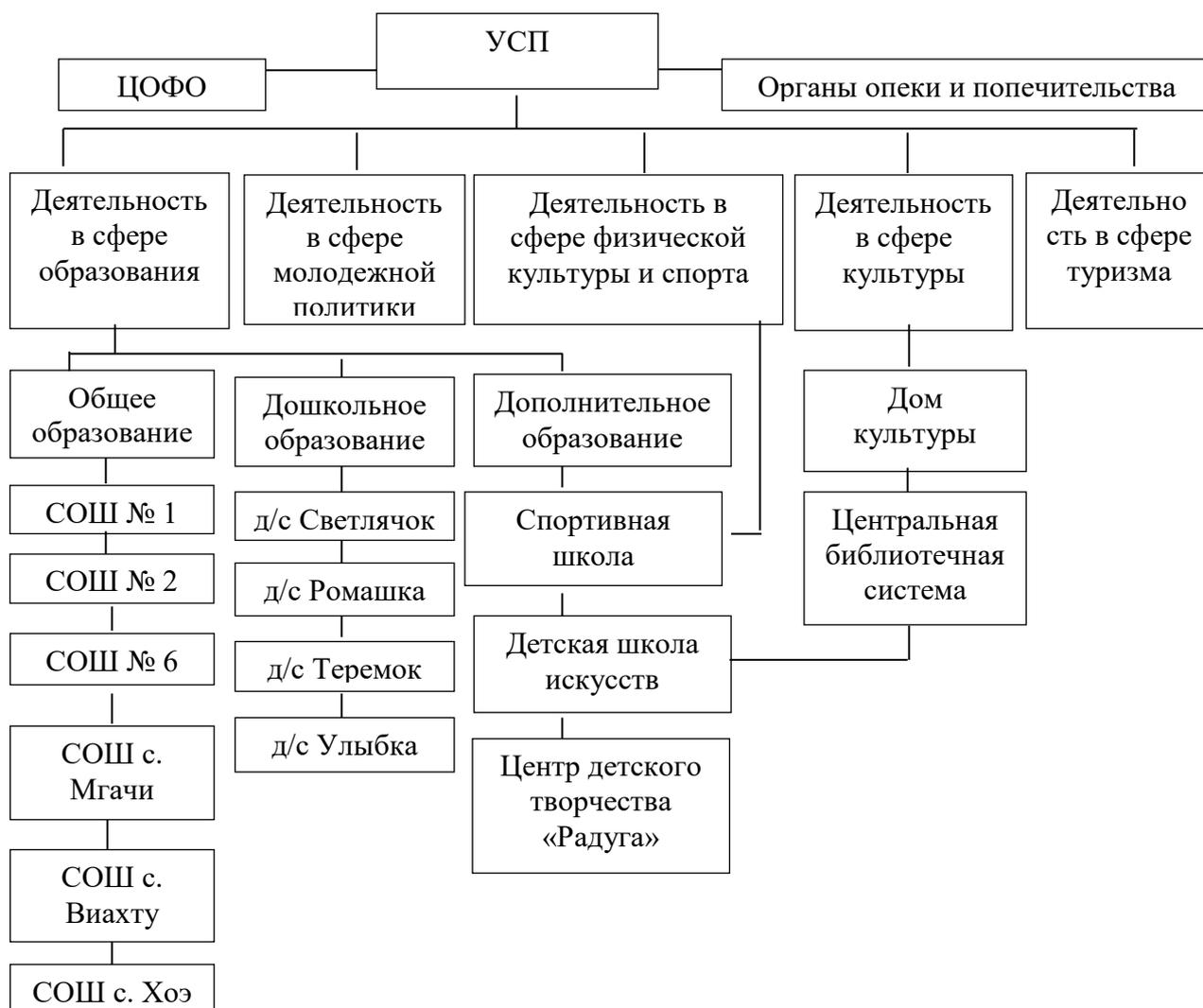


Рисунок 5 – Структура взаимодействия Управления с подведомственными учреждениями по сферам деятельности

Как видно из рисунка 5 в структуре взаимодействия Управления с подведомственными учреждениями по сферам деятельности, отсутствуют муниципальные учреждения в сфере туризма и молодежной политики. При этом в самой структуре Управления имеются должности муниципальных служащих, курирующих данные направления. Текущий фактор обусловлен в отсутствии реальной необходимости в создании муниципальных учреждений в указанных сферах деятельности. Как правило, молодежная политика реализуется посредством участия молодежи в форумах, слетах, общественных объединениях, а также в форме волонтерской работы в

учреждениях образования, культуры и спорта. Сфера туризма в городском округе «Александровск-Сахалинский район» предполагает в большей степени, ввиду географических особенностей рекреационный туризм и культурно-познавательный туризм. Работа по данным направлениям и их координаторство в анализируемом варианте, является наиболее эффективной с экономической точки зрения и оптимизацией человеческого ресурса внутри Управления.

Управление и подведомственные ему учреждения взаимодействуют с Агентством по делам молодежи Сахалинской области и Министерством туризма Сахалинской области, а также посредством реализации социальных региональных проектов с Министерством социальной защиты Сахалинской области.

Анализ численности работников Управления за исследуемый период 2021-2023 годов отражен на рисунке 6.

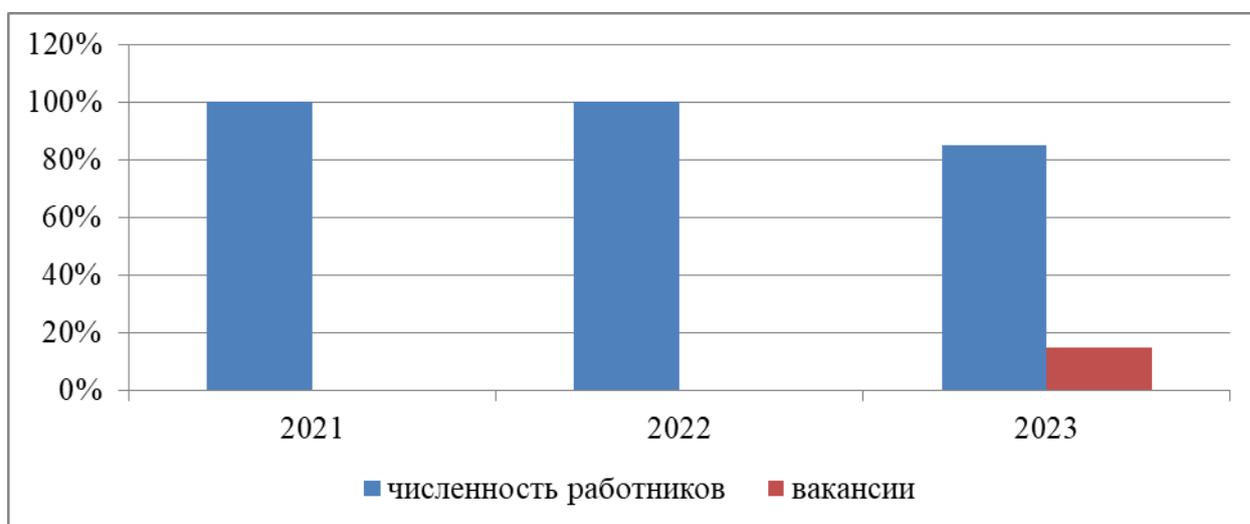


Рисунок 6 – Анализ численности работников Управления

В связи с большим объемом работы, отсутствием взаимовыгодного сотрудничества между специалистами и руководством в решении поставленных целей, в Управлении с сентября 2023 года имеется 2 вакансии

(советник и специалист-эксперт), что составляет 15% от общей штатной численности работников – 13 человек. Среднесписочная численность работников, наконец 2023 года составляет 11,4 человек. Данный фактор отрицательно влияет на качественное и своевременное выполнение должностных обязанностей, так как имеется переагруженность работников в связи с перераспределением дополнительных неосновных функций в виде совмещения должностей. Выявленные условия также негативно сказываются на недостаточном делегировании руководством Управления, функциональных обязанностей исполнителям, что приводит к перегрузке самих руководителей и как следствие ослабление управленческого контроля. Также отсутствует грамотная система кадрового резерва муниципальных служащих и иных работников, что вносит определенные трудности, в случае необходимости, своевременной переквалификации работников и замещения вакантных должностей.

В таблице 9 приведено соотношение средней заработной платы к фонду оплаты труда за период 2021-2023 годов.

Таблица 9 – Соотношение средней заработной платы к фонду оплаты труда

Статья расходов	Анализируемый период		
	2021 год	2022 год	2023 год
Фонд оплаты труда (тыс. руб.)	17 608,4	18 968,4	22 024
Средняя заработная плата (тыс. руб.)	87,6	94,2	124,5
Фактически начисленная заработная плата (тыс. руб.)	13 659,1	14 700,8	17 026,7
Начисления на выплаты по оплате труда (тыс. руб.)	3 949,2	4 270,4	4 997,2

Из анализируемого периода, прослеживается положительная динамика роста средней заработной платы и увеличения фонда оплаты труда. Так,

фонд оплаты труда за 2022 год по сравнению с 2021 годом увеличен на 3,7%, а за 2023 год по сравнению с аналогичным периодом 2022 года на 7,4%. Рост средней заработной платы в 2023 году по сравнению с 2022 годом составил 13,8%. По статистике Росстата на 1 мая 2024 года средняя заработная плата в городском округе «Александровск-Сахалинский район» составляет 73,9 тыс. руб. В среднем уровень доходов работников Управления, превышает среднестатистический доход жителей городского округа «Александровск-Сахалинский район» более чем на 23%.

Однако, при этих положительных условиях оплаты труда, при линейной структуре управления сохраняется потребность в квалифицированных кадрах и эффективной системе управления.

В Таблице 10 произведен анализ расходов бюджета Управления социальной политики.

Таблица 10 – Расходы бюджета Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район»

Анализируемый период			2021-2022 гг.		2022-2023 гг.	
2021 год	2022 год	2023 год	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %
Сметные значения (руб.)	Сметные значения (руб.)	Сметные значения (руб.)	13345047	1,87	97172506,7	13,34
715069522,71	728414569,70	825587076,41				
Исполнение сметы расходов (руб.)	Исполнение сметы расходов (руб.)	Исполнение сметы расходов (руб.)	12777 121	1,8	93281600,6	12,88
711218262,09	723995383,06	817276983,69				

За 2021 год расходы Управления исполнены в сумме 711 218 262,09 рублей или 99,46% от утвержденных сметных назначений. Наибольшую

долю расходов Управления составляют субсидии подведомственным учреждениям на выполнение муниципального задания, а также субсидии на иные цели – 607 100 068, 21 рублей или 85,36% от общего объема расходов. Пособия по социальной помощи населению составили 28 468 618, 75 рублей или 4% из общего объема расходов. Расходы на заработную плату работников Управления произведены в сумме 13 659 486,39 рублей на начисления на фонд оплаты труда (ФОТ) – 3 949 209, 70 рублей. Из общей суммы расходов Управления, расходы на заработную плату и начисления на ФОТ составили 2,48%. Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением ФОТ (в т.ч. оплата проезда в отпуск) исполнены в сумме 297 704,3 рублей. Прочие расходы Управления, произведены на 55 371 200,35 рублей или 7,65% от общей суммы расходов, в том числе приобретение основных средств – 261 644,00 рублей и материальных запасов – 588 417,52 рублей.

