

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Организация обучения, подготовки, переподготовки и повышения
квалификации государственных (муниципальных) служащих (на примере г.
Воронеж)

Обучающийся

Д.С. Соколов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

канд. экон. наук, доцент Я.С. Митрофанова

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

Тольятти 2025

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты процесса организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих	6
1.1 Роль, сущность и значение системы обучения подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих	7
1.2 Современная практика формирования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих, принципы и элементы.....	11
1.3 Методология оценки продуктивности процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих	17
2 Анализ системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих объектов исследования.....	23
2. 1 Общая социально-экономическая характеристика объектов исследования.....	23
2. 2 Анализ опыта в организации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих объектов исследования	38
2.3 Оценка существующих направлений по развитию системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронежа	49
3 Совершенствования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж.....	53

3.1 Актуальные направления развития системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронежа	53
3.2 Совершенствование системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж для повышения ее эффективности	56
3.3 Обоснование эффективности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж.....	61
Заключение	68
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Воронеж на 01.01.2025 г	76
Приложение Б Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Курска	80
Приложение В Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Липецк.....	84

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Одна из ключевых стратегических задач любого государства является отлаженная система государственного управления. Сегодня система государственного управления находится в режиме адаптации. Это объясняется изменениями в политической, экономической политики России, а также геополитической и геоэкономической напряженностью.

В современной системе государственного управления существует практика формирования управляющих команд из числа лиц, которые формируют резерв управленческих кадров. Данный факт является обоснованием для того, чтобы заранее готовить кадры, которые смогли бы заменить при необходимости сотрудников руководящих направлений.

Объекты исследования: администрации городских округов Воронеж, Курск и Липецк.

Предмет исследования: организационные и управленческие отношения, которые возникают в процессе реализации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих.

Цель магистерской диссертации заключается в анализе и обобщении теоретического материала по теме исследования, а также разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы организации обучения, подготовки и переподготовки (муниципальных) служащих.

Гипотеза исследования заключается в высокой степени прямой зависимости социальной удовлетворенности в обществе от качества работы государственных структур.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать научные материалы и нормативно-правовую базу по направлению организации обучения, подготовки, переподготовки

и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих;

- проанализировать действующий процесс обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронежа, г. Курска и г. Липецка;
- разработать практические рекомендации для повышения эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж.

Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных авторов, использованы научные публикации таких ученых: как И.В. Аленина, А.Е. Белолипецкая, В.В. Сат., И.Д. Веас, Д.А. Буташин, Ж.А. Денисова, А.А. Максименко, П.П. Потемкина, Е.Е. Родина, Р.Г. Юсупов и другие.

Методы исследования: анализа и синтеза, экспертных оценок, логического и организационного моделирования, компаративного, экономико-статистического, структурно-функционального анализа.

Научная новизна исследования состоит: в расширении теоретических и методических положений о профессиональной подготовке, переподготовке и повышения квалификации государственных служащих, уточнение нормативно-правового аппарата, предложении системы критериев и методики балльной оценки эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих.

Теоретическая значимость приводимого исследования предполагает более глубокий анализ теоретических положений в научных работах и формирований основных позиций по теме работы.

Практическая значимость исследования предполагает использование полученных результатов работы на практике в муниципальных образованиях.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечена объемом и содержанием теоретического и эмпирического материала, послужившего основой для формулирования выводов диссертации, применением надлежащей сбалансированной методологии.

Личное участие автора в организации и проведении исследования заключалось в сборе, обработке, анализе основных позиций по теме исследования и дальнейшее формирования собственных предложений.

Внедрение результатов работы велось в течение всего исследования.

К научным результатам, выносимых на защиту, относятся следующие позиции:

- расширение теоретических положений о профессиональной подготовке, переподготовке и повышения квалификации государственных служащих;
- уточнение нормативно-правового аппарата по формированию системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих;
- выделение методологических положений по оценке эффективности процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих;
- предложена система критериев и методика балльной оценки эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих.

Работа состоит из введения, 3 разделов магистерской диссертации, заключения, списка использованной литературы (36 источников), 3 приложений. Основной текст работы изложен на 86 страницах.

1 Теоретические аспекты процесса организации обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих

1.1 Роль, сущность и значение системы обучения подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих

«Термин «профессионализм» в государственной службе представляет собой глубокое и всестороннее освоение профессиональных знаний, компетенций и практических навыков для осуществления деятельности в государственных структурах» [31, с. 2]. Под компетенциями гражданских служащих рассматриваются утвержденные показатели, которые главным образом способствуют качественной профессиональной деятельности и возможности применять имеющиеся знания, и осведомленность в служебной деятельности. В соответствии со статьей 43 Конституции РФ государство «активно поддерживает самые разные формы образования, в том числе, самообразование» [17. С. 4].

«Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закрепил принцип профессионализма и компетентности как единый фундаментальный принцип организации и функционирования государственной службы» [31, с. 5]. Сегодня в качестве основы используется четыре образовательные программы, которые «закреплены Приказом Министерства образования РФ «Об утверждении государственного профессионального стандарта дополнительного профессионального образования (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)» № 2370 от 31.07.2000 г. для повышения квалификации госслужащих» [16, с. 14] (рисунок 1).

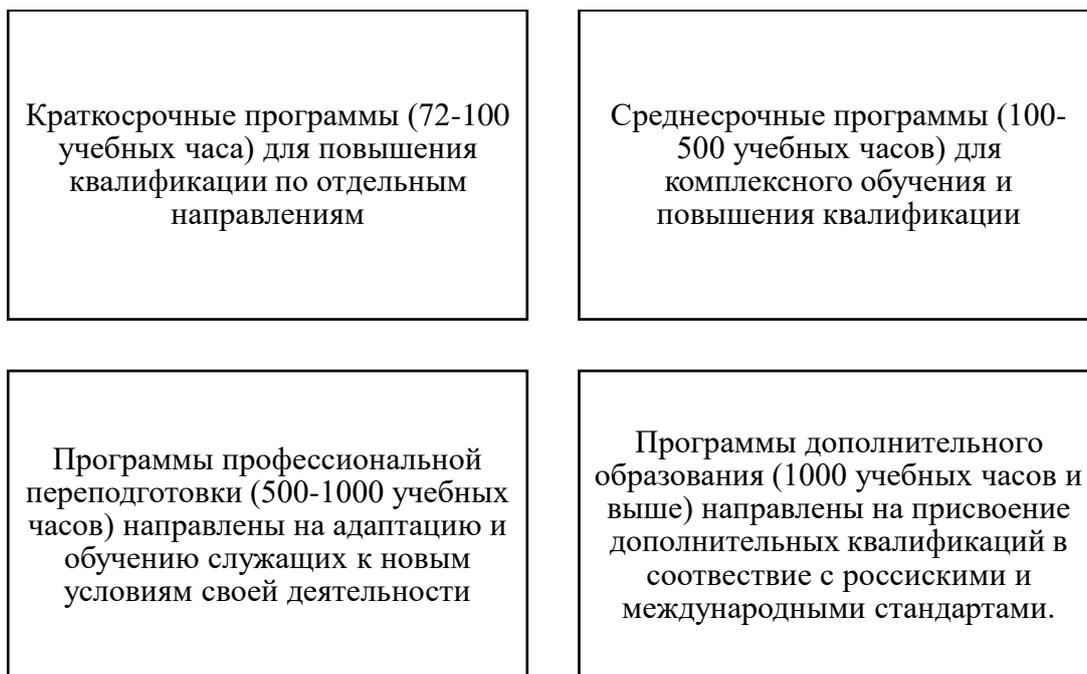


Рисунок 1 – Действующие образовательные программы, для повышения квалификации госслужащих РФ

Стоит отметить, что «в соответствии с п. 7 ч. 1 ст. 11 Федерального закона «О муниципальной службе в РФ» от 02.03.2007 № 25-ФЗ муниципальный служащий имеет право на дополнительное образование и повышение своей профессиональной квалификации бесплатно за счет средств государственного бюджета. Учитывая данное положение, муниципальные образования должны в полной мере обеспечить реализацию законного право государственных служащих на бесплатное образование» [31]. В Федеральном законе «О муниципальной службе в РФ» п. 5 ч. 1. ст. 12 говорится о том, что государственный служащий не только имеет право на образование за счет бюджетных средств, но и обязан поддерживать свои профессиональные знания, квалификацию на должном уровне для возможности надлежащего исполнения своих рабочих обязанностей. То есть, кроме обучения, организованного органами местного самоуправления, государственный служащий должен самостоятельно заниматься вопросами своего образования. Самообразование и самообучение должно быть сконцентрировано на мониторинг и освоение новых форм, методов и технологий муниципального

управления, которое в итоге повысит эффективность деятельности муниципального работника при исполнении своих должностных обязанностей.

Организация обучения персонала государственных структур определяется единым стандартом для всех видов учреждений, что отражено в п. 3 ст. 5 Федерального закона «О муниципальной службе». Данный принцип единства включает положения для всех муниципальных образований и подлежит к применению в процессе обучения и переподготовки гражданского персонала государственных учреждений [7, с. 28].

В качестве основного государственного документа, который служит базовой составляющей при организации процесса государственного обучения является ФЗ «О государственной гражданской службе в РФ [19, с. 14]. В данном законе отражаются приоритетные позиции по функционированию гражданского персонала и организация их обучения в течение всего срока профессиональной деятельности. В соответствии с указанным документом, есть четко определенные временные интервалы, которые необходимо соблюдать при формировании графика профессионального обучения. Единое правило гласит, что минимальный срок между курсами обучения не должен превышать 3 года. Но есть определенные обоснования, которые дают возможность строить график обучения по требованиям, например, новые реформы и преобразования на уровне органов местного самоуправления, изменения в административном и бюджетном законодательстве, а также в новом распределении компетенций между органами государственной власти.

Отношения муниципальных органов власти и государственных служащих регулируется трудовым законодательством. Непосредственно в трудовом законодательстве Российской Федерации есть две главы, которые затрагивают вопросы обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. «Трудовой кодекс регулирует лишь отношения между работодателем и работником только на основании трудового договора. Поэтому для закрепления гарантий и

компенсаций, которые связаны с повышением квалификации государственных служащих необходимо данные нормы закрепить в трудовом договоре. При этом должно быть заключено соглашение на обучение, а именно дополнительный договор в соответствии со ст. 197 ТК РФ» [27, с. 28]. Трудовой кодекс дает работодателям основополагающий принцип при регистрации и поддержании трудовых отношений, который закачается в организации равноправных возможностей всей сотрудников учреждений в направлении обучения и профессионального развития [27, с. 12]. «В соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами» [3, с.15]. По данному документы сроки обучения сотрудников государственных учреждений определяет непосредственный работодатель. Он должен руководствоваться потребностями организации для обеспечения стабильной работы. Это замечание актуально особенно в современных условиях трудового рынка, когда внешняя среда подвержена постоянным изменениям и новые вопросы необходимо максимально быстро и точно донести до сотрудников [27, с.28].