За 2022 год расходы Управления исполнены в сумме 723 995 383,06 рублей или 99,39% от утвержденных сметных назначений. Субсидии подведомственным учреждениям на выполнение муниципального задания, а также субсидии на иные цели составили 620 002 823,28 рублей или 85,63% от общего объема расходов. Пособия по социальной помощи населения составили 27 687 673,91 рублей или 3,82% из общего объема расходов за 2022 год. Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением ФОТ (в т.ч. оплата проезда в отпуск) исполнены в сумме 270 942,90 рублей. Расходы на заработную плату произведены в сумме 14 700 877,09 рублей, на начисления на ФОТ – 4 267 463,99 рублей, что составляет из общей суммы расходов 2,62%.

За 2023 год расходы Управления, исполнены в сумме 817 276 983,69 рублей или 98,99% от утвержденных сметных назначений. Наибольшую долю расходов Управления, также составляют субсидии подведомственным учреждениям на выполнение муниципального задания, а также субсидии на

иные цели – 713 681 126,11 рублей или 87,32%. Пособия по социальной помощи населению составили 27 031 391,68 или 3,3% из общего объема расходов. Расходы на заработную плату работников Управления, произведены в сумме 17 003 152,12 рублей, на начисления на ФОТ – 4 997 285,3 рублей или 2,69 % от общей суммы расходов. Иные выплаты персоналу учреждений, за исключением ФОТ (в т.ч. оплата проезда в отпуск) исполнены в сумме 183 771,5 рублей. Прочие расходы составили 53 124 515,08 рублей или 6,5%, в том числе приобретение основных средств – 340 540,54 рублей и материальных запасов – 732 363,7 рублей. Наибольшая часть расходов Управления, за анализируемый период времени, производилась за счет финансового обеспечения в рамках муниципальных программ городского округа «Александровск-Сахалинский район».

В Таблице 11 представлен анализ бухгалтерского баланса Управления социальной политики.

Таблица 11 – Анализ бухгалтерского баланса Управления

Показатели	2021 год	2022 год	2023 год
Основные средства (тыс. руб.)	2 408 300,81	2 933 520,31	2 812 347,70
Материальные запасы (тыс. руб.)	1 943 134,52	2 054 839,01	1 141 729,83
Баланс	889 243 713,39	892 422 763,67	906 325 718,84

На конец 2021 года стоимость основных фондов составила 2 408 300,81 руб., на конец 2023 года 2 812 347,70 руб. Увеличение стоимости основных средств связано с их модернизацией. Снижается доля материальных запасов на 25,9% частично потерявших свое первоначальное качество, текущая рыночная стоимость, продажи, которых снизилась. Затраты Управления, в составе средств, предназначенных для приобретения материальных ценностей, составляют расходы на приобретение наградной и сувенирной

продукции, материалов для художественного оформления мероприятий и др. Так, в 2021 году на приобретение материальных запасов израсходовано 884 462,66 рублей, в 2022 году – 588 417,52, в 2023 году – 732 363,70 рублей. Списано материальных запасов в 2021 году на сумму 929 033,03 рублей, в 2022 году – 992 811,48 рублей, в 2023 году – 1 648 906,98 рублей. Валюта баланса возросла на 0,95%, с 889 243 713,39 руб. в 2021 году до 906 325 718,84 руб. в 2023 году.

Помимо расходов на свою финансово-хозяйственную деятельность, предоставление субсидий подведомственным учреждениям на выполнение муниципального задания и на иные цели, Управление, как получатель бюджетных средств, за счет средств областного бюджета Сахалинской области выполняет переданные полномочия Сахалинской области по опеке и попечительству. Объемы финансового обеспечения (ЛБО) и кассовое исполнение расходов (КР) для осуществления переданных государственных полномочий представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Объемы финансового обеспечения и кассовое исполнение расходов Управления, для осуществления государственных полномочий

Наименование	2021 год		2022 год		2023 год	
	ЛБО	КР	ЛБО	КР	ЛБО	КР
Осуществление переданных полномочий Сахалинской области по опеке и попечительству	5690300	5690300	6007300	6007300	6327700	6327700

Осуществление переданных полномочий Сахалинской области по опеке и попечительству производится на основании Закона Сахалинской области от 03.08.2009 года № 80-ЗО «О наделении органов местного самоуправления государственными полномочиями Сахалинской области по

опеке и попечительству». Оплата труда специалистов, замещающих должности муниципальной службы, осуществляющих указанные полномочия субъекта РФ, в 2021 году составила 2 176 014,47 рублей, страховые взносы – 942 413,80 рублей, прочие расходы – 2 571 871,73 рублей. В 2022 году оплата труда специалистов составила 3 516 559,61 рублей, страховые взносы – 1 035 798,37 рублей, иные выплаты персоналу (в т.ч. оплата проезда в отпуск) – 80 334,50 рублей, прочие расходы – 1 374 607,52 рублей. За 2023 год расходы на заработную плату составили 3 785 687,83 рублей, страховые взносы – 1 105 717,39 рублей, иные выплаты персоналу (в т.ч. оплата проезда в отпуск) – 232 865,50 рублей, прочие расходы – 1 203 429,28 рублей.

Виды доходов бюджета Управления социальной политики представлены в Таблице 13.

Таблица 13 – Доходы бюджета Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район»

Виды поступлений	2021 год	2022 год	2023 год
Доходы от оказания платных услуг (работ), кроме субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, компенсации затрат	350 897,91	72 562,84	106 245,77
Штрафы, неустойки, пени, уплаченные в случае просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных муниципальным контрактом, заключенным муниципальным органом	54 214,88	10 436,26	4 143,75
Поступления от реализации нефинансовых активов	2 196,00	-	-
Прочие безвозмездные поступления в бюджеты городских округов	-	147 000,00	120 000,00
Итого:	407 308,79	229 999,10	230 389,52

Согласно данных таблицы 9 можно отметить значительное снижение доходов бюджета Управления на 27,7% с 407 308,79 руб. в 2021 году до 230 389,52 руб. в 2023 году, что может поставить Управление в состояние неплатежеспособности и невозможности вовремя рассчитаться по обязательствам.

В Таблице 14 представлен уровень образования и специализация работников Управления.

Таблица 14 – Уровень образования и специализация работников Управления

Специальность (Направление)	Уровень образования			
	Среднее профессиональное образование	Высшее образование		
		Бакалавриат	Специалитет	Магистратура
Государственное и муниципальное управление	-	-	-	-
Юриспруденция	-	2	-	-
Менеджмент	-	1	-	-
Экономика	-	-	1	-
Педагогика	1	1	3	-
Иное	1	-	1	-

Анализ кадрового состава и уровня образования работников Управления, показывает, что большая часть работников имеет высшее образование, что составляет 82% от общей численности работников, 44% работников имеют высшее образование в сфере педагогики, 22% в сфере юриспруденции, по 11% в сфере управления и экономики. В 2023 году количество работников с высшим образованием уменьшилось на 2 человека или на 18%. Основные причины увольнения – большая загруженность, отсутствие карьерного роста и мотивации. Количество работников со

средним профессиональным образованием осталось на прежнем уровне, что составляет 15% от общей штатной численности работников.

Анализ сильных и слабых сторон Управления социальной политики, представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Анализ сильных и слабых сторон Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район»

Составляющая внутренней среды	Эффективность внутренней среды		
	Слабая	Средняя	Высокая
Организационная структура управления	+		
Организационный климат		+	
Система планирования (тайм-менеджмент)	+		
Квалификация руководства			+
Квалификация работников			+
Финансовая стабильность			+
Управление персоналом		+	
Кадровая политика	+		
Использование стимулирования и мотивации	+		
Имидж (репутация)	+		

SWOT- анализ Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – SWOT – анализ Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая стабильность</li> <li>- наличие квалифицированных специалистов</li> <li>- широкий спектр услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несовершенная организационная структура</li> <li>- низкая мотивация работников</li> <li>- отсутствие карьерного роста</li> <li>- слабый имидж</li> <li>- низкая коммуникация</li> </ul>

Продолжение таблицы 16

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование организационной структуры</li> <li>- повышение мотивации работников</li> <li>- повышение эффективности работы с подведомственными учреждениями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дефицит кадров</li> <li>- снижение эффективности работы</li> <li>- психологическая нагрузка работников</li> </ul>

SWOT – анализ позволил установить, что слабые стороны Управления, преобладают над сильными, а возможностей и угроз одинаковое количество.

Таким образом, Управление социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» по своему функциональному предназначению, является органом местного самоуправления по управлению вопросами общего характера. Однако, абзацем 15 части 1 статьи 2 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» установлено, что органы местного самоуправления – это избираемые непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Также определено, что основаниями для государственной регистрации органов местного самоуправления в качестве юридических лиц являются Устав муниципального образования и решение о создании соответствующего органа местного самоуправления с правами юридического лица. Соответствующее решение Собрания городского округа «Александровск-Сахалинский район» в отношении Управления социальной политики отсутствует, что является нарушением норм Федерального закона № 131-ФЗ.

Для дальнейшего развития и качественной работы Управления, нужно привести в соответствие с Уставом городского округа «Александровск-Сахалинский район» Положение об Управлении социальной политики в части изменения структуры управления на линейно-функциональную форму.

Это приведет к нормативному регулированию структуры Управления социальной политики, что позволит осуществлять качественный текущий контроль над деятельностью отдельных структурных подразделений «отделов», снять загруженность со специалистов и закрепит принятие управленческих решений за отдельными линейными руководителями, что в свою очередь разгрузит начальника Управления, от глубокого анализа проблем. Тем самым улучшится координация взаимодействия с подведомственными учреждениями, в части более эффективного решения поставленных задач и достижения положительного результата деятельности. В настоящее время структурные подразделения «отделы», в утвержденной структуре Управления, отсутствуют. Предельная штатная численность Управления не установлена, что позволяет произвести увеличение штата. Данные изменение в структуре потребуют введение дополнительных штатных единиц (увеличение должности заместителя начальника Управления до 2-х штатных единиц, введение в штатное расписание начальников отделов по курирующим сферам деятельности и увеличение специалистов в каждом отделе до 3-х штатных единиц).

На рисунке 7, представлена структура Управления взаимодействия с подведомственными учреждениями, на примере линейно-функциональной формы.

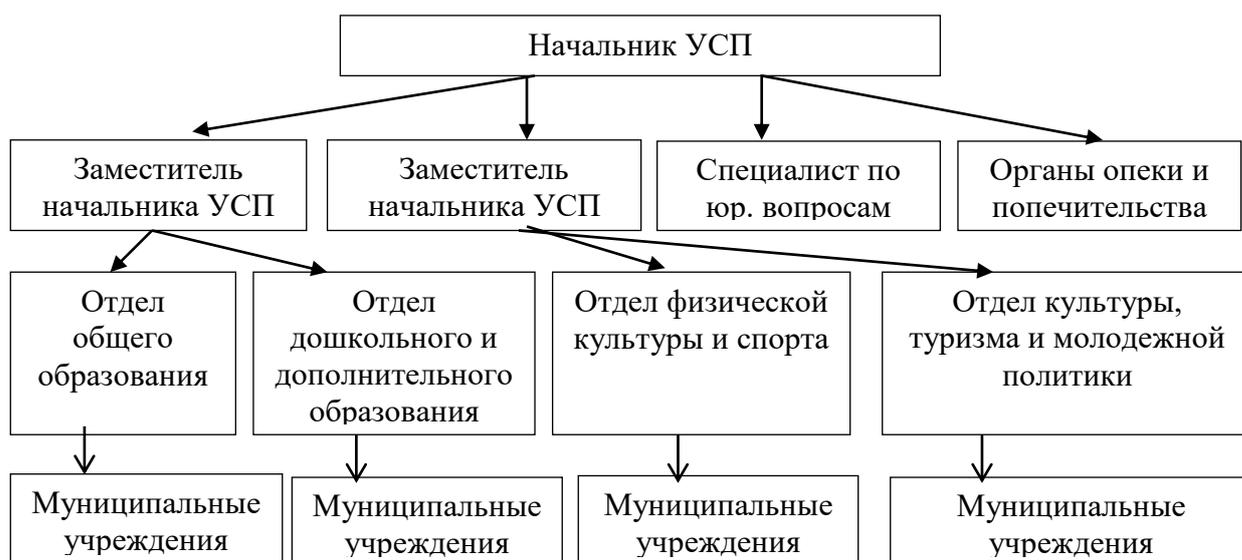


Рисунок 7 – Пример линейно-функциональной структуры Управления

В данной структуре управления функциональные отделы будут выполнять консультационно-методическую деятельность, и осуществлять собственные распорядительно-организационные функции в отношении управления конкретной социальной сферы только лишь посредством линейного руководителя.

Кроме того, необходимо провести процедуру, установленную федеральным законодательством по решению о создании соответствующего органа местного самоуправления – Управления социальной политики, с правами юридического лица.

Также с целью доукомплектования штатной численности должностей муниципальной службы, рекомендуется на официальном сайте и в социальных сетях Управления, создать рубрику «Вопрос-ответ для кандидатов на муниципальную службу», где разъяснять гражданам преимущества муниципальной службы, что в свою очередь будет способствовать повышению престижа трудоустройства в Управление социальной политики среди населения городского округа «Александровск-Сахалинский район».

## **2.2 Анализ регулирования коррупции в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»**

Оценка организации работы по регулированию коррупции в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» является важным этапом в изучении проблем коррупции и эффективности мер, принимаемых для ее противодействия, имеет немаловажное значение для обеспечения прозрачности и эффективности муниципального управления, а также защиты интересов граждан и предотвращения коррупционных проявлений. В данном подразделе рассмотрим законодательную базу, на которой строится антикоррупционная политика Управления социальной политики, а также проведем оценку эффективности принятых мер.

Проанализируем несколько основных этапов оценки эффективности регулирования коррупции, таких как правовая база, институциональные механизмы, а также систему надзора за деятельностью муниципальных служащих и состояние механизмов общественного контроля.

На рисунке 8, представлены базовые аспекты анализа работы по регулированию коррупции, используемые для определения эффективности антикоррупционной политики.

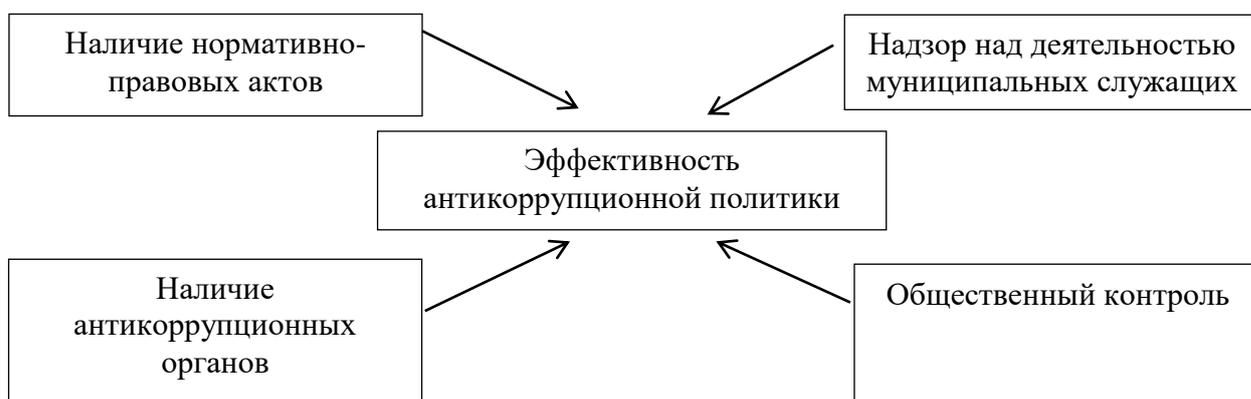


Рисунок 8 – Базовые аспекты эффективности антикоррупционной политики

Первый и наиболее важный аспект анализа антикоррупционной политики – это наличие соответствующего законодательства и алгоритма его применения. Основным закон, регулирующий антикоррупционную политику в Российской Федерации, является Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». «Данный Федеральный закон определяет основные понятия и принципы противодействия коррупции, устанавливает порядок принятия антикоррупционных мер и механизмы их реализации» [9]. Также в городском округе «Александровск-Сахалинский район» применяется ряд других нормативно-правовых актов, направленных на борьбу с коррупцией и обеспечение прозрачности в деятельности Управления социальной политики:

- Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- Указ Президента РФ от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 годы»;
- Указ Президента Российской Федерации от 15.07.2015 № 364 «О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции»;

- Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2013 №309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 05.03.2018 № 228 «О реестре лиц, уволенных в связи с утратой доверия»;
- Закон Сахалинской области от 27.11.2017 № 106-ЗО «О представлении сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданами, претендующими на замещение муниципальной должности, должности главы местной администрации по контракту, лицами, замещающими указанные должности, а также о проверке достоверности и полноты указанных сведений»;
- Закон Сахалинской области от 01.08.2008 № 85-ЗО «О мерах по предупреждению коррупции в Сахалинской области»;
- Закон Сахалинской области от 06.07.2007 № 78-ЗО «Об отдельных вопросах муниципальной службы в Сахалинской области»;
- Указ Губернатора Сахалинской области от 03.10.2017 № 27 «Об отдельных мерах по противодействию коррупции»;
- Указ Губернатора Сахалинской области от 22.10.2015 № 46 «О комиссии по координации работы по противодействию коррупции в Сахалинской области»;
- Распоряжение контрольно-счетной палаты городского округа «Александровск-Сахалинский район» от 11.12.2023 № 21-р «О комиссии контрольно-счетной палаты городского округа «Александровск-Сахалинский район» по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов»;
- Распоряжение контрольно-счетной палаты городского округа «Александровск-Сахалинский район» № 10 от 17.06.2020 «О

Порядке представления гражданами, претендующими на замещение должностей муниципальной службы, и муниципальными служащими сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера»;

- Постановление администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район» «О создании Межведомственной комиссии по противодействию коррупции при администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район» от 31.01.2013 № 50»;
- Распоряжение контрольно-счетной палаты городского округа «Александровск-Сахалинский район» № 36-р от 22.08.2012 «Об утверждении Порядка уведомления представителя нанимателя (работодателя) о фактах обращения в целях склонения муниципального служащего к совершению коррупционных правонарушений» и др.

Второй аспект – это наличие и работа антикоррупционных органов в Управлении социальной политики. Важно, чтобы такие органы были независимыми и имели достаточные полномочия для расследования случаев коррупционного поведения.

В соответствии с вышеуказанными нормативными актами Управление социальной политики разработало и утвердило свой внутренний документ, регламентирующий антикоррупционную политику. «Приказ № 48 от 26.01.2017 «О создании комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих Управления социальной политики ГО «Александровск-Сахалинский район», руководителей подведомственных управлению социальной политики учреждений и урегулированию конфликта интересов».

Комиссия по соблюдению требований к служебному поведению является органом, ответственным за координацию и контроль над реализацией работы по регулированию коррупции в Управлении социальной

политики. В ее компетенцию входит соблюдение муниципальными служащими ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, а также в осуществлении мер по предупреждению коррупции.

Согласно отчета об исполнении плана противодействия коррупции в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» на 2021-2023 годы: поступило 1 уведомление о возникновении ситуации, которая может привести к конфликту интересов от руководителя муниципального учреждения. Уведомление рассмотрено, принято решение о пересмотре и изменении функциональных обязанностей работника. Поступило 1 уведомление от руководителя муниципального учреждения о предоставлении недостоверных сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Уведомление рассмотрено, предоставление недостоверных сведений супруга допущено руководителем неумышленно, вследствие заблуждения. За отчетный период выявлены незначительные нарушения оформления сведений (неверное указание органа, в который подаются сведения, несоответствие даты подачи сведений с датой печати). Проведено 3 совещания с муниципальными служащими и руководителями подведомственных учреждений по темам: «Коррупционные риски при проведении закупок для муниципальных нужд», «Последствия нарушения порядка подачи сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера», «Порядок подачи сведений о доходах посредством программного комплекса Справки БК». Согласно мониторинга изменений антикоррупционного законодательства РФ, правовых актов администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район» издан Приказ № 274 от 08.06.2022 «О внесении изменений в Приказ № 48 от 26.01.2017 «О создании комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих Управления социальной политики ГО «Александровск-

Сахалинский район», руководителей подведомственных управлению социальной политики учреждений и урегулированию конфликта интересов». Сообщения о фактах коррупции на официальный интернет-сайт не поступали. От муниципальных служащих поступило 2 уведомления о выполнении иной оплачиваемой работы, конфликт интересов или возможность его возникновения отсутствуют. Уведомления муниципальных служащих и руководителей подведомственных учреждений о факте обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений не поступали. В отчетный период на муниципальную службу граждане не принимались. На конец отчетного периода открыты 2 вакансии. На вакантные должности руководителей подведомственных учреждений принято 4 гражданина. Поступило 1 уведомление руководителя контрактной службы МКУ ЦОФО о возможном конфликте интересов при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для нужд Управления и подведомственных ему учреждений. Проверкой установлено отсутствие конфликта интересов. Сообщения о фактах коррупции в Управлении социальной политики, подведомственных ему учреждениях или нарушениях требований к служебному поведению не поступали.