«Указ Президента Российской Федерации «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2023 годы» № 288 от 24.06.2019 г. раскрывает 14 пунктов» [28, с. 10]. Наиболее важными из них являются:

- модернизация имеющегося механизма по назначению граждан на должности в учреждения власти;
- постоянное совершенствование системы мотивации, позиции которой будут повышать эффективность работы сотрудников;
- создание программы гарантий от государства для сотрудников, проходящих работу в учреждениях власти;
- использование только современных систем информационного обеспечения работы в государственных структурах.

«Указ Президента РФ N 1131 от 27.09.2005 (ред. от 15.11.2013) «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» [29, с. 2] раскрывает вопросы о образовании сотрудников в зависимости от их стажа работы в органах власти. Учитывая основной объект исследования работы – «государственные и муниципальные служащие г. Воронежа, можно сказать, что в Воронежской области вопросы обучения, переподготовки и повышения квалификации данной категории регулируются законом Воронежской области «О государственной гражданской службе Воронежской области» N 29-ОЗ от 30 мая 2005 года (с изменениями на 7 июня 2024 года)» [14, с. 4].

1.2 Современная практика формирования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих, принципы и элементы

«ФЗ о муниципальной службе устанавливает право и обязанность служащих на повышение квалификации, ФЗ о государственной гражданской службе - на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку. Данные виды обучения в соответствии со ст. 62 ФЗ о государственной гражданской службе являются видами дополнительного профессионального образования» [31, с. 12].

Среди главных задач функционирования системы профессионального образования гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации представлены следующие позиции:

- установление максимально эффективного сотрудничества граждан с органами муниципального образования;

- формирование эффективных программ и методик для определения потребностей в обучении муниципальных служащих;
- поддержание принципа постоянного совершенствования в профессиональной деятельности государственных служащих;
- применение на практике современных информационных позиций по организации процесса обучения, которые дадут возможность лучше усваивать информацию и при этом не отрываясь от основной деятельности. В данном направлении актуальны онлайн-форматы, которые дают свободу в организации обучения по времени;
- создание оптимальных критериев, которые дадут наиболее полно оценить продуктивность проводимой деятельности в отношении обучения сотрудников, учитывая многочисленные факторы, которые могут оказывать прямое или второстепенное влияние на данный процесс;
- создание такой обстановки в процессе обучения сотрудников, которая даст возможность максимально полно усвоить поступающую информацию, а также простимулирует персонал к организации самостоятельного процесса по прохождению обучения и усвоению нового профессионального материала;
- продуктивное распределение денежных средств из бюджета, которые будут направлены непосредственно на проведения обучения персонала государственных учреждений [7, с. 10].

Основные цели системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих в РФ представлены на рисунке 2.

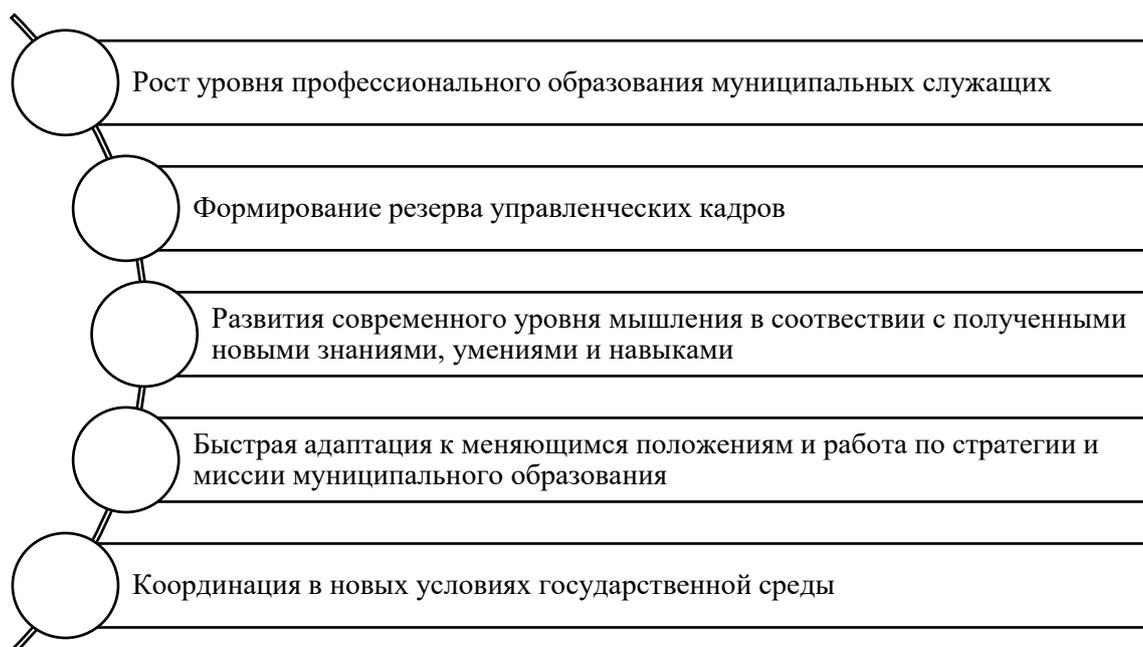


Рисунок 2 – Основные цели системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих в РФ

Проанализировав основные позиции в направлении цели проведения обучения и переподготовки государственных служащих, стоит отметить, что все они содержат позиции по развитию и модернизации существующей системы для повышения продуктивности ее функционирования. Такой подход обеспечивает стабильное совершенствование качество проводимой работы служащих, что в свою очередь влечет формирование адекватной лояльности граждан страны к органам территориальной власти.

Подготовка для работы в органах власти на начальном этапе проходит, по договоренности, в образовательных учреждениях, которые работают по государственным положениям. Обучение на втором и последующем этапе в процессе непосредственной работы уже может проводить в специальных организациях либо в режиме удаленной переподготовке.

Под профессиональной переподготовкой муниципальных работников понимается проведение обучения, главная цель которого дать дополнительную информацию сотрудникам по профессиональной сферы их работы, укрепить

теоретические навыки на практическом решении поставленных задач. Переподготовка муниципальных служащих, а также повышение их квалификации может осуществляться как с отрывом от основного времени работы, так и без отрыва от профессиональной деятельности. От данного аспекта зависит срок проведения обучения. После проведения обучения муниципальные служащие субъектов РФ получают документ (диплом или сертификат), который подтверждает, что его владелец прошел обучение и имеет достаточно теоретической базы для выполнения профессиональных задач.

«Под повышением квалификации понимается обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач» [4, с. 21]. «Повышение квалификации может включать краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72 - 100 часов) с защитой реферата или обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 часов) с защитой выпускной работы» [4, с. 28]. «Срок обучения с отрывом от работы составляет от 2 до 6 недель и без отрыва от работы от 6 недель до 6 месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже раза в 5 лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего» [4, с. 22].

Первостепенная задача в организации процесса обучения служащих предполагает своевременное и востребованное повышение знаний о современных методах и способах ведения своей профессиональной деятельности. При этом целесообразно учитывать, как отечественный опыт по организации данного процесса в соседних субъектах, так и зарубежный опыт, где примерно одинаковая выстроенная структура государственной власти [37, с. 4]. В результате дополнительного обучения муниципальный служащий повышает свою квалификацию для зачисления в кадровый резерв, что дает в последствии возможность занять вакантные должности. «Структурные

элементы системы обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, которая является подсистемой образовательной системы Российской Федерации» [6, с. 8], представлены на рисунке 3.

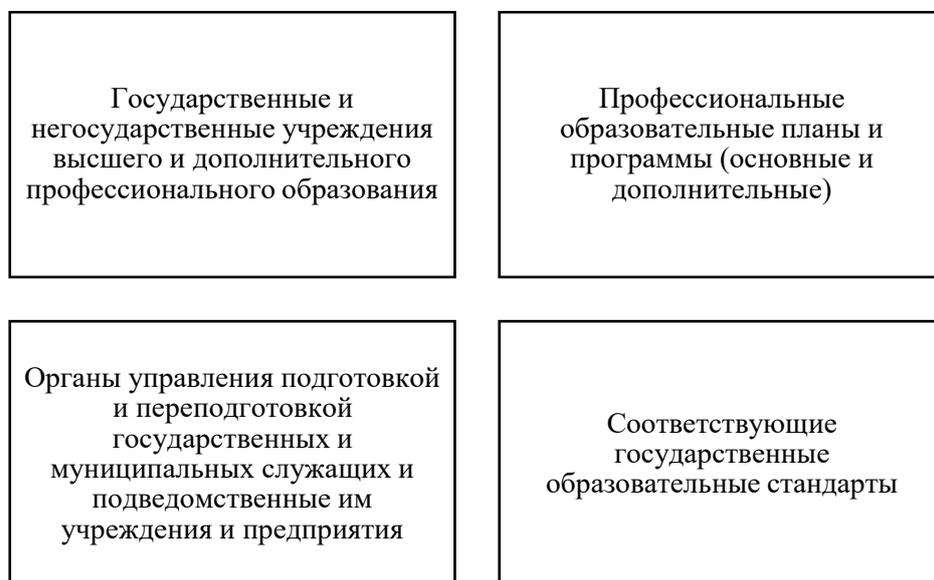


Рисунок 3 – Структурные элементы системы обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в рамках образовательной системы РФ

Сегодня принципы по организации обучения персонала государственной власти можно разделить на общегражданские и профессиональные. Общегражданские принципы предполагают формирования чувства ответственности перед государством и его гражданами в рамках выполнения своего служебного долга, а также осуществления профессиональной деятельности на основе честного выполнения своих обязательств и понимания факта невозможности брать дополнительное вознаграждения от третьих лиц [4, с. 22].

Профессиональные принципы предполагают организацию своей профессиональной работы на основе знаний из области государственного устройства, истории формирования государства, действующих правовых основ, а также позиций из социологической науки, которые дают возможность совершенствовать государственным служащим свои профессиональные

навыки и способствуют развитию их лидерских качеств. Система обучение муниципальных служащих в РФ дает возможность придерживаться принципа сокращения бюрократии в государственных структурах за счет формирования полностью открытой модели взаимодействия граждан муниципальных образований с органами местной власти и закрытия потребностей граждан в удовлетворении общественных интересов и ожидания от государственных структур [5, с. 5].

При функционировании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в РФ учитываются принципы, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в субъектах РФ

Принципы	Описание
Опережение в обучении	«Принцип предполагает своевременное определение потребностей муниципальных образований в обучение государственных служащих» [3, с. 28].
Непрерывность обучения	«Соблюдение сроков проведения обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации в соответствии с установленным графиком, а также по мере необходимости» [11, с. 10].
Целевая направленность обучения	«Формирование образовательного процесса для муниципальных служащих в соответствии с государственными стандартами о дополнительном образовании» [7, с. 11].
Научность	Процесс получения дополнительного образования должен базироваться на научных основах и включать отечественный и передовой опыт.
Осуществление образовательной деятельности на основе государственного заказа	Получение дополнительного образования должно быть основано на выполнении государственного заказа, который предусматривает объем и сроки его выполнения, а также расходующий бюджет для данных целей.
Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы	«Проведение обучение государственных служащих возможно только в государственных ВУЗах, которые имеют право учебной деятельности для подготовки муниципальных служащих» [7, с. 12].