В рамках антикоррупционной политики Управления социальной политики проводились обучающие мероприятия для муниципальных служащих. Так по данным АНО ДПО «Институт государственного и муниципального управления» за 2022 год проведено обучение 3 муниципальных служащих, ответственных за антикоррупционную работу и 3 муниципальных служащих, входящих в состав комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих Управления социальной политики.

Другой важной мерой, принятой в рамках антикоррупционной политики Управления социальной политики, является установление этических стандартов и правил поведения для работников. Работники

Управления должны соблюдать принципы честности, неприкосновенности и ответственности, а также действовать в интересах граждан и социума. В целях повышения доверия общества к органам местного самоуправления, обеспечения условий для добросовестного и эффективного исполнения должностных обязанностей муниципальными служащими, работниками Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» и руководителями подведомственных ему учреждений был разработан Кодекс этики (Приказ № 657 от 04.12.2018 года «Об утверждении Кодекса этики и служебного поведения муниципальных служащих и работников Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район»). Соблюдение муниципальными служащими положений настоящего Кодекса должны учитываться при проведении служебной аттестации, назначении на вышестоящую должность и применении дисциплинарных взысканий.

Третий аспект, который необходимо рассмотреть, – это механизмы контроля и надзора за деятельностью муниципальных служащих и руководителей подведомственных органов. Важно, чтобы существовали эффективные механизмы контроля и надзора для выявления и пресечения коррупционных действий. В Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» эффективность существующих механизмов контроля, оставляет желать лучшего. Согласно статьи 18 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», один раз в три года должна проводится аттестация муниципальных служащих [21]. Положение о проведении аттестации муниципальных служащих в городском округе «Александровск-Сахалинский район» в соответствии с частью 7 статьи 18 данного Федерального закона, утверждено Решением Собрании городского округа «Александровск-Сахалинский район» от 25.12.2007 года № 75. В нарушении указанных норм в период времени за 2021-2023 годы аттестация муниципальных служащих

не проводилась. Недостаток прозрачности в системе назначения и перевода муниципальных служащих, способствует злоупотреблению полномочиями [20].

Одним из важных аспектов антикоррупционной политики Управления социальной политики является контроль над финансовыми операциями и использованием бюджетных средств. Фактически в анализируемом периоде премирование начальника и исполняющего обязанности начальника Управления социальной политики производилось на основании приказов о премировании управления социальной политики независимо от распоряжений мэра городского округа «Александровск-Сахалинский район», что привело к выплате необоснованных премий на общую сумму 90 413,4 рублей. Кроме того, согласно отчета контрольно-счетной палаты о результатах проверки законности и эффективности использования бюджетных средств Управлением социальной политики за 2021-2023 годы выявлены нарушения на сумму 92 864,62 тыс. руб. или 100,76% от суммы проверенных средств.

Четвертый аспект, который следует рассмотреть – это информационная политика и общественное участие в борьбе с коррупцией. Одной из основных мер предупреждения коррупции является установление прозрачных и открытых процедур в работе Управления социальной политики. Это включает в себя публикацию информации о деятельности Управления, его структуре, функциях и полномочиях, а также о результатах работы и финансовом состоянии [13].

Согласно Распоряжения Правительства РФ от 02.09.2022 года № 2523-р «Об определении ВКонтакте и Одноклассники в качестве информационных систем и (или) программ для электронных вычислительных машин, используемых государственными органами, в том числе судами, Судебным департаментом при Верховном Суде Российской Федерации, включая управления Судебного департамента при Верховном Суде Российской

Федерации в субъектах Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, организациями, подведомственными государственным органам и органам местного самоуправления, для создания официальных страниц» [24] с 1 декабря 2022 года каждое государственное и муниципальное учреждение должно иметь официальную страницу в социальных сетях «ВКонтакте» и/или «Одноклассники». Это необходимо для обеспечения открытости деятельности органов местного самоуправления, которые должны распространяют исчерпывающую информацию обо всех результатах и этапах исполнения своих полномочий, с целью открытого доступа к деятельности этих органов для граждан, организаций и профессионального сообщества. Управление социальной политики не публикует подобную информацию в социальных сетях. Кроме того, население не может активно участвовать в профилактике борьбы с коррупцией и выявлять возможные нарушения, поскольку не имеет доступа к официальному сайту Управления социальной политики и, соответственно, к информации о его деятельности. Для создания этих условий должен работать электронный портал Управления социальной политики, на котором публикуются все необходимые данные. Данный ресурс предоставляет возможность гражданам ознакомиться с информацией о проводимых мероприятиях, программах и проектах, а также с результатами работы Управления и его работников. Общественный контроль, позволяет предотвратить возможные коррупционные схемы, связанные с сокрытием информации или ее искажением [3].

Также важным недостатком является слабая координация действий между различными органами и структурами, ответственными за регулирование коррупцией. Отсутствие единой стратегии и согласованных действий приводит к дублированию функций и неэффективному использованию имеющихся возможностей. Необходимо создание муниципальной рабочей группы, которая будет координировать действия

всех заинтересованных сторон, и разрабатывать общие планы и программы по противодействию коррупции [25].

Еще одной проблемой являются неэффективные механизмы контроля и наказания за коррупционные действия, а также отсутствие адекватных мер поощрения честных и ответственных служащих, и отсутствие долгосрочных муниципальных программ по противодействию коррупции. Ограниченные бюджетные средства не позволяют проводить необходимые исследования, обучение и просвещение работников, а также осуществлять качественный контроль над деятельностью муниципальных служащих.

Таким образом, выполненный анализ существующих мер регулирования коррупции в Управлении социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» показал ряд проблем и недостатков, которые не позволяют предупреждать коррупцию и создавать условия для эффективного функционирования муниципального управления. Отсутствует муниципальная антикоррупционная программа, которая определяла бы на основе нормативно-правовой базы, статистических данных, социологических опросов, научных исследований комплекс мер, направленных на предупреждение коррупции в различных сферах муниципального управления. Отсутствует доступ к информации о деятельности Управления социальной политики, граждане не принимают участие в общественных слушаниях и обсуждениях, а также лишены возможности подачи жалоб и обращений посредством телекоммуникационных сетей. В силу чего гражданское общество не проводит мониторинг и анализ деятельности органа местного самоуправления, что способствует проявлению коррупционных факторов. Недостаточное взаимодействие между Контрольно-счетной палатой администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район» и Комиссией по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих Управления социальной политики ГО

«Александровск-Сахалинский район», руководителей подведомственных управлению социальной политики учреждений и урегулированию конфликта интересов, приводит к отсутствию координации действий по назначению служебных расследований по фактам, имеющим признаки коррупционного поведения, общественного порицания и назначения справедливого наказания. Отсутствие обязательной аттестации муниципальных служащих, приводит к злоупотреблению властью и способствует распространению некомпетентности, непрофессионализма, укоренению вседозволенности – тем самым порождая нежелательную протекцию. Отсутствие системы мер поощрения оказывает влияние на формирование и поддержание коррупционной среды.

Регулирование коррупцией в Управлении социальной политики направлено на выявление коррупционного факта, причем без определенных мер реагирования на конкретные случаи таких проявлений. Работа по регулированию коррупции в Управлении социальной политики является в большей степени профанацией, чем эффективной превентивной мерой. Однако, такой подход является неудовлетворительным, поскольку он не позволяет предотвращать коррупцию на ранних стадиях и устранять ее причины.

Положительной тенденцией развития регулирования коррупции будет, является переход от реактивного подхода к проактивному. В связи с этим, внедрение упреждающих мер и инструментов, позволит регулировать коррупцию и обеспечить устойчивое развитие Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район».

### **3 Управленческие аспекты повышения эффективности предупреждения коррупции в сфере государственного и муниципального управления**

#### **3.1 Новая методика оценки муниципальных служащих при проведении их аттестации в рамках антикоррупционных программ**

Процесс разработки новой модели оценки муниципальных служащих представляет собой сложную задачу, требующую активного участия различных заинтересованных сторон. Он может быть представлен в виде 7-этапной методологии, показанной на рисунке 9.

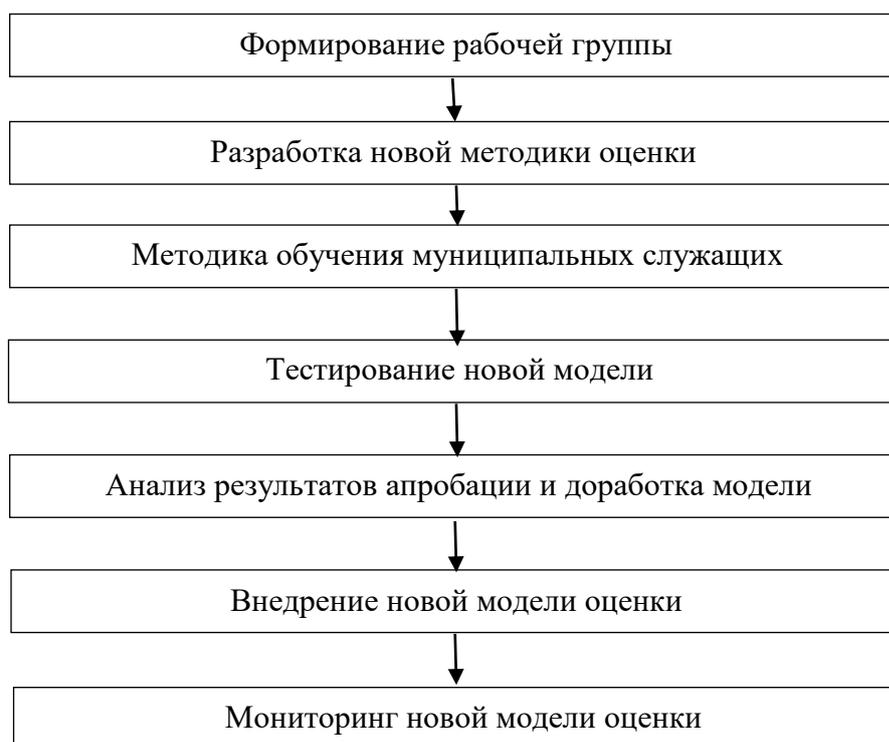


Рисунок 9 – Методика разработки новой модели оценки

Первым этапом в разработке новой модели оценки муниципальных служащих является формирование рабочей группы, в которую должны

входить представители различных сфер. Важно, чтобы в состав группы вошли не только эксперты в области управления, но и практикующие муниципальные служащие, а также представители общественных организаций общества. Такое многообразие участников позволит учесть различные точки зрения, что создаст более объективную модель оценки. Рабочая группа должна проводить регулярные заседания, на которых будут обсуждаться цели оценки, критерии, а также механизмы ее реализации и мониторинга [27].

В процессе разработки важно учитывать антикоррупционные подходы, поскольку именно они становятся одним из центральных элементов в современных системах управления. Необходимо определить, какие именно критерии могут служить индикаторами прозрачности, а какие подотчетности муниципальных служащих. Критерии должны быть четкими, измеримыми и соответствовать целям антикоррупционных программ. На данном этапе может быть полезно привлечь экспертов в области психологии, социологии, которые помогут сформулировать актуальные критерии. Также стоит рассмотреть возможность использования современных технологий, таких как системы электронного анализа данных, которые могут значительно упростить процесс сбора информации о работе муниципальных служащих [17].

Вторым этапом является разработка методики оценки, которая будет включать в себя как количественные, так и качественные показатели. Количественные показатели могут включать в себя, например, количество выполненных задач, уровень удовлетворенности граждан и другие измеримые параметры. Качественные показатели могут оценивать, например, уровень профессионализма, этические нормы, то есть те аспекты, которые сложно выразить в числах. Важно установить четкие показатели, по которым будет проводиться оценка, такие как уровень удовлетворенности граждан, количество жалоб на действия муниципальных служащих. Важной задачей

является также разработка системы поощрения, которая бы способствовала формированию у муниципальных служащих высоких стандартов профессиональной этики [33].

Участие различных специалистов в разработке новой модели также предполагает активное вовлечение простых граждан в процесс оценки. Это может быть реализовано через создание платформ для обратной связи. Такой подход позволит не только повысить уровень доверия к власти, но и обеспечить более объективную оценку деятельности служащих. Важно, чтобы граждане понимали, что их мнение имеет значение и может влиять на принятие решений в рамках аттестации муниципальных служащих.

Третьим этапом необходимо разработать методику обучения муниципальных служащих, которая бы соответствовала новой модели оценки. Это включает в себя как теоретические курсы, так и практические тренинги, направленные на развитие профессиональных навыков. Подобная подготовка позволит не только повысить уровень квалификации служащих, но и сформировать у них понимание значимости оценки их деятельности в контексте антикоррупционных программ. Важно, чтобы муниципальные служащие осознавали, что оценка их работы не является лишь формальностью, а представляет собой инструмент для их профессионального роста.

Четвертый этап связан с апробацией новой модели. На этом этапе модель, разработанная на предыдущем этапе, должна быть протестирована в условиях реальной работы муниципальных органов. Для этого могут быть выбраны несколько пилотных органов местного самоуправления, где будет проводиться тестирование новой модели. Важно собрать обратную связь от участников процесса – как от самих муниципальных служащих, так и от их руководителей. Сроки тестирования могут варьироваться от трех до шести месяцев, в зависимости от сложности модели [5].

Пятый этап – это анализ результатов апробации и доработка модели. На основе собранной информации в процессе тестирования необходимо провести анализ эффективности новой модели. Этот этап включает в себя выявление сильных и слабых сторон модели, а также внесение необходимых корректировок. Важно, чтобы модель была гибкой, могла адаптироваться к изменяющимся условиям. Доработка модели может занять от одного до трех месяцев, в зависимости от объемов необходимых изменений.

Шестой этап – это внедрение модели на уровне муниципальных образований. На этом этапе необходимо разработать план внедрения, который будет включать в себя обучение муниципальных служащих, информирование руководителей и других заинтересованных сторон о новой модели оценки, а также разработку методических материалов по ее применению. Важно обеспечить поддержку новой модели со стороны всех участников процесса, чтобы избежать сопротивления и недопонимания. Сроки внедрения могут составлять от трех до шести месяцев.

Седьмой этап – это мониторинг эффективности новой модели после ее внедрения. Этот этап включает в себя регулярный сбор данных о результатах работы муниципальных служащих по новым критериям, а также анализ полученных данных для выявления проблем. Важно, чтобы процесс сбора информации был системным, что позволит оперативно реагировать на возникающие проблемы и вносить необходимые корректировки. Сроки могут быть неограниченными, так как этот процесс должен продолжаться на постоянной основе. Такой подход по мимо проблем, позволит фиксировать положительные изменения, что будет способствовать укреплению доверия к новой системе.

Таким образом, разработка новой модели оценки муниципальных служащих в рамках антикоррупционных программ является сложным процессом, по разработке эффективных критериев оценки в рамках аттестации.

Аттестация муниципальных служащих представляет собой важный инструмент управления, который позволяет оценить профессиональные качества сотрудников, занимающих должности в органах местного самоуправления. В условиях современного менеджмента, где требования к уровню государственной службы постоянно растут, необходимость в систематическом подходе к оценке работы муниципальных служащих становится особенно актуальной. Теоретические аспекты аттестации, ее цели являются ключевыми элементами, которые необходимо учитывать при разработке новых систем оценки, особенно в рамках антикоррупционных программ.

Аттестация муниципальных служащих может быть определена как процесс систематической оценки профессиональной деятельности сотрудников органов местного самоуправления, направленный на выявление их соответствия установленным требованиям, а также на определение уровня их квалификации для дальнейшего карьерного роста. Этот процесс включает в себя как формальные, так и неформальные методы оценки, которые могут варьироваться от собеседований до анализа результатов работы и отзывов коллег. Основная цель аттестации заключается в создании условий для их профессионального развития, повышения уровня ответственности, а также в обеспечении прозрачности работы муниципалитетов [7].

Цели аттестации муниципальных служащих можно условно разделить на несколько категорий. Во-первых, это оценка профессионального уровня квалификации сотрудников. Во-вторых, аттестация служит инструментом для мотивации работников, так как она может быть связана с карьерным ростом, повышением заработной платы или другими формами поощрения. В-третьих, аттестация играет важную роль в формировании кадрового резерва, что позволяет органам местного самоуправления эффективно планировать кадровую политику обеспечивая преемственность в управлении. В-четвертых, она способствует повышению уровня ответственности

муниципальных служащих перед обществом, что особенно важно в рамках антикоррупционных программ.

Несмотря на важность аттестации служащих, этот процесс сталкивается с рядом проблем и трудностей, которые могут негативно сказаться на его эффективности. Так, в соответствии с Положением о проведении аттестации муниципальных служащих городского округа «Александровск-Сахалинский район», способность муниципальных служащих исполнять свои обязанности оценивается на основе соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим, участия в решении задач, возложенных на соответствующие подразделения, и определения сложности, эффективности и результативности их работы. Как видно из норм действующего муниципального акта одной из основных проблем является недостаточная четкость определения критериев оценки, что может привести к субъективности в принятии решений. В условиях неопределенности и отсутствия унифицированных стандартов, аттестация может превращаться в формальную процедуру, где истинная оценка профессиональных навыков и компетенций отходит на второй план. Это создает пространство для манипуляций и коррупционных практик, так как оценка может зависеть не только от объективных показателей, но и от личных симпатий и антипатий членов аттестационной комиссии.

В контексте антикоррупционных программ аттестация муниципальных служащих приобретает особое значение. Коррупция в органах местного самоуправления – одна из самых серьезных проблем, которая подрывает доверие к власти и негативно сказывается на качестве предоставляемых услуг. Эффективная система аттестации может стать важным инструментом в борьбе с коррупцией, так как она позволяет выявлять не только профессиональные недостатки, но и потенциальные риски коррупционного поведения. В процессе аттестации оцениваются как профессиональные, так и

личностные характеристики, что позволяет получить целостное представление о работнике. Важно, чтобы аттестация проводилась на основе объективных критериев, что позволит избежать субъективизма и дискриминации. В этом контексте актуальной становится задача разработки новых критериев оценки, которые будут учитывать не только профессиональные навыки, но и этические нормы, а также способность служащего противостоять коррупционным проявлениям [12].

Одной из ключевых задач аттестации является обеспечение соответствия квалификации муниципальных служащих современным требованиям, которые предъявляются к государственным служащим в условиях динамично меняющегося общества. Важно отметить, что аттестация не должна восприниматься только как формальная процедура, направленная на контроль и наказание, но и как возможность для развития и улучшения профессиональных навыков. Это особенно актуально в свете антикоррупционных программ, которые требуют от государственных служащих не только высокой квалификации, но и безупречной репутации, прозрачности в действиях и абсолютной честности, направленных на предотвращение и борьбу с коррупцией [37].

В таблице 17 предложена авторская уточненная система оценки аттестационных показателей, которые должны быть учтены при определении соответствия занимаемой должности муниципальными служащими в рамках антикоррупционных программ.

Таблица 17 – Ключевые аттестационные показатели в антикоррупционной составляющей

ФИО аттестуемого		Показатели			
		квалификации	репутации	честности	прозрачности
*****	соответствует	1	1	1	1
	не соответствует	0	0	0	0

Показатель квалификации включает в себя параметры уровня необходимого образования, полномочий, умений, необходимых для выполнения профессиональной деятельности, знаний и опыта необходимых для принятия управленческих решений, а также определения сфер ответственности. Важным элементом при определении этого показателя являются практические навыки решения поставленных управленческих задач.

Показатель репутации будет включать в себя комплекс профессионально-личностных компетенций: порядочность, справедливость, тактичность, вежливость, коммуникабельность, владение законодательной базой, взятыми на себя обязательствами. Данный показатель в большей степени определяет отношение общественности, по оценке выполнения государственных услуг. Здесь в свою очередь должно приниматься условие отсутствие обоснованных жалоб граждан, служебных расследований за несоблюдение должностных обязанностей.

Показатель честности должен включать в себя высокие требования правосознательности, эффективного устранения конфликта интересов при его наличии, четкое исполнение антикоррупционных мероприятий, профессиональной этики. Здесь должно приниматься во внимание отсутствие аморальных поступков, влияющих на порядочность муниципального служащего, а также отсутствие фактов сокрытия или искажения информации о доходах, своих управленческих решениях и т.д.

Показатель прозрачности включает в себя осведомленность общественности над деятельностью муниципальных служащих. Здесь определяющим условием должно быть активное использование средств массовой информации в работе аттестуемого, создание электронной площадки, на которой будет размещена информация о деятельности муниципальных служащих.

Аттестация в рамках антикоррупционных программ играет решающую роль. Для предотвращения проникновения коррупции в сферу муниципальной службы, необходимо создание системы, в которой служащие будут оцениваться. Аттестация должна стать главным инструментом для выявления лиц, не соответствующих высоким стандартам служебной этики и профессионализма. В рамках антикоррупционных программ необходимо внедрять механизмы, которые позволят не только выявлять коррупционные риски, но и стимулировать честность представителей местных органов власти [23]. Также важно интегрировать антикоррупционные программы в общую систему управления персоналом, выстроить единый подход к оценке муниципальных служащих.