Продолжение таблицы 1

Принципы	Описание
«Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги» [27, с.28]	«Обучение муниципальных служащих возможно только при участии всех членов системы: муниципальных органов самообразования, непосредственно государственных служащих и учебных заведений, которые реализуют программу обучения по государственному заказу» [7, с. 13].

Вышеобозначенные принципы дают возможность говорить о дисциплине муниципального образования как комплексной учебной единицы, которая включает в себя знания в самых разных областях функционирования. Предоставляемые знания должны быть не просто усвоены в теоретическом материале, а закреплены на практических примерах. Для этого стоит сконцентрироваться на построении образовательной программы. В область дополнительного образования стоит включать имитацию реальной управленческой и профессиональной деятельности в рамках тренингов, практик и других имитационных приемов.

1.3 Методология оценки продуктивности процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих

Ключевая позиция в процессе анализа результатов от проводимого обучения представляет собой оценку непосредственных результатов знаниях служащих и качества их профессиональной работы, которые дают непосредственные умения для выполнения своих должностных обязанностей [12, с. 14]. В качестве основы информации, которая может анализироваться при проведении мониторинга эффективности обучения могут использоваться непосредственное мнение самого персонала от пройденного обучения. Здесь стоит учитывать социальные и психологические факторы, которые могут оказывать воздействие на формирующее мнение [10, с. 12].

Факторы, по которым оценивают эффективность обучения муниципальных служащих, представлены на рисунке 4.

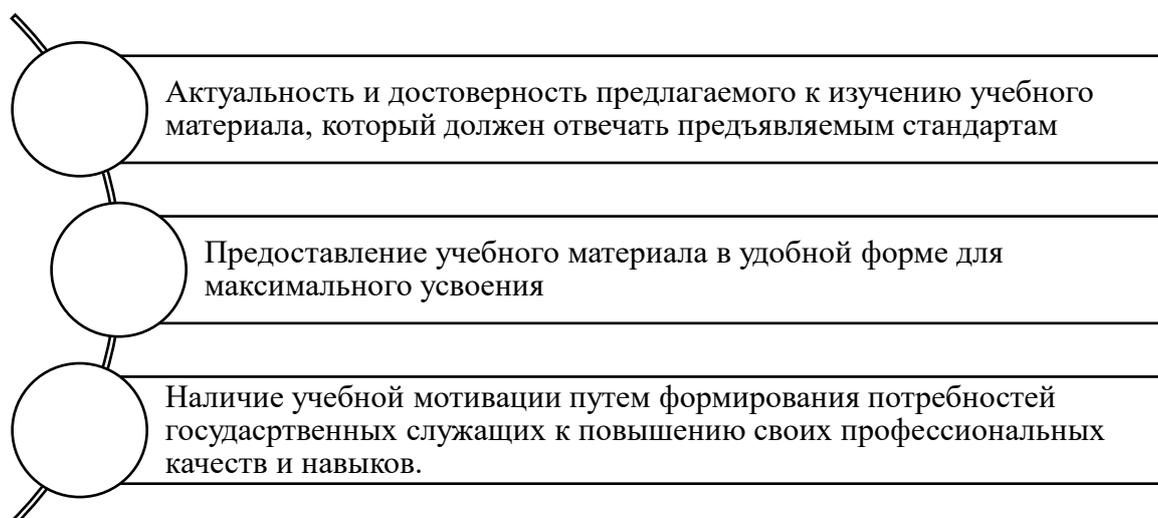


Рисунок 4 – Факторы, по которым оценивают эффективность обучения муниципальных служащих

Среди множества критериев, которые могут быть использованы в процессе оценки процесса обучения, стоит выделить несколько базовых позиций, которые более широко определяют результаты процесса:

- «качество образовательных услуг;
- качество условий образовательного процесса;
- качество образовательных результатов» [1, с. 14].

Если рассматривать критерий качества непосредственно представленных образовательных услуг, то в первую очередь стоит определить обязательное соответствие программы государственным положениям в данной вопросе. Также необходимо исходить из потребностей самых органов власти. Если говорить об условиях образовательного процесса тут необходимо оценивать использования современных технологий и создание условий для возможности прохождения утвержденного обучения. И качество образовательных результатов характеризуется бальной оценкой усвоенной информации и возможности использования полученных знаний в непосредственной работе персонала [12, с. 16].

«При формировании системы критериев, с помощью которых можно оценить эффективность профессионального обучения муниципальных служащих следует учитывать ряд требований» [1, с. 12]:

- актуальность в современных условиях предполагаемого параметра;
- возможность провести оценку по утвержденному критерию;
- достаточная скорость анализа по утвержденному параметру;
- возможность собрать информацию для проведения анализа;
- единая интерпретация полученных выводов;
- формирование системы цикличность, что даст возможность выстроить некую систему по повторной оценке заданного параметра [1, с 12].

Алгоритм по оценке эффективности проводимого обучения государственных служащих включает три этапа, которые отражены на рисунке 5.

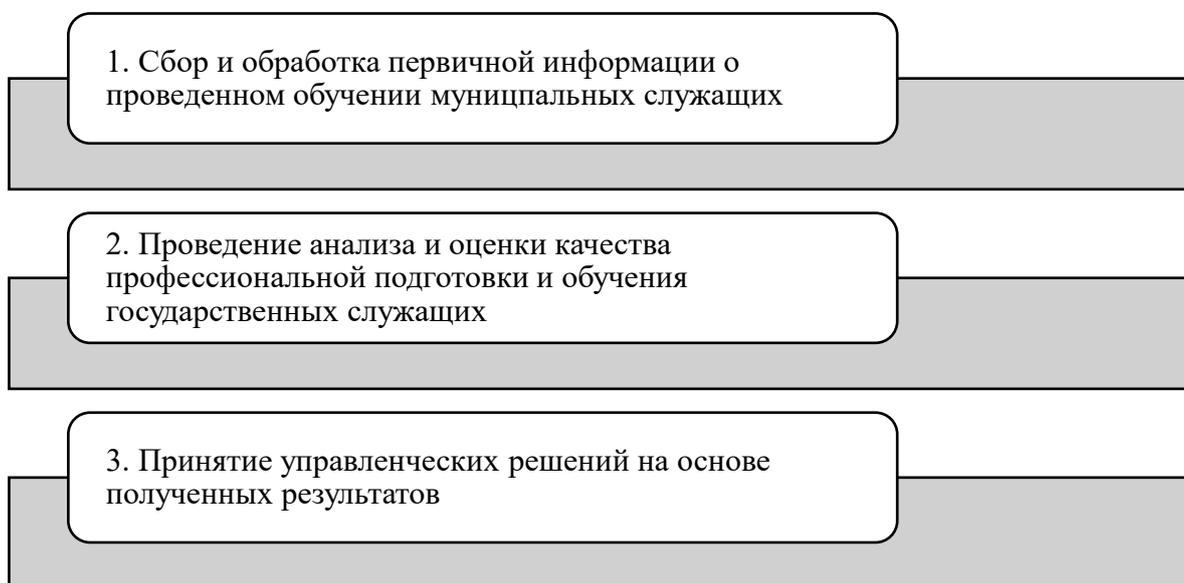


Рисунок 5 – Алгоритм по оценке эффективности проводимого обучения государственных служащих

Основными информационными источниками, которые могут быть использованы в качестве информации для оценки качества профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации могут служить:

- «информация, полученная в результате проводимого опроса по определению уровня удовлетворенность от пройденного профессионального обучения;
- данные, которые потупили от непосредственных руководителей муниципальных служащих по изменению качества работы последних после прохождения профессионального обучения;
- результаты проведенной аттестации муниципальных служащих, которые закончили профессиональное обучение, либо прошли курсы по переподготовки и повышению квалификации» [18, с. 79].

То есть, для оценки эффективности проведенного профессионального обучения муниципальных служащих ответственное лицо проводит тестирование сотрудников по установленной форме для возможности оценки удовлетворенности служащих от формы и содержания программы обучения. Кроме этого, «по истечению 2 месяцев после прохождения обучения администрацией органов местного самоуправления запрашивается информация от непосредственных руководителей о видимых изменений со стороны качества работы служащих» [9, с. 12]. «Собранная информация анализируется, оценивается по установленным критериям, структурируется и предоставляется в виде отчета для дальнейшего проведения аттестации муниципальных служащих в соответствии с установленным графиком» [11, с. 19].

«Итоговый отчет, в котором содержатся: данные со стороны государственных служащих о удовлетворенности прохождения профессионального обучения; со стороны непосредственных руководителей о видимых положительных изменениях в качестве работы подчиненных, а также данные по аттестации муниципальных служащих, дает возможность максимально точно оценить качество проходимого обучения и его

результатов. На основе анализа, при необходимости, вносятся коррективы в образовательный процесс по обучению, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих» [2, с. 11]. В подведении итогов, можно отметить, что «органы местного в индивидуальном порядке разрабатывают механизмы по оценки эффективности проводимой политики в области обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. В рамках составления алгоритма проведения исследуемой оценки включаются три обязательных этапа» [11, с. 8].

Вывод. «На основе представленного исследования проведено уточнение нормативно-правового аппарата по формированию системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих, которое заключается в том, что федеральные законы включают только обобщенные позиции по анализируемым вопросам. В региональных актах отсутствуют должностные регламенты, которые регулировали бы вопросы обучения государственных служащих на муниципальном уровне» [11, с. 9]. В нормативно-правовых актах не содержится список инструментов, которые возможно использовать в процессе обучения и повышения квалификации государственных служащих.

На практике реализация положений законодательства достаточно сложна в небольших муниципальных образованиях, которые характеризуются малой численностью населения. С целью решения проблем необходимо проводить реформирование муниципальной службы в комплексном аспекте, то есть преобразование не должно затрагивать исключительно систему подготовки и переподготовки государственных служащих. Необходимо соблюдать принципы последовательности и постепенности разработки и дальнейшего внедрения предложений, которые оказывали бы влияние на эффективность структуры по обучению персонала.

Также на основе проведенных исследований предложено расширить теоретические положения о профессиональной подготовке, переподготовке и

повышения квалификации муниципальных служащих в разрезе уточнения самого определения процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих с обозначением его структурных элементов, целей, задач и принципов реализации.

Среди главных задач функционирования системы профессионального образования гражданских и муниципальных служащих в Российской Федерации представлены следующие позиции: установление максимально эффективного сотрудничества граждан с органами муниципального образования; формирование эффективных программ и методик для определения потребностей в обучении муниципальных служащих; поддержание принципа постоянного совершенствования в профессиональной деятельности государственных служащих.