В таблице 18 предложена авторская модель мер по предотвращению коррупционных проявлений, при использовании новых критериев оценки.

Таблица 18 – Новая модель по предотвращению коррупционных проявлений

Новые критерии оценки	Новые принципы	Инновационные инструменты
Репутация	Мониторинг социальных сетей и проведение регулярных опросов для восприятия (коллегами, гражданами) муниципального служащего	Анализ данных используется при проведении аттестации как качественный показатель
Честность	Создание электронной базы данных, где публикуются отчеты, декларации, финансовая деятельность, конфликт интересов и т.д.	Анализ данных используется при проведении аттестации как качественный показатель
Прозрачность	Привлечение общества к контролю за деятельностью муниципального служащего через открытые процедуры профессиональной деятельности и публикацию их результатов	Использование технологий для минимизации взаимодействия муниципального служащего с гражданами, что уменьшает возможность для коррупции

## Продолжение таблицы 18

Новые критерии оценки	Новые принципы	Инновационные инструменты
Квалификация	Оценка должна проводиться квалифицированными специалистами, обладающими необходимыми знаниями и опытом в данной области	Решение реальных тестов, где муниципальные служащие могут продемонстрировать свои профессиональные знания и практические навыки

В результате, процесс разработки новой модели оценки муниципальных служащих в рамках антикоррупционных программ представляет собой сложный процесс, который требует тщательного планирования, внедрения и анализа. Успех этой инициативы зависит от активного участия всех сторон процесса, их готовности к сотрудничеству и обмену опытом. В конечном итоге, новая модель оценки должна стать важным шагом на пути к созданию более прозрачной, подотчетной и эффективной системы управления на уровне муниципалитетов, что в свою очередь будет минимизировать коррупционные риски.

### **3.2 Анализ эффективности новой модели оценки муниципальных служащих**

На основе предложенных авторских показателей оценки аттестации муниципальных служащих, по проблеме исследования, был проведен анонимный онлайн-опрос жителей городского округа «Александровск-Сахалинский район» на одном из городских мессенджеров, с целью изучения общественного мнения о необходимых требованиях, предъявляемых к муниципальным служащим в рамках их аттестации, а также подтверждения или опровержения предложенной научной гипотезы исследования.

В анкетировании приняло участие 237 человек, анкета состояла из трех вопросов – имеющих варианты ответа.

Вопрос № 1 «Какими качествами должен обладать муниципальный служащий?». Полученные результаты представлены на рисунке 10.

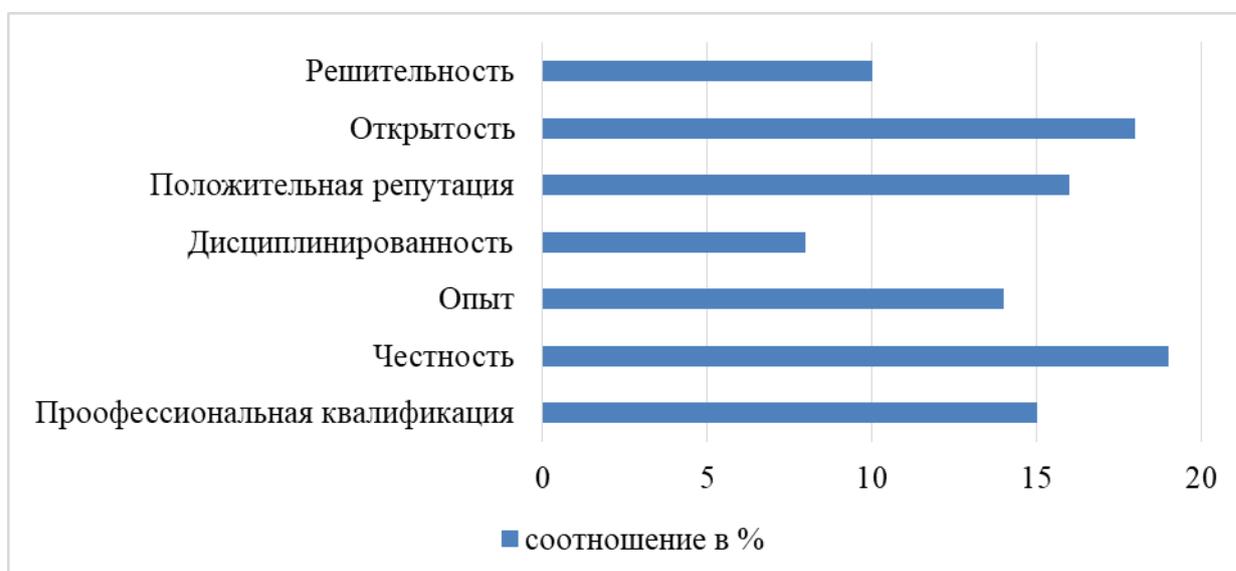


Рисунок 10 – Оценка качеств муниципальных служащих

По результатам ответа на первый вопрос видно, что имидж муниципальных служащих среди граждан определен этическими нормами. Респонденты, в большей мере, отмечают личные качества служащего, а не профессиональные компетенции, что говорит о необходимости внедрения данных критериев в программу аттестации.

Для составления второго вопроса в анкетировании были проанализированы существующие модели оценки муниципальных служащих. Представленные модели оценки на рисунке 11, можно разделить на несколько категорий, каждая из которых имеет свои особенности и подходы к проведению аттестации.



Рисунок 11 – Модели аттестации муниципальных служащих

Одной из наиболее распространенных моделей является модель, основанная на компетенциях. В рамках этой модели аттестация осуществляется на основе заранее определенных компетенций, которые служащий должен продемонстрировать в процессе своей работы. Компетенции могут включать как профессиональные навыки, так и личные качества, такие как лидерство, коммуникабельность, способность к принятию решений и т.д. Данная модель позволяет не только оценить текущий уровень квалификации служащего, но и определить направления для его дальнейшего развития, что является особенно важным в контексте антикоррупционных программ, нацеленных на формирование высококвалифицированного и этически ответственного кадрового состава [2].

Другой подход к оценке муниципальных служащих основан на результатах их деятельности. В этом случае аттестация проводится на основе анализа достигнутых служащим результатов, выполнения поставленных задач, достижения целевых показателей. Эта модель позволяет объективно оценить эффективность работы служащих, выявить тех, кто демонстрирует наилучшие результаты. Однако стоит отметить, что такая модель может быть подвержена манипуляциям, когда служащие могут стремиться к достижению краткосрочных результатов в ущерб долгосрочным целям. Поэтому важно сочетать данную модель с другими подходами, чтобы обеспечить более всестороннюю оценку деятельности муниципальных служащих [1].

Кроме того, существует модель, основанная на самооценке. В рамках этой модели служащие сами оценивают свои достижения и уровень

подготовки, что позволяет им более глубоко проанализировать свои плюсы и минусы. Такой подход требует наличия высоких стандартов честности, поскольку самооценка может быть искажена личными предвзятостями или недостаточной объективностью. Тем не менее, в сочетании с внешними оценками, такой подход может способствовать повышению мотивации служащих к профессиональному развитию.

Аттестация муниципальных служащих также может включать в себя элементы 360-градусной оценки, когда мнения о служащем собираются не только от его непосредственного руководства, но и от коллег, подчиненных и даже представителей гражданского общества. Этот подход позволяет получить более полное представление о профессиональных качествах и личных характеристиках служащего, что может быть особенно полезно в контексте антикоррупционных программ, направленных на формирование открытости в работе органов местного самоуправления. Однако реализация такой модели требует значительных усилий по организации процесса сбора отзывов, а также по обеспечению конфиденциальности участников оценки.

Вопрос № 2 «Существующая методика оценки профессиональных качеств муниципальных служащих, соответствует современным требованиям и стандартам?». Полученные результаты представлены на рисунке 12.

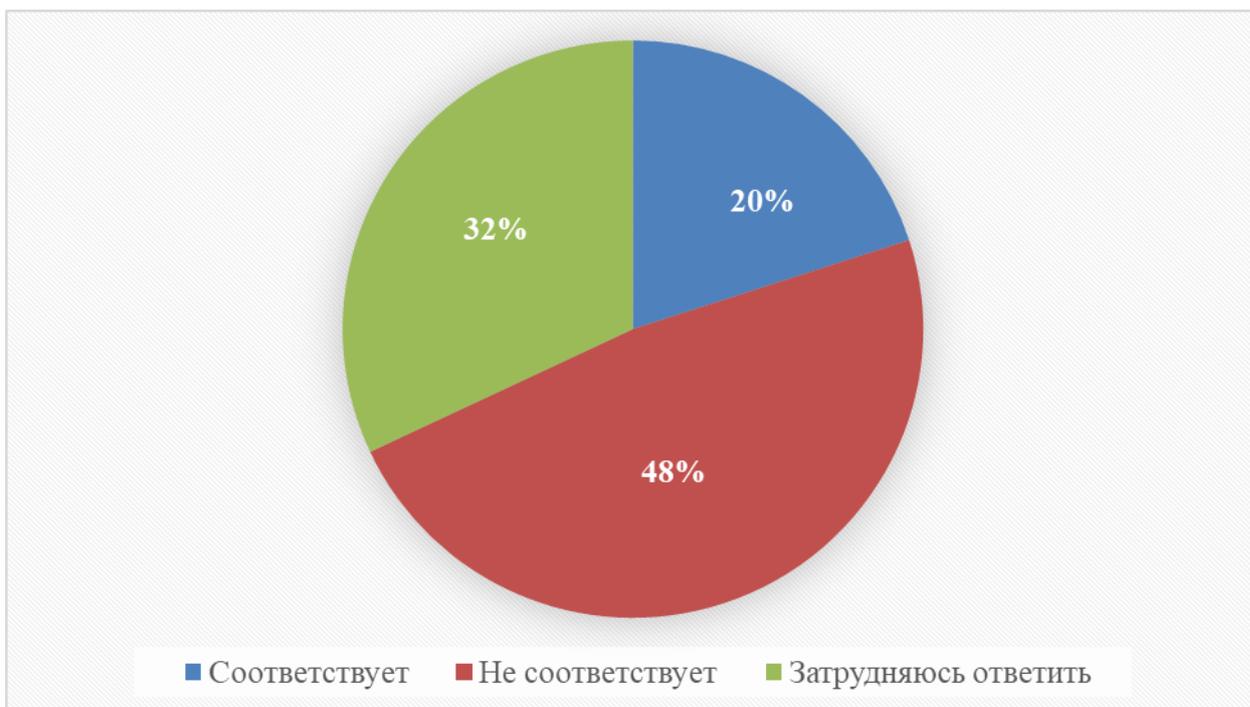


Рисунок 12 – Результаты соответствия профессиональных качеств муниципальных служащих

По результатам ответа на второй вопрос следует, что наибольшая часть анкетированных считает, что существующая на сегодняшний день методика оценки профессиональных качеств муниципальных служащих неудовлетворительна для успешного выполнения служебных обязанностей, что свидетельствует о необходимости разработки новой методики.

Вопрос № 3 «Новая рейтинговая модель аттестации муниципальных служащих будет наиболее эффективна в следующих областях?». Полученные результаты представлены на рисунке 13.

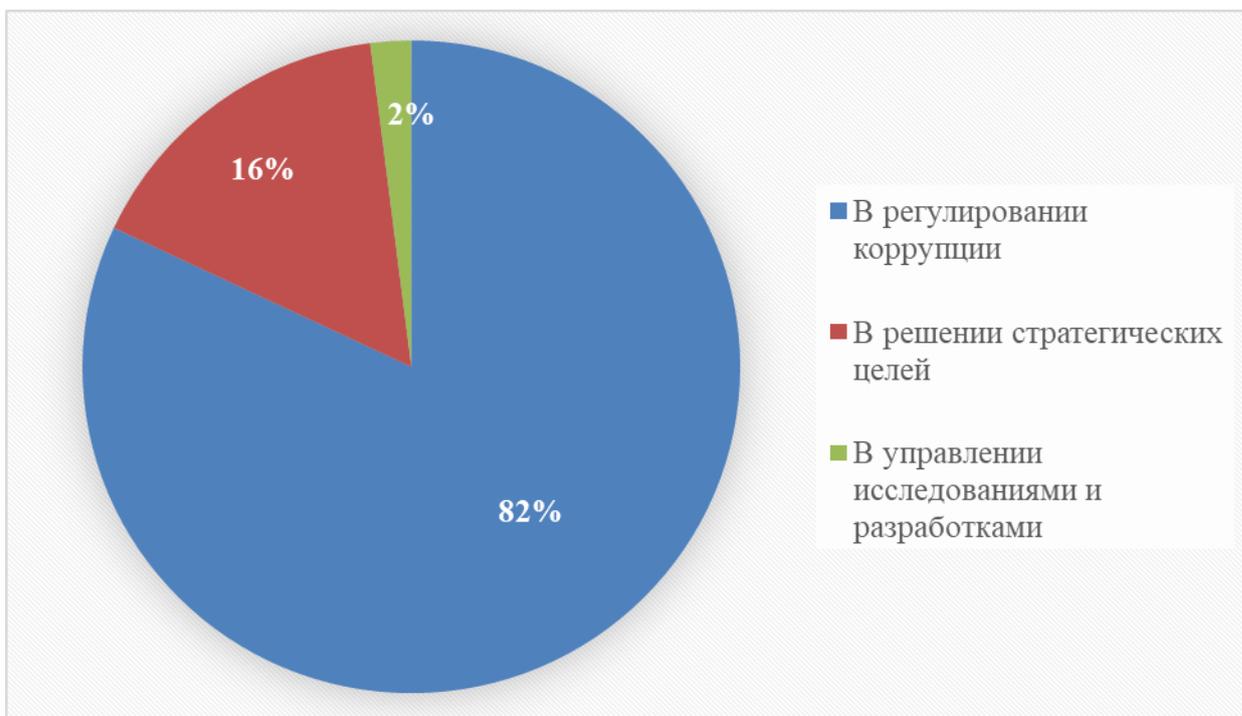


Рисунок 13 – Результаты опроса эффективности новой модели

Результаты опроса свидетельствуют о том, что в обществе по-прежнему остается актуальным вопрос по противодействию коррупции, а также неэффективности существующих мер. В общественном понимании муниципальный служащий должен обладать качественными показателями, а также изначально руководствоваться нравственными нормами при выполнении служебного долга.

Таким образом, аттестация становится главным инструментом для формирования культуры добросовестного выполнения служебных обязанностей [4].

Необходимо также учитывать, что аттестация муниципальных служащих должна быть гибкой, учитывающей изменения в законодательстве и специфику работы конкретных органов местного самоуправления. Это предполагает необходимость регулярного пересмотра критериев оценки, что позволит обеспечить эффективность процесса аттестации. Важно, чтобы аттестация не превращалась в рутинную процедуру, а была направлена на

реальное улучшение качества работы муниципальных служащих, повышение их ответственности перед гражданами.

Анализ эффективности новой модели оценки муниципальных служащих в контексте антикоррупционных программ требует также организацию обучения для участников процесса аттестации. Важность этой составляющей трудно переоценить, поскольку успешность внедрения новой модели во многом зависит от уровня готовности всех участников системы к изменениям. Обучение участников процесса аттестации должно стать неотъемлемой частью этой модели, обеспечивая высокий уровень компетентности, что будет подразумевать также и готовность к изменениям.

Первым шагом в практической реализации новой модели оценки является разработка обучающих программ, которые будут направлены на повышение квалификации муниципальных служащих. Эти программы должны учитывать специфику антикоррупционных инициатив, а также особенности работы в органах местного самоуправления. Основное внимание следует уделить формированию у участников процесса понимания значимости антикоррупционных мер, их влияния на эффективность работы органов власти [19].

Обучение может быть организовано в различных форматах: от очных семинаров до вебинаров. Важно, чтобы оно было разнообразным, что позволит каждому участнику выбрать наиболее подходящий для себя формат. На тренингах можно использовать кейс-методы, где участники будут разбирать реальные примеры коррупционных схем и методы их предотвращения. Это не только повысит уровень вовлеченности, но и позволит усвоить материал на практике, что значительно увеличит эффективность обучения [11].

Важным аспектом является также создание системы менторства, где более опытные специалисты будут делиться своими знаниями с менее подготовленными коллегами. Это может быть реализовано через создание

парных групп, где один участник будет выступать в роли наставника, а другой – ученика. Такой подход способствует формированию командного духа, что особенно важно в сфере муниципального управления, где взаимодействие между служащими играет ключевую роль.

Кроме того, необходимо создать условия для постоянного профессионального развития муниципальных служащих. Системное обучение поможет служащим быть в курсе актуальных тенденций в законодательстве, а также повысить компетенции в области антикоррупционной деятельности.

Помимо обучения самих служащих, необходимо уделить внимание подготовке членов аттестационных комиссий. Их роль в процессе оценки муниципальных служащих крайне важна, так как именно они принимают решения о соответствии кандидатов установленным критериям. Обучение должно включать практические навыки эффективного взаимодействия с кандидатами, умение задавать вопросы, которые помогут выявить реальные компетенции, а также проблемы служащих. Комиссии должны быть обучены методам, которые позволят им объективно оценивать кандидатов, избегая предвзятости и субъективизма. Установление системы контроля за проведением аттестации также является важным шагом в борьбе с коррупцией.

В рамках новой модели оценки следует также внедрить систему обратной связи, которая позволит муниципальным служащим получать информацию в режиме реального времени. Это может быть реализовано через регулярные опросы. Обратная связь должна быть конструктивной, направленной на улучшение работы служащих, а не на их наказание. Такой подход будет способствовать созданию атмосферы доверия, что является важным фактором для успешной реализации антикоррупционных программ.

Не менее важно создать систему мотивации для муниципальных служащих [18]. Этого можно достичь путем внедрения различных форм

поощрения, таких как премии, награды и возможности карьерного роста для сотрудников, добившихся высоких результатов в своей работе. Мотивация должна быть направлена не только на достижение объективных показателей, но и на субъективные изменения в работе местных властей.

Ключевым элементом успешного внедрения новой модели оценки является повышение эффективности работы местных органов власти, как показано в таблице 19.

Таблица 19 – Повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления, при использовании новых критериев оценки

Новые критерии оценки	Эффективность деятельности
Репутация	Положительная репутация становится инструментом к карьерному росту и конкурентоспособности на долгосрочный период
Честность	Создается механизм, позволяющий проверить обоснованность оценок и решений, принимаемых аттестационными комиссиями
Прозрачность	Процедура информирования о критериях оценки и результатах аттестации становится открытой для широкой общественности
Квалификация	Снижается возможность злоупотребления властью и манипуляцией при проведении аттестации

Таким образом, практическая реализация новой модели оценки муниципальных служащих в рамках антикоррупционных программ является долгим, но необходимым процессом, требующим комплексного подхода, который включает в себя создание оптимальной методологии оценки, разработку четких критериев, внедрение системы обучения, а также механизма мониторинга эффективности.

Следует также отметить, что внедрение новой модели оценки муниципальных служащих должно сопровождаться комплексными изменениями на уровне законодательства. Важно, чтобы изменения в законодательстве не только формализовали новые подходы, но и способствовали созданию условий для их эффективного применения на

практике. Успешная борьба с коррупцией требует комплекс как правовых, так и социально-культурных изменений [35].

Реализация предложенных рекомендаций будет способствовать повышению эффективности работы органов местного самоуправления, что, в свою очередь, позволит эффективнее предупреждать коррупцию на стадии ее зарождения.

## Заключение

В заключение данной работы на тему «Регулирование коррупцией в сфере государственного и муниципального управления» можно подвести итоги проведенного исследования, а также обозначить основные выводы и рекомендации.

В первом разделе была рассмотрена социально-правовая сущность коррупции. Исследованы исторические аспекты развития коррупции, причины и условия ее возникновения, особенности ее проявления и формы, принимаемые коррупцией в государственном и муниципальном управлении. Анализ основных понятий в социально-правовой сущности коррупции позволил установить, что коррупция является сложным и многогранным явлением, связанным с различными социальными, экономическими и политическими факторами.

Во втором разделе выполнения данной работы была проведена общая характеристика деятельности и антикоррупционной политики Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район». По результатам аналитической части исследования можно сделать следующие выводы. Управление социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» является основным органом местного самоуправления, ответственным за реализацию социальной политики на территории городского округа «Александровск-Сахалинский район». В основе структуры Управления применяется линейная форма, где распределение обязанностей между работниками происходит начальником Управления и его заместителем. Данный факт противоречит требованиям Устава городского округа «Александровск-Сахалинский район», где основными организационными единицами Управления социальной политики должны быть структурные подразделения, именуемые «отделами», что в свою очередь приводит к изменению формирования управления структурой

на линейно-функциональную форму. Был проведен анализ существующей антикоррупционной политики, выявлены ее преимущества и недостатки. В рамках данной политики установлены этические нормы и правила поведения для служащих Управления, а также руководителей подведомственных учреждений. Из выявленных проблем особое внимание уделяется отсутствию обязательной аттестации муниципальных служащих, а также отсутствию доступа граждан к официальному сайту Управления, что приводит к снижению общественного контроля, прозрачности и недоверию к деятельности органов местного самоуправления.