«Под повышением квалификации понимается обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач» [4, с. 21].

В процессе реализации программ по обучении государственных служащих соблюдается установленные принципы образовательного процесса в рамках достижения стратегических целей и задач муниципального образования.

На основе проведенного исследования были выделены методологические положения по оценке эффективности процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, которые сегодня используются на практике и которые заключаются в определении факторов оценки эффективности обучения государственных служащих и соответствии обучения алгоритму, который включает три последовательных этапа.

2 Анализ системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих объектов исследования

2.1 Общая социально-экономическая характеристика объектов исследования

Воронеж – административный центр Воронежской области. Некоторые факты города представлены на рисунке 6.

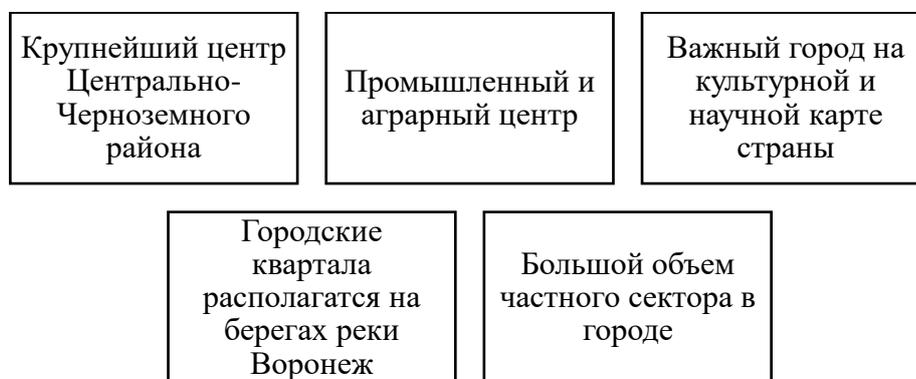


Рисунок 6 – Характеристика г. Воронеж

По рисунку 6, можно отметить, что в г. Воронеже располагаются крупные офисы межрегиональных структур власти и бизнеса. Функционируют более 10 предприятий разных отраслей промышленности. В столице Воронежской области проходят различные масштабные мероприятия в сфере культуры и искусств. В Воронеже частный сектор отделен от многоэтажной застройки, которая расположена на берегах реки Воронеж.

«Общая численность населения Воронежа в 2022 году составила 1 046 425 чел.» [8, с. 1]. Естественное и механическое движение населения г. Воронежа за 2020-2022 г. представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Естественное и механическое движение населения г. Воронежа за 2022-2024 гг.

«Показатель, чел.	2022г.	2023 г.	2024г.
Естественное движение населения			
Родилось	10315	9954	9686
Умерло	12640	15255	19243
Естественный прирост/убыль	- 2325	- 5301	-9557
Механическое движение населения			
Число прибывших	37999	28072	28628
Число убывших	31524	30270	20935
Миграционный прирост/убыль	6475	- 2198	7693» [8, с. 2]

По таблице 2, можно отметить, что по итогам естественное движения населения за все анализируемые года наблюдается естественная убыль населения. Анализ механического движения населения показал, что в 2024 г. наблюдается миграционный прирост населения. В целом, миграционный прирост в 2024 г. составил 18,8% по сравнению с 2022 г.

На рисунке 7 представлен анализ уровня безработицы в г. Воронежа за анализируемый период 2022- 2024 гг.



Рисунок 7 – Анализ уровня безработицы в г. Воронежа в динамике за 2022-2024 гг., чел.

По рисунку 7, можно отметить, что уровень безработицы в 2024 г. составил 1,85 среди работоспособного населения, что на 51, 3% меньше, чем в 2022 г.

«Средняя заработная плата за 2024 г. в г. Воронеж на 79249 руб. Уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 48600 р.» [8, с. 2]. Анализ экономической деятельности г. Воронежа представлен на рисунке 8.

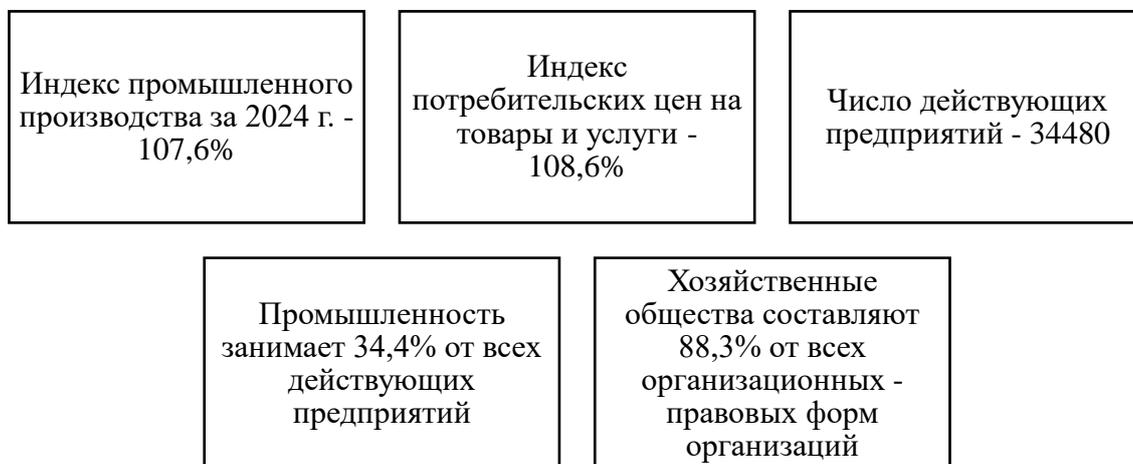


Рисунок 8 – Экономическая характеристика г. Воронежа на основе данных за 2024 г.

По рисунку 8, можно отметить, что индекс промышленного производства за 2024 г. в г. Воронеже 107,6%, что говорит о положительной динамике развития промышленности в городе. Индекс потребительских цен на товары и услуги в 2024 г. в г. Воронеже составил 104,5%. При этом в целом по России данный показатель равен 109,9%.

Промышленность занимает основную долю отраслевой структуры г. Воронежа. 34,4% бизнес-единиц функционируют в данной отрасли, это предприятия пищевой, химической, радиоэлектронной промышленности, а также машиностроения. Также среди крупных отраслей можно также выделить строительство (8,6%), деятельность по операциям с недвижимостью (7,1%) и торговля (14,3%).

Основные экономические показатели развития г. Воронежа представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели развития г. Воронежа за 2022-2024 гг.

Показатель	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2023 г. к 2022 г.		Изменения 2024 г. к 2023 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Прибыль прибыльных предприятий, тыс. рублей	62570	44680,7	59246,6	-17890	-28,6	14565,9	32,6
Прибыль прибыльных предприятий, тыс. рублей	62570	44680,7	59246,6	-17890	-28,6	14565,9	32,6
Сальдированный финансовый результат деятельности организаций (прибыль (+), убыток (-) до налогообложения), тыс. рублей	56416,3	25836,2	46506,1	-30579,8	-54,2	20669,9	80,0
Доходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	39027,2	24091,9	25874,7	-14935,3	-38,3	1782,8	7,4
в том числе:							
- налоговые и неналоговые доходы, тыс. рублей	12270,0	10005,2	10555,3	-2264,8	- 18,5	550,1	5,5
- безвозмездные перечисления, тыс. рублей	26757,1	14106,4	15319,4	-12650,6	- 47,3	1213,0	8,6
из них:							
- дотации на выравнивание уровня бюджетной обеспеченности, тыс. руб.	1625,4	-	-	1625,4		-	
- субвенции, тыс. рублей	8725,2	6974,5	7595,2	-1750,7	-20,1	620,7	8,9
Расходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	35116,5	22784,2	25131,6	-12332,3	-35,2	2347,4	10,3
из них:							
- заработная плата с начислений, тыс. рублей	2577,0	1957,0	2069,6	-620,0	-24,1	112,6	5,7
- коммунальные услуги, тыс. рублей	77,4	54,1	73,1	-23,3	-30,1	19,0	35,1
Недоимка по налогам и сборам в бюджет городского округа, млн рублей:							
- на начало года, млн рублей	306,4	342,8	352,1	36,4	11,9	9,3	2,7
- на конец периода, млн рублей	350,5	352,4	306,1	1,9	0,5	- 46,3	-13,1

По таблице 3, можно сказать, что общие доходы бюджета г. Воронежа в 2023 г. сократились на 38,3% по сравнению с 2022 г. В 2024 г. доходы бюджета увеличились на 7,4%. Расходы бюджета г. Воронежа в 2023 г. уменьшились на 35,2% по сравнению с прошлым отчетным годом, а в 2024 г. данный показатель увеличился на 10,3%.

В целом можно отметить, что за все анализируемые года бюджет г. Воронежа является профицитным, то есть, доходы превышают расходы. После покрытия всех обязательных расходов, в бюджете остаются свободные денежные средства.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- «общая численность населения Воронежа в 2022 году составила 1 046 425 чел.» [8, с. 1];
- за все анализируемые года наблюдается естественная убыль населения. В 2024 г. убыль населения увеличилась в 3,1 раза;
- большая доля населения г. Воронежа – русские (95,5%);
- уровень безработицы в 2024 г. составил 1,85 среди работоспособного населения, что на 51, 3% меньше, чем в 2022 г.
- индекс потребительских цен на товары и услуги в 2024 г. в г. Воронеже составил 104,5%.;
- промышленность занимает основную долю отраслевой структуры г. Воронежа. 34,4% функционируют в данной отрасли, это «предприятия пищевой, химической, радиоэлектронной промышленности, а также машиностроения» [8, с. 3];
- «за все анализируемые года бюджет г. Воронежа является профицитным, то есть, доходы превышают расходы» [8, с. 2].

Далее составим социально-экономическую характеристику административного центра г. Курска. «Курск относится к городу областного значения, является административным центром Курской области» [24, с. 1]. Краткие факты о современном г. Курск представлены на рисунке 9.

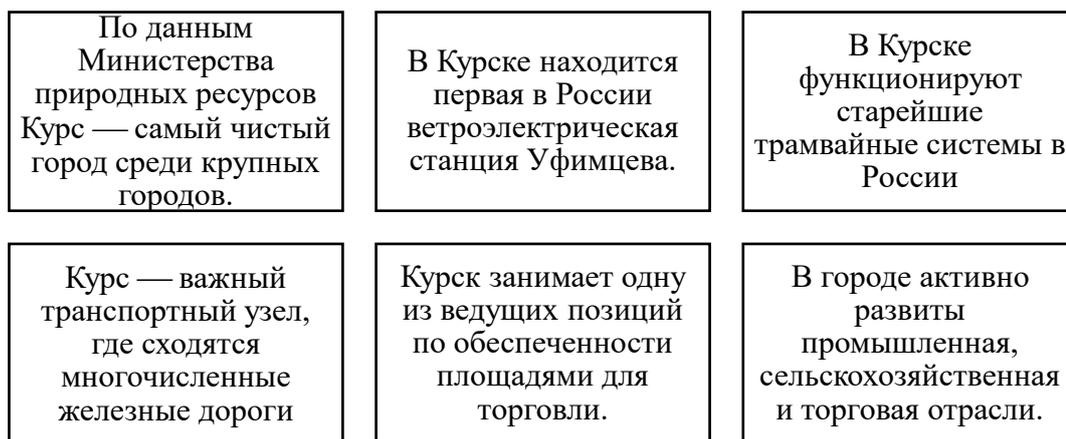


Рисунок 9 – Характеристика г. Курска

По рисунку 9, можно сказать, что г. Курск – достаточно развитый административный центр. Город отличается низкой степенью загрязнения атмосферы среди подобных крупных городов. Достаточно сильно развита сфера торговли и предоставление услуг. «Общая численность населения административного центра г. Курска на 1 января 2024 г. равна 436 678 чел.» [24, с. 1].

Динамика численности населения г. Курска за 2020-2024 гг. представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Динамика численности населения г. Курска за 2020-2024 гг.

По рисунку 10, можно отметить, что за пятилетний период численность жителей г. Курска сократилась на 28 тыс. чел. или 6,0 %, что можно объяснить оттоком населения в связи с проведением специальной военной операции.

На рисунке 11 представлен анализ уровня безработицы в г. Курске за анализируемый период 2022- 2024 гг.

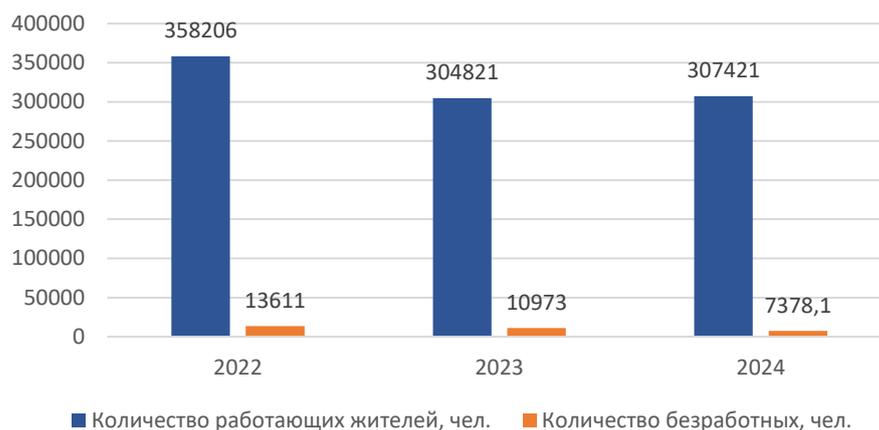


Рисунок 11 – Анализ уровня безработицы в г. Курск в динамике за 2022-2024 гг., чел.

По рисунку 11 можно сказать, что уровень безработицы в г. Курске в 2024 г. составил 1,6%, что меньше на 40,7% по сравнению с уровнем безработицы в 2022 г. «Средняя заработная плата за 2024 г. в г. Курск на 72 198 руб. Уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 41 732 руб.» [24, с. 1]. Анализ экономической деятельности г. Курска представлен на рисунке 12.

По рисунку 12, можно отметить, что индекс промышленного производства за 2024 г. в г. Курск 111,2 %, что говорит о положительной динамике развития промышленности в городе. Индекс потребительских цен на товары и услуги в 2024 г. в г. Курск составил 109,8 %. Основу экономики г. Курска представляет сфера услуг. Ее ведущие секторы: административные, транспортные и финансовые услуги, оптовая и розничная торговля, а также образование, научная деятельность, здравоохранение и социальные услуги.

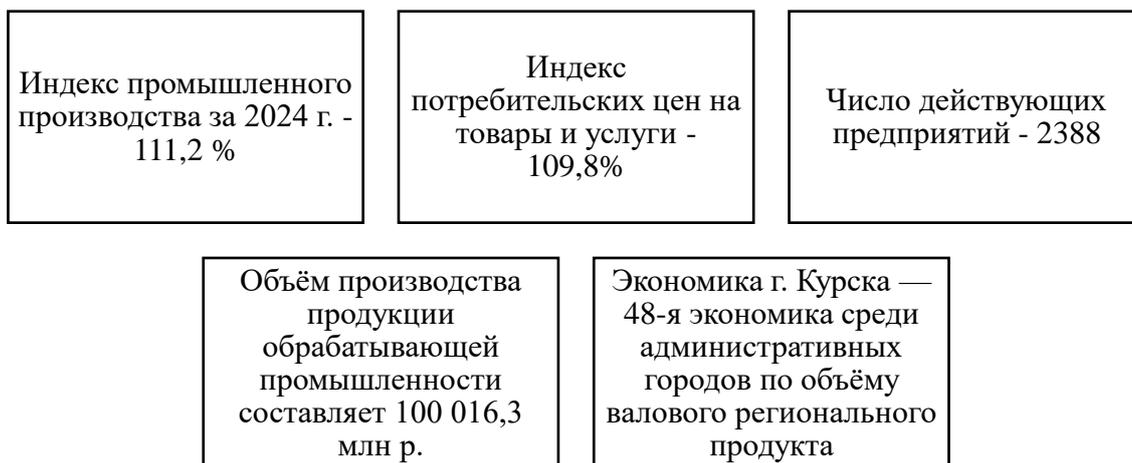


Рисунок 12 – Экономическая характеристика г. Курска на основе данных за 2024 г.

Среди главных отраслей промышленности г. Курска можно выделить машиностроение, металлообработку, строительство, химическую и пищевую промышленность. Основные экономические показатели развития г. Курска представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели развития г. Курска за 2022-2024 гг.

Показатель	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2023 г. к 2022 г.		Изменения 2024 г. к 2023 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Прибыль прибыльных предприятий, тыс. рублей	-258391,2	- 290949	-189319	-549340,2	212,6	-480268	165,1
Доходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	34986,2	35825,7	29054,2	839,5	2,4	-6771,7	-18,9
в том числе:							
- налоговые и неналоговые доходы, тыс. рублей	9063,8	9562,3	10254,0	498,5	5,5	691,7	7,2
- безвозмездные перечисления, тыс. рублей	14507,0	15319,4	26757,1	812,4	5,6	11437,7	74,7
из них:							
- дотации на выравнивание уровня бюджетной обеспеченности, тыс. руб.	-	-	1625,4	1625,4	-	-	-

Продолжение таблицы 4

Показатель	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2023 г. к 2022 г.		Изменения 2024 г. к 2023 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
- субвенции, тыс. рублей	3519,2	3586,2	2586,2	67	1,9	-1000	-27,9
Расходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	21333,6	22677,6	25116,5	1344	6,3	2438,9	10,7
из них:							
- заработная плата с начислений, тыс. рублей	2960,8	3129,6	3589,0	168,8	0,6	459,4	14,7
- коммунальные услуги, тыс. рублей	54,1	73,1	135,1	19,0	35,1	62,0	84,8
Кредиторская задолженность бюджета городского округа (бюджетная сфера), млн. руб.	318015,3	312291	592322	-5724,3	-1,8	280031	89,7

По таблице 4, можно отметить, что общие доходы г. Курска в 2023 г. увеличились на 2,4% по сравнению с прошлым отчетным периодом, а в 2024 г. данный показатель сократился на 18,9%. Расходы бюджета г. Курска в 2023 г. увеличились на 6,3% по сравнению с 2022 г. В 2024 г. общие расходы бюджета увеличились еще на 10,7%. В целом, можно сказать, что за все анализируемые года бюджет г. Курска является профицитным, то есть, доходы превышают расходы. После покрытия всех обязательных расходов, в бюджете остаются свободные денежные средства.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- «общая численность населения Воронежа в 2024 году составила 436 678 чел.;
- за пятилетний период численность жителей г. Курска сократилась на 28 тыс. чел. или 6,0 %, что можно объяснить оттоком населения в связи с проведением специальной военной операции;
- уровень безработицы в г. Курске в 2024 г. составил 1,6%, что меньше на 40,7% по сравнению с уровнем безработицы в 2022 г.;

- средняя заработная плата за 2024 г. в г. Курск на 72 198 руб.» [24, с. 2];
- уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 41 732 руб.;
- среднедушевые доходы больше в 2,6 раза, чем прожиточный минимум, установленный в административном центре;
- «индекс промышленного производства за 2024 г. - 111,2 %;
- индекс потребительских цен на товары и услуги - 109,8 %;
- объем производства продукции обрабатывающей промышленности составляет 100 016,3 млн р.» [24, с. 1];
- за все анализируемые года бюджет г. Курска является профицитным, то есть, доходы превышают расходы.

Далее составим социально-экономическую характеристику административного центра г. Липецка. «Липецк – административный город Липецкой области, ядро отечественной агломерации по направлению черной металлургии. Г. Липецк – агротехнологический и авиационный центр России» [26, с. 2]. Дополнительные факты, которые характеризуют г. Липецк представлены на рисунке 13.

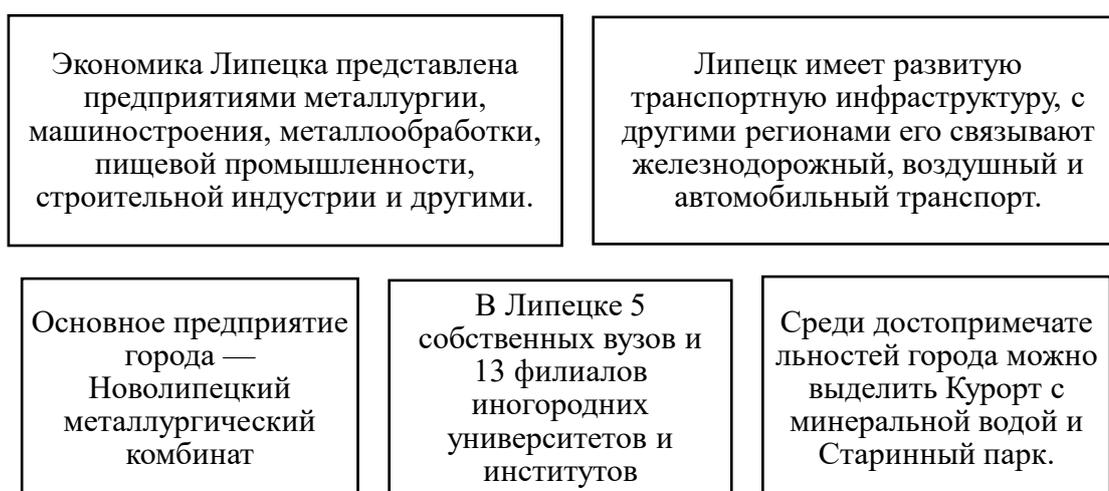


Рисунок 13 – Характеристика г. Липецк

По рисунку 13, можно сказать, что г. Липецк индустриально развитый город Центральной части России. «Экономика Липецка сконцентрирована в области черной металлургии с полным циклом производства. Липецк представляет собой важный автотранспортный узел агломерационного и регионального значения, расположенный между федеральными трассами «Дон» и «Каспий», обладает развитой сетью индустриальных железных дорог, крупнейший перегрузочный тупик» [26, с. 2]. «Общая численность населения административного центра г. Липецка на 1 января 2024 г. равна 485 260 чел.» [26, с. 2].

Динамика численности населения г. Липецка за 2020-2024 гг. представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Динамика численности населения г. Липецк за 2020-2024 гг.

По рисунку 14, можно отметить, что «за пятилетний период численность жителей г. Липецк увеличилась на 76 тыс. чел. или 18,6 %» [26].

На рисунке 15 представлен анализ уровня безработицы в г. Липецке за анализируемый период 2022- 2024 гг.



Рисунок 15 – Анализ уровня безработицы в г. Липецке в динамике за 2022-2024 гг., чел.

По рисунку 15 можно сказать, что «уровень безработицы в г. Липецке в 2024 г. составил 2,4%, что меньше на 36,8% по сравнению с уровнем безработицы в 2022 г.» [26, с. 2]. «Средняя заработная плата за 2024 г. в г. Курск – 88 979руб. Уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 47 802 руб.» [26, с. 2].

Анализ экономической деятельности г. Липецка представлен на рисунке 16.

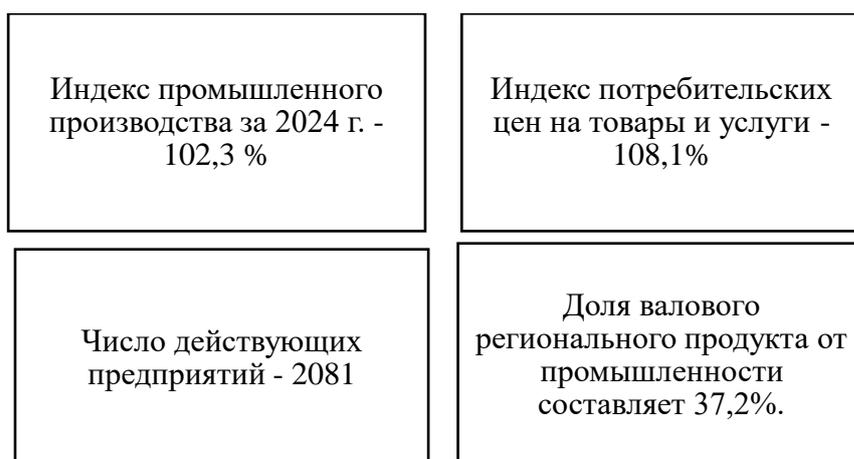


Рисунок 16 – Экономическая характеристика г. Липецк на основе данных за 2024 г.

По рисунку 16, можно отметить, что индекс промышленного производства за 2024 г. в г. Липецк 102,3 %, что говорит о положительной динамике развития промышленности в городе. Индекс потребительских цен на товары и услуги в 2024 г. в г. Липецк составил 108,1 %. Основу экономики г. Липецка представляет промышленность. Ее ведущие секторы: металлургия и металлообработка, машиностроение, производство бытовой техники, пищевая и химическая промышленность, строительная индустрия. Основные экономические показатели развития г. Липецка представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные экономические показатели развития г. Липецка за 2022-2024 гг.

«Показатель»	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2023 г. к 2022 г.		Изменения 2024 г. к 2023 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Финансовый результат субъекта, тыс. руб.	86949,3	90949,0	89319,	3999,7	4,6	-1630	-1,8
Доходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	1282249,2	1325845,7	1102540,0	43596,5	3,4	-223305,7	-16,8
в том числе:							
- налоговые и неналоговые доходы, тыс. рублей	88684,6	93562,3	110254,0	4877,7	5,5	16691,7	17,8
- безвозмездные перечисления, тыс. рублей	23976,3	25319,4	65456,1	1343,1	5,6	39236,7	155,0
из них:							
- дотации на выравнивание уровня бюджетной обеспеченности, тыс. руб.	-	-	-	1625,4	-	-	-
- субвенции, тыс. рублей	1559,9	1589,2	2456,2	29,3	1,9	867,0	54,5
Расходы бюджета городского округа - всего, тыс. рублей	217860,0	236158,6	254698,5	18298,6	8,4	18539,9	7,8
из них:							
- заработная плата с начислений, тыс. рублей	12421,6	13129,6	18589,0	708,0	0,6	5459,4	41,6
- коммунальные услуги, тыс. рублей	71,8	97,1	117,4	25,3	35,2	20,3	20,9» [26].

Продолжение таблицы 5

«Показатель»	2022г.	2023 г.	2024 г.	Изменения 2023 г. к 2022 г.		Изменения 2024 г. к 2023 г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Кредиторская задолженность бюджета городского округа (бюджетная сфера), млн. руб.	114349,3	112291,0	292322	-2058,3	-1,8	180031,0	160,3» [26].

По таблице 5, можно отметить, что общие доходы г. Липецка в 2023 г. увеличились на 3,4% по сравнению с прошлым отчетным периодом, а в 2024 г. данный показатель сократился на 16,8%. Расходы бюджета г. Липецка в 2023 г. увеличились на 8,4% по сравнению с 2022 г. В 2024 г. общие расходы бюджета увеличились еще на 7,8%. В целом, можно сказать, что за все анализируемые года бюджет г. Липецка является профицитным, то есть, доходы превышают расходы. После покрытия всех обязательных расходов, в бюджете остаются свободные денежные средства.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

- общая численность населения Липецка в 2024 году составила 485 260 чел.;
- «за пятилетний период численность жителей г. Липецк увеличилась на 76 тыс. чел. или 18,6 %;
- уровень безработицы в г. Липецке в 2024 г. составил 2,4%, что меньше на 36,8% по сравнению с уровнем безработицы в 2022 г.;
- средняя заработная плата за 2024 г. в г. Курск – 88 979руб.;
- уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 41 732 руб.;
- уровень среднемесячных доходов на душу населения равен 47 802 руб.» [26, с. 2];
- «индекс промышленного производства за 2024 г. - 102,3 %;

- индекс потребительских цен на товары и услуги - 108,1 %;
- доля валового регионального продукта от промышленности составляет 37,2%» [26, с. 2];
- общие доходы г. Липецка в 2023 г. увеличились на 3,4% по сравнению с прошлым отчетным периодом, а в 2024 г. данный показатель сократился на 16,8%;
- за все анализируемые года бюджет г. Курска является профицитным, то есть, доходы превышают расходы.

Сопоставление социально-экономических позиций трех объектов исследования представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Сопоставление социально-экономических позиций трех объектов исследования

Показатель	Объект исследования		
	г. Воронеж	г. Курск	г. Липецк
Общая численность населения, чел.	1 046 425	436 678	485 260
Уровень безработицы за 2024 г.	1,8	1,6	2,4
Средняя заработная плата	79249	72198	88979
Уровень среднемесячных доходов на душу населения	48600	41732	41732
Индекс промышленного производства	107,6	111,2	102,3
Индекс потребительских цен на товары и услуги	104,5	109,8	108,1
Ведущая отрасль экономики	обрабатывающая промышленность	обрабатывающая промышленность	металлургия и металлообработка
Вид бюджета	профицитный	профицитный	Профицитный
Наличие кредиторской задолженности в бюджете	нет	да	да

По таблице 6, сравнив социально-экономические показатели функционирования объектов исследования, можно сделать следующие выводы. Самая большая численность населения в г. Воронеж. В г. Курск и г. Липецк общая численность населения примерно одинакова. Уровень безработицы самый высокий наблюдается в г. Липецке. При этом в данном административном центре и самая высокая средняя заработная плата. Уровень среднемесячных доходов на душу населения самый высокий зафиксирован в г. Воронеже. Самый высокий показатель индекса промышленного производства, который отражает активность развития промышленности, наблюдается в г. Воронеж. Самый низкий уровень промышленной активности в г. Липецк. Индекс потребительских цен самый высокий в г. Курск, что говорит о самом быстром повышении цен на товары и услуги по сравнению с другими объектами исследования. Самый низкий показатель индекса потребительских цен в г. Воронеж. Ведущие отрасли экономики в г. Воронеже и г. Курске – обрабатывающая промышленность, в г. Липецке – металлургия и металлообработка. Во всех трех объектах исследования наблюдается профицитный вид бюджета, что достигается за счет превышения дохода административных центров над их расходами. В двух административных центрах г. Курск и г. Липецк присутствует кредиторская задолженность в бюджете.

2. 2 Анализ опыта в организации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих объектов исследования

«В Воронежской области деятельность муниципальных служащих регулируется законом Воронежской области от 28 декабря 2007 года N 175-ОЗ «О муниципальной службе в Воронежской области» (с изменениями на 09 октября 2023 года). Согласно данному нормативному акту, муниципальная служба в регионе представляет собой профессиональную деятельность,

которая осуществляется на основе трудового договора, на должностях муниципальной службы» [15, с. 14].

Нанимателем на муниципальную службу г. Воронежа является муниципальное образование, от имени которого и ведется профессиональная деятельность. Нормативная основа, которая служит основой в процессе обучения служащих г. Воронежа представлены на рисунке 17.

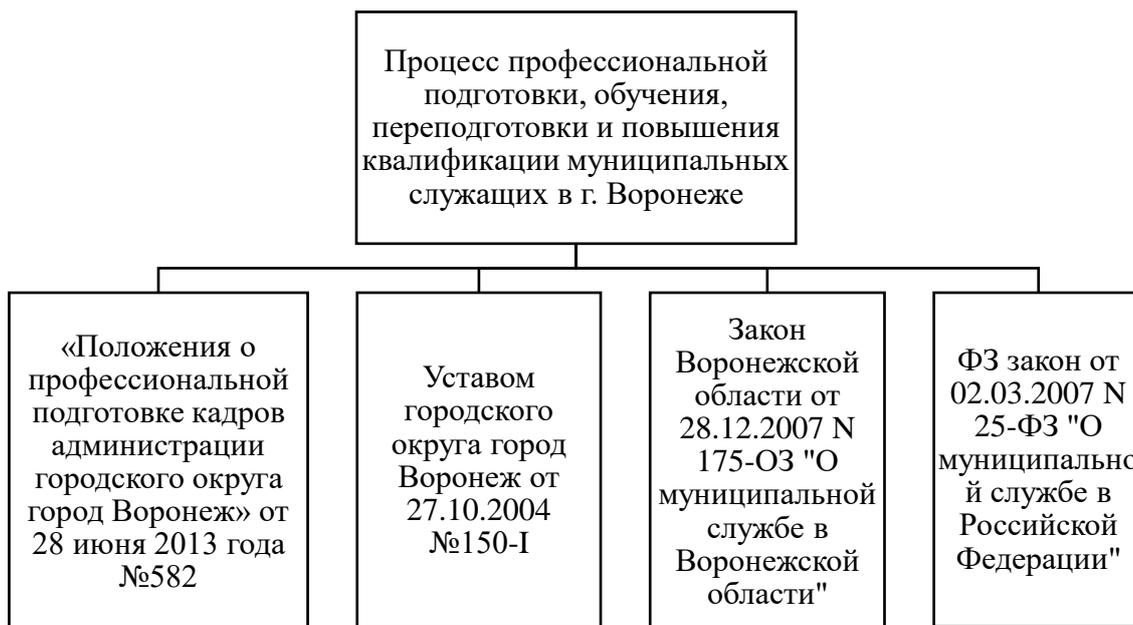


Рисунок 17 – Нормативно-правовые акты, регулирующие вопрос профессиональной подготовки, обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в г. Воронеж

«Под термином профессиональная подготовка муниципальных служащих г. Воронежа понимается процесс профессионального обучения, переобучения для возможности повышения квалификации служащих, качественного выполнения своих должностных обязанностей и перехода на другие должности» [15, с. 8]. Базовая целевая установка в процессе обучения муниципальных служащих заключается в классических элементах образовательного процесса: освоение новой информации в сфере функционирования муниципальных образований и возможность применять полученные знания в своей практической деятельности, что даст возможность

организовать работу государственных служащих в соответствии с меняющимися требованиями законодательства.

«Профессиональная подготовка кадров администрации городского округа город Воронеж осуществляется в установленном действующим законодательством порядке в образовательных учреждениях высшего профессионального, среднего профессионального и дополнительного профессионального образования, прошедших государственную аккредитацию и имеющих соответствующую лицензию на право ведения указанной образовательной деятельности и выдачи соответствующих документов о профессиональной переподготовке и повышении квалификации государственного образца» [15]. Основные позиции по осуществлению процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж представлены на рисунке 18.

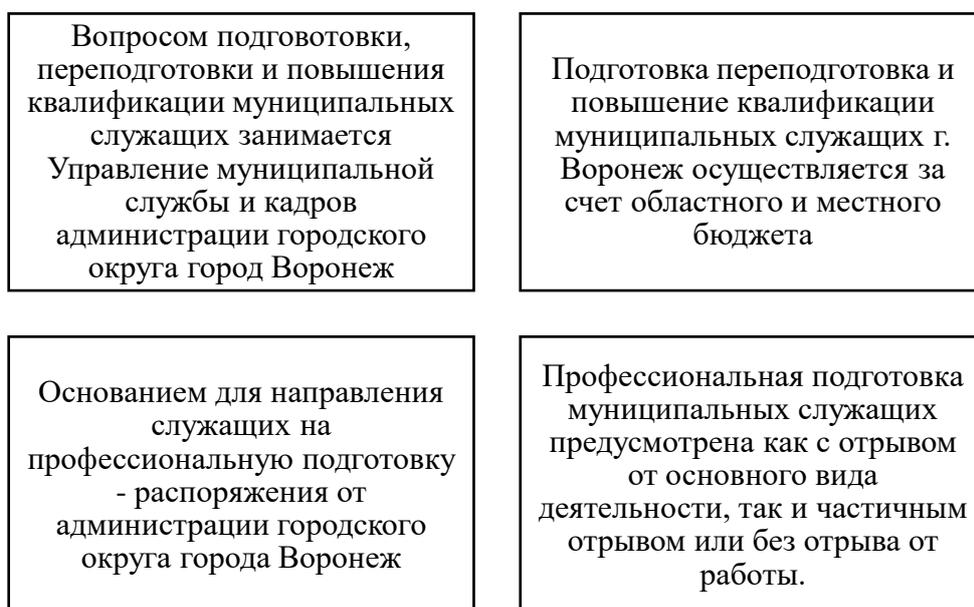


Рисунок 18 – Основные позиции по осуществлению процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж

Причинами для направления на профессиональную подготовку муниципальных служащих являются:

- «поступление на муниципальную службу впервые;
- рекомендации от аттестационной комиссии по дополнительному профессиональному обучению;
- включение в кадровых резерв для дальнейшего замещения вакантной должности;
- ходатайство непосредственного руководителя служащих для прохождения дополнительного обучения» [15, с. 4].

Причиной необходимости профессиональной переподготовки муниципальных служащих является потребность усвоить новую профессиональную информацию, «получить практические навыки при выполнении новых видов работ, а также повысить свои знания и умения для присвоения или повышения квалификации» [15, с. 2].

«Стандартные сроки освоения утвержденных образовательных программ для муниципальных служащих Г. Воронежа составляют» [15, с. 5]:

- «переподготовка для возможности перехода на новый вид профессиональной – более 500 аудиторских часов;
- переподготовка кадров для получения дополнительной квалификации – более 1000 часов, из них 75% аудиторских часов» [15, с. 4].

Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж осуществляется по следующему алгоритму (рисунок 19).

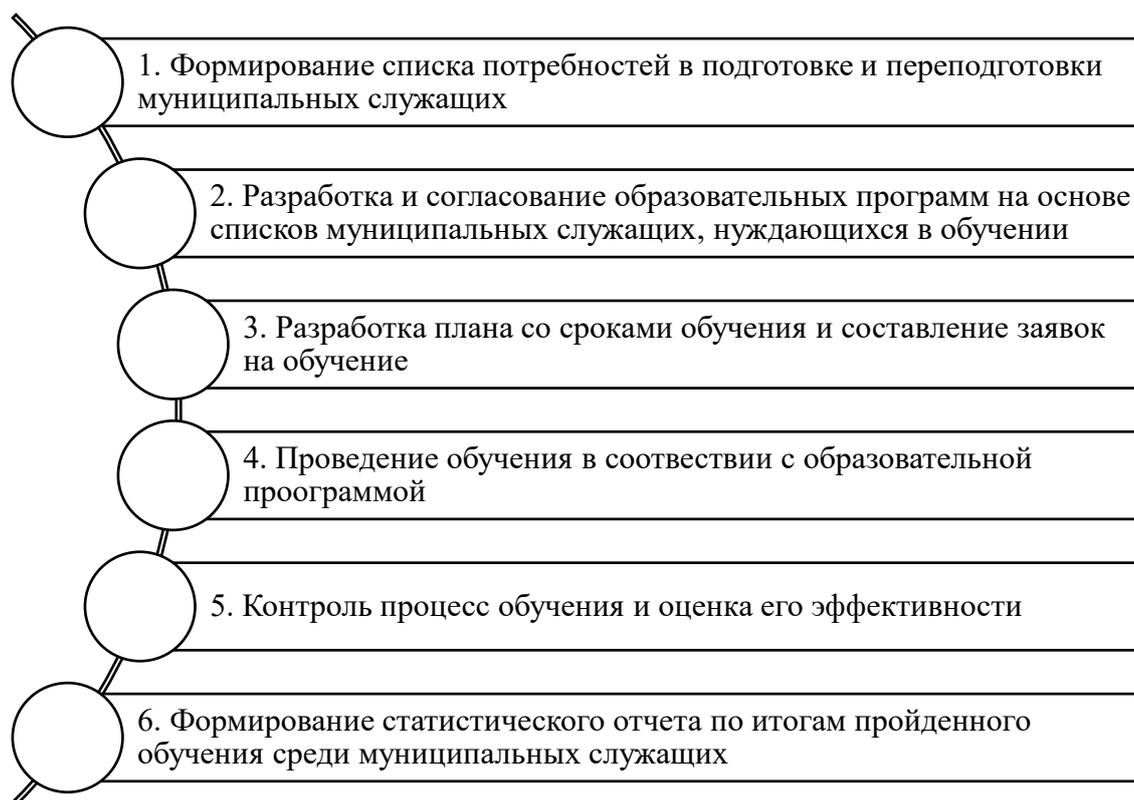


Рисунок 19 – Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж

По рисунку 19, можно отметить, что «процесс организации обучения и переподготовки муниципальных служащих г. Воронеж содержит 6 этапов, начиная с фиксирования потребностей в обучении государственных служащих и заканчивая, составлению отчетности по итогам обучения» [15].

Формирование списка сотрудников, нуждающихся в обучении, должно быть осуществлено до 1 августа настоящего года. В первую очередь, на обучение отправляются сотрудники, которые зачислены в кадровый резерв и должны быть подготовлены для занятия вакантной должности. Также в нормативных документах обозначены, лица, которые не могут быть включены в список по подготовке и переподготовке муниципальных служащих:

- обучающиеся в ВУЗах без отрыва от основной работы;
- «проходящие дополнительное образование в образовательных учреждениях» [15, с. 4];

- достигшие предельный возраст пребывания на муниципальной службе;
- находящиеся в отпуске по беременностям и родам или по уходу за ребенком;
- прошедшие профессиональную переподготовку.

«После того, как будут составлены основные списки сотрудников, которые в следующем отчетном году должны быть направлены на обучение, формируется образовательная программа для каждой категории, сроки составления которой ограничиваются 15 августа текущего периода» [15, с. 6]. Далее должен быть составлен план по проведению запланированного обучения, сроком до 1 декабря формируется непосредственно заявка на обучения и передается главе муниципального образования, который в свою очередь ее утверждает и учитывает в бюджете на следующий год.

«На основании заявки на обучение формируется государственный (муниципальный) заказ, который размещается в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 21.07.2005 N 94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" в образовательных учреждениях профессионального образования, имеющих лицензию на проведение профессиональной переподготовки и повышения квалификации и государственную аккредитацию» [32]. После завершения процесса, муниципальные служащие должны предоставить в отдел кадров документ о прохождении обучения, который прикрепляется к делу последнего.

На основе имеющейся информации Управление муниципальных служащих до 15 декабря составляет отчет об итогах проведения обучения, подготовки и переподготовки муниципальных служащих г. Воронеж. «Процесс обучения, подготовки и переподготовки муниципальных служащих г. Курска осуществляется на основе следующих нормативных документов» [13]:

- «ФЗ от 27 июля 2004 года N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- указ Президента Российской Федерации от 7 февраля 1995 года N 103 «О государственном заказе на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих»;
- указ Президента РФ от 3 сентября 1997 года N 983 «О дополнительных мерах по подготовке государственных служащих»;
- закон Курской области от 13 июня 2007 года N 60-ЗКО «О муниципальной службе в Курской области» (с изменениями на 2 декабря 2024 года)» [13].

Основания для проведения подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Курска представлены на рисунке 20.

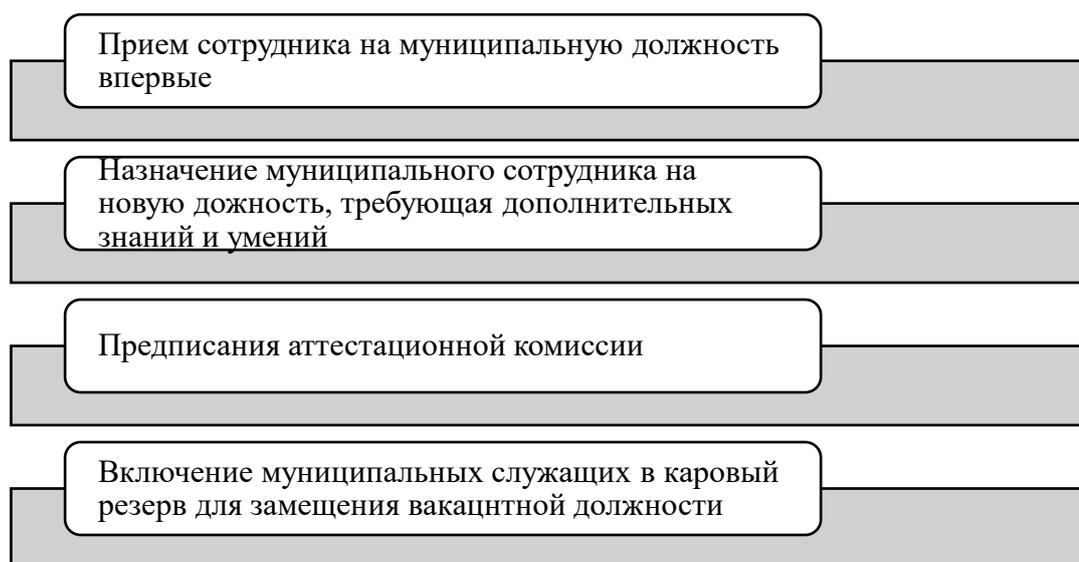


Рисунок 20 – Основания для профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих г. Курск

В результате формирования списка государственных служащих г. Курска на обучение, подготовку и переподготовку предпочтение отдается следующим лицам:

- «находящимся в кадровом резерве для замещения управляющей должности;
- возрастом менее 40 лет;
- имеющим стаж работы в муниципальных структурах городской администрации не меньше 1 года или опыт работы на руководящей должности не менее 2 лет» [13, с. 4].

«Зачисление в списки осуществляется на конкурсной основе и при условии отработки лица в муниципальных структурах не менее 5 лет» [13]. В случае невыполнения представленного условия, государственный служащий должен будет возместить государству стоимость обучения.

Для осуществления кадрового регулирования процесса обучения муниципальных служащих г. Курска:

- «в первоочередном порядке на профессиональную подготовку, переподготовку и повышении квалификации муниципальных служащих г. Курска направляются служащие в соответствии с согласованными в установленном порядке квотами;
- заключать с муниципальными служащими договоры на обучении при прохождении конкурсного отбора для обучения в высшие учебные заведения;
- ежегодно при формировании местного бюджета учитывать расходы на подготовку, переподготовку и повышении квалификации муниципальных служащих г. Курска» [13].

Процесс обучения, подготовки и переподготовки муниципальных служащих осуществляется по алгоритму, указанному на рисунке 21.

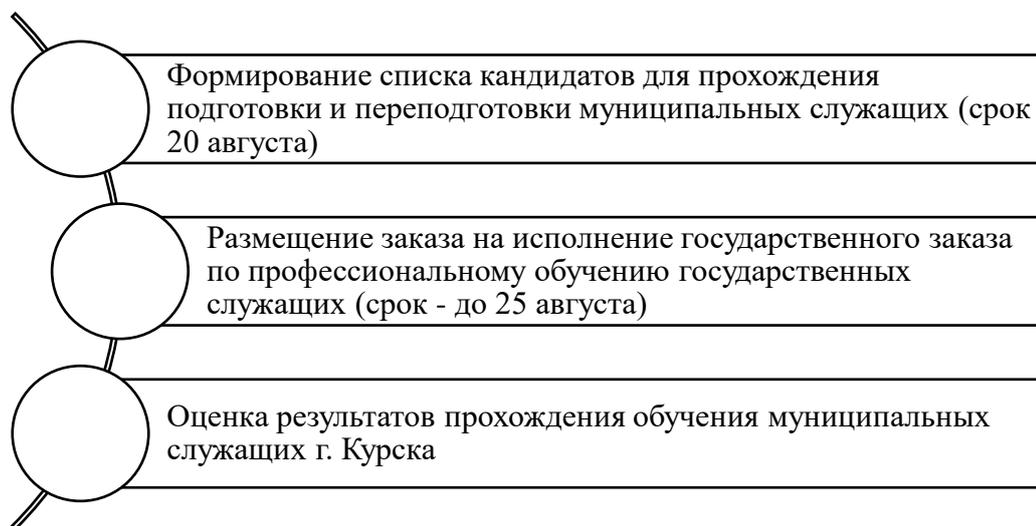


Рисунок 21 – Алгоритм осуществления профессионального обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Курск

«По положениям из рисунка 20, можно отметить основные позиции, которые включают определенные сроки, которыми ограничиваются в процессе формирования списка кандидатов для прохождения обучения, а также временное ограничение по размещению государственного заказа, на основе которого будет в итоге выбрана организация, занимающиеся данным направлением» [13]. Также отмечено, что весь процесс обучения финансируется за счет средств государственного бюджета, а сам процесс обучения и переподготовке анализируемого муниципального образования предполагает стабильное поддержание актуальных знаний у персонала, которые ведут свою деятельность в органах власти.

Среди возможностей, которые дают возможность пройти обучение служащим в г. Липецке являются [13]: полученные результаты по аттестации; назначение на муниципальную должность впервые; «перевод муниципального служащего на другую должность, требующих дополнительных знаний и умений; «зачисление в резерв для занятия вакантной должности управляющего» [13].

«Реализация мероприятий по профессиональному развитию гражданского служащего Липецкой области может осуществляться» [13]: «посредством государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию муниципальных служащих г. Липецка в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд; в рамках государственного задания в порядке, установленном Правительством РФ или нормативными правовыми актами г. Липецка; за счет средств государственного органа г. Липецка, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы г. Липецка, в организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам, определенной в порядке, установленном законодательством РФ о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [27].

Обучение персонала власти осуществляться как без отрыва от производства, так и с отрывом. Также обучение может осуществляться и за пределами РФ. В процессе обучения муниципальное образование создает все необходимые условия для прохождения образовательной программы. Алгоритм осуществления профессионального обучения муниципальных служащих г. Липецка представлен на рисунке 22.

Государственный заказ на осуществления обучения муниципальных служащих содержит следующие позиции: «государственный заказ на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих, в том числе за пределами территории Российской Федерации; государственный заказ на иные мероприятия по профессиональному развитию муниципальных служащих г. Липецка» [22].

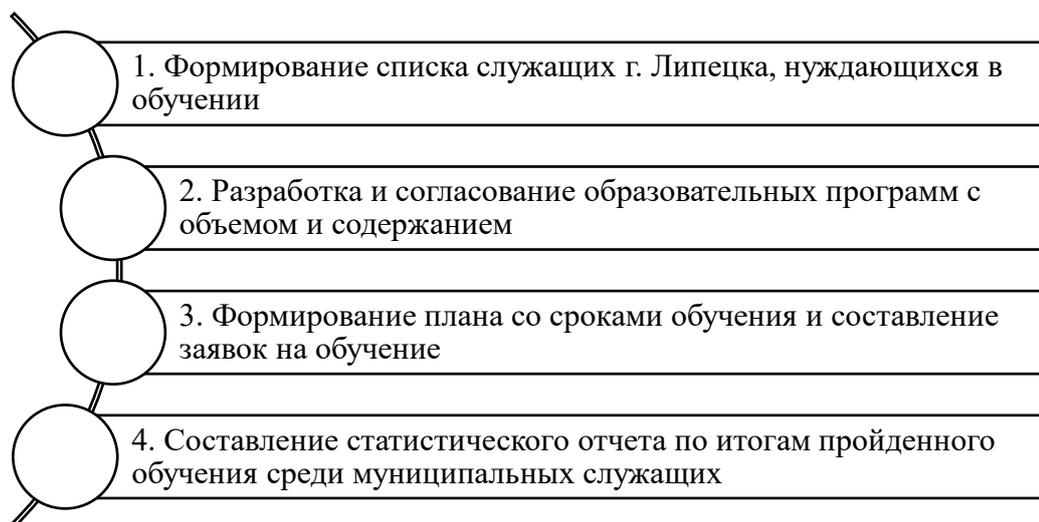


Рисунок 22 - Процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Липецк

«Формирование указанного государственного заказа осуществляется органом по управлению гражданской службой на основе заявок государственных органов г. Липецка с учетом функций государственных органов Липецкой области и их специализации, а также с учетом профессионального образования по должностям муниципальной службы г. Липецка, замещаемым в этих государственных органах» [22]. «Государственный заказ на мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих г. Липецка, включая его объем и структуру, утверждается нормативным правовым актом органа по управлению гражданской службой после дня вступления в силу закона Липецкой области об областном бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период» [22].

Проанализировав опыт «объектов исследования в организации системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, можно сделать вывод, что данный процесс нормативно закреплён только в г. Воронеже. Здесь обучение, подготовка, переподготовка и повышении квалификации государственных служащих осуществляется на основе местного Положения администрация городского

округа от 28 июня 2013 года N 582 «Положения о профессиональной подготовке кадров администрации городского округа город Воронеж». Данное Положение содержит основные позиции по организации образовательного процесса муниципальных служащих. В других исследуемых административных центрах узконаправленные нормативные акты по подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих отсутствуют» [26, с. 2].

2.3 Оценка существующих направлений по развитию системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронежа

«По статистическим данным за последние 5 лет в г. Воронеже прошли обучение 2014 муниципальных служащих. Обучение и переподготовка муниципальных кадров осуществлялась на основе государственного контракта на оказание образовательных услуг. По результатам обучения муниципальные служащие прошли аттестацию, которая помогла оценить эффективность пройденного обучения» [8, с. 2]. «За развитие муниципальных служащих г. Воронежа несет ответственность Управление государственной службы и кадров г. Воронежа» [15].

Обучение, подготовка и переподготовка муниципальных служащих в г. Воронеже осуществляется на базе образовательных учреждений, которые имеют сертификат на возможность проводить подобное обучение, с привлечением высококвалифицированного педагогического состава. Программы, по которым проводится обучение, постоянно обновляются с добавлением актуальной информации и, по возможности, используются современные формы и методы обучения муниципальных служащих.

«В административном центре г. Воронеж повсеместно используется практика по обучению и переподготовки муниципальных служащих без отрыва от основной профессиональной деятельности» [15]. «Отбор

кандидатов из муниципальных служащих, которые нуждаются в прохождении обучения или переподготовки, осуществляется исходя из соответствия квалификационных требований к должностям гражданской службы и реального наличия теоретических знаний и практических умений» [8, с. 5].

При формировании направлений возможного развития процесса обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж, стоит опираться на тот факт, что все позиции по развитию должны быть «основаны на общих тенденциях развития государственной службы РФ, которые регулируются федеральными и региональными законами. Таким образом