Для устранения этих проблем и повышения эффективности деятельности Управления социальной политики городского округа «Александровск-Сахалинский район» необходимо принять ряд мер. Во-первых, следует привести структуру Управления с требованиями муниципальных правовых актов. Во-вторых, необходимо повысить уровень прозрачности и открытости взаимодействия с общественностью, в том числе путем публикации информации о деятельности Управления, что позволит гражданам принимать активное участие в общественном контроле и выявлять возможные нарушения коррупционного характера. В-третьих, в соответствии с законом важно провести процедуру аттестации муниципальных служащих, которая является инструментом оценки профессиональной деятельности, непосредственно влияющим на эффективность муниципальной работы.

В третьем разделе было установлено, что существующие методы и критерии оценки часто не учитывают специфические условия работы муниципальных служащих и не способствуют выявлению коррупционных рисков. Это создает необходимость в разработке новой модели оценки, которая более адаптивна к современным вызовам и требованиям. Важной частью работы стало определение новых критериев оценки муниципальных служащих в рамках антикоррупционных программ, таких как репутация,

честность, прозрачность деятельности. В ходе исследования был предложен новый подход, который позволяет более объективно оценивать эффективность работы служащих, а также их готовность к соблюдению антикоррупционных стандартов. Важным этапом стало проведение онлайн-опроса жителей городского округа «Александровск-Сахалинский район», что позволило выявить реальные потребности и ожидания от системы оценки. На основе полученных данных была разработана модель, включающая новые критерии оценки и механизмы обратной связи, что значительно повысит прозрачность и объективность процесса аттестации.

В заключение, можно сказать, что разработка новой модели оценки муниципальных служащих является важным шагом к созданию эффективной антикоррупционной модели управления. Внедрение предложенных критериев становится не просто инструментом оценки, а неотъемлемой проактивной мерой способной выявлять и предотвращать коррупционные риски на ранних стадиях. Рекомендуется продолжить исследование в данной области, учитывая изменения в законодательстве и общественных ожиданиях, а также активно привлекать к процессу оценки самих муниципальных служащих, что позволит создать более устойчивую к коррупционным проявлениям систему аттестации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Амиантова И.С. Противодействие коррупции: учебное пособие для вузов // Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 149с.
2. Антропова Ю. Ю. и др. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе. – 2015. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/34748> (дата обращения: 19.10.2024).
3. Бурда М. А., Иванова М. М. Антикоррупционная политика современной России: особенности формирования новых подходов государственного управления // PolitBook. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikorrupsionnaya-politika-sovremennoy-rossii-osobennosti-formirovaniya-novyh-podhodov-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 29.05.2024).
4. Бушуева И. П., Доронина И. В., Федотова Е. А. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских служащих // УПИРР. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-primeneniye-modeli-lichnostnyh-kompetentsiy-v-otsenke-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih> (дата обращения: 19.10.2024).
5. Ведяшкин С. В., Мигачев Ю. И., Поляков М. М. Административно-правовые формы и методы противодействия коррупции в Российской Федерации и Республике Беларусь // Вестник Том. гос. ун-та. Право. 2022. №45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/administrativno-pravovye-formy-i-metody-protivodeystviya-korrupsii-v-rossiyskoy-federatsii-i-respublike-belarus> (дата обращения: 04.01.2024).
6. Гладких В. Н. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления // Цифровая наука. 2021. №6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-korrupsii-v-sisteme-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 04.01.2024).

7. Гладких В. Н. Формирование эффективного механизма борьбы с коррупцией в органах государственной и муниципальной власти // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-effektivnogo-mehanizma-borby-s-korrupsiyey-v-organah-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-vlasti> (дата обращения: 04.01.2024).

8. Глумов М.В. Противодействие коррупции в системе государственной службы. 2018. URL: <https://docs.yandex.ru/docs/view> (дата обращения: 07.05.2024).

9. Двойменный И.А. Основные аспекты антикоррупционной политики в России на современном этапе // РСЭУ. 2020. №2 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-antikorrupcionnoy-politiki-v-rossii-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 29.05.2024).

10. Демидов В. П., Мохорова А. Ю. Коррупция как явление государственного и муниципального управления // Пробелы в российском законодательстве. 2014. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korrupsiya-kak-yavlenie-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 04.01.2024).

11. Кабанов П. А. Формирование нетерпимости к коррупционному поведению как юридически не определенная правовая категория и ее содержание // Russian Journal of Economics and Law. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-neterpimosti-k-korrupsionnomu-povedeniyu-kak-yuridicheski-ne-opredelennaya-pravovaya-kategoriya-i-ee-soderzhanie> (дата обращения: 29.05.2024).

12. Калач А. В., Кулакова Н. Г., Романова Н. В. Современное состояние противодействия коррупции и борьбы с коррупционными проявлениями в Российской Федерации и их недостатки в сравнении с законодательством Финляндии // Вестник Самарского юридического института. 2020. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-protivodeystviya-korrupcii-i-borby-s-korrupsionnymi-proyavleniyami-v-rossiyskoy-federatsii-i-ih-nedostatki-v-sravnenii-s-zakonodatelstvom-finlyandii>

sostoyanie-protivodeystviya-korrupsii-i-borby-s-korrupsionnymi-proyavleniyami-v-rossiyskoy-federatsii-i-ih-nedostatki-v (дата обращения: 04.01.2024).

13. Климова М.В. Понятие коррупции // Актуальные проблемы российского права. 2009. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-korrupsii/viewer> (дата обращения: 07.05.2024).

14. Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию ETS N 173 (Страсбург 27.01.1999) // Консультант плюс: Справочно-правовая система.

15. Конвенция Организаций Объединенных Наций против коррупции (принята Генеральной Ассамблеей ООН 31.10.2003) // КонсультантПлюс: Справочно-правовая система.

16. Левакин И.В. Противодействие коррупции: учебник и практикум для вузов // И.В. Левакин, Е.В. Охотский, И.Е. Охотский, М.В. Шедий; под общей редакцией Е.В. Охотского. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 427с.

17. Магомедов К. О. Об эффективности противодействия коррупции в государственных органах власти // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-effektivnosti-protivodeystviya-korrupsii-v-gosudarstvennyh-organah-vlasti> (дата обращения: 04.01.2024).

18. Мальцева Т. Н. Причины, способствующие возникновению коррупции в деятельности органов местного самоуправления // Скиф. 2019. №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-sposobstvuyuschie-vozniknoveniyu-korrupsii-v-deyatelnosti-organov-mestnogo-samoupravleniya> (дата обращения: 04.01.2024).

19. Моисеев В. В., Цыбаков Д. Л. Противодействие коррупции в сфере государственного и муниципального управления в Российской Федерации: политико - правовой анализ // Среднерусский вестник

общественных наук. 2008. №2. URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-korrupsii-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii-politiko-pravovoy-analiz> (дата обращения: 04.01.2024).

20. Мхитарян А. Ю. Антикоррупционная деятельность - основа эффективного государства и организации // Век качества. 2016. №1. URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/antikorrupsionnaya-deyatelnost-osnova-effektivnogo-gosudarstva-i-organizatsii> (дата обращения: 29.05.2024).

21. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 30.09.2024) // Консультант плюс: Справочно-правовая система.

22. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ (ред. от 10.07.2023) // Консультант плюс: Справочно-правовая система.

23. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Консультант плюс: Справочно-правовая система.

24. Об определении ВКонтакте и Одноклассники в качестве информационных систем и (или) программ для электронных вычислительных машин, используемых государственными органами, в том числе судами, Судебным департаментом при Верховном Суде Российской Федерации, включая управления Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации в субъектах Российской Федерации, а также органами местного самоуправления, организациями, подведомственными государственным органам и органам местного самоуправления, для создания официальных страниц: распоряжения Правительства Российской Федерации от 02.09.2022 года № 2523-р // Консультант плюс. Справочно-правовая система.

25. Омельченко В. В., Омельченко Ю. В. Систематизация основных направлений антикоррупционной политики // Вестник АКСОР. – 2012. – №. 3. – С. 120-129. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18056659> (дата обращения: 30.05.2024).

26. Полетавкин А. И., Степанов В. В. Коррупция: сущность и принципы противодействия // Economics. 2014. №1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korrupsiya-suschnost-i-printsipy-protivodeystviya> (дата обращения: 04.01.2024).

27. Прокопович Г. А., Эриашвили Н. Д. Анализ практики реализации программ противодействия коррупции в Российской Федерации // Образование и право. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-praktiki-realizatsii-programm-protivodeystviya-korrupsiy-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 19.10.2024).

28. Румянцева Е.Е. Противодействие коррупции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. 2017. 267с.

29. Сапронов С.В. Исследование особенностей и классификации видов коррупции в органах государственной власти // Бизнес в законе. 2013. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-i-klassifikatsii-vidov-korrupsiy-v-organah-gosudarstvennoy-vlasti/viewer> (дата обращения: 07.05.2024).

30. Синюкова Т.Н. Понятие и подходы к содержанию коррупции // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2015. № 1(29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-podhody-k-soderzhaniyu-korrupsiy/viewer> (дата обращения: 07.05.2024).

31. Сорокин Р. С. Противодействие коррупции в сфере оказания государственных и муниципальных услуг посредством принципа прозрачности // МНИЖ. 2015. №2-2 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-korrupsiy-v-sfere-okazaniya-gosudarstvennykh-i-municipalnykh-uslug-posredstvom-printsiipa-prozrachnosti>

gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-posredstvom-printsipa-prozrachnosti (дата обращения: 04.01.2024).

32. Фиалковская И.Д. Коррупция: понятие, признаки, виды // Вестник ННГУ. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korruptsiya-ponyatie-priznaki-vidy> (дата обращения: 04.01.2024).

33. Шедий М. В. Коррупция как системная проблема неэффективности российского государственного управления // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korruptsiya-kak-sistemnaya-problema-neeffectivnosti-rossiyskogo-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения: 04.01.2024).

34. Щербаков В.И. Коррупционные правонарушения. 2017. URL: <https://dspace.tltsu.ru/xmlui/handle/123456789/3085?show=full> (дата обращения: 07.05.2024).

35. Eigen, P., Bhinda, N., & Lambsdorff, J. G. (Eds.). (2007). *The anti-corruption handbook*. Edward Elgar Publishing.

36. Klugman, J. (Ed.). (2007). *Why corruption matters: Understanding causes, effects and how to address them*. Washington, DC: World Bank.

37. Pope, J. (2000). *Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*. Transparency International.

38. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.

39. Schedler, A., Diamond, L., & Plattner, M. F. (Eds.). (1999). *Corruption, Global Security, and World Order*. Johns Hopkins University Press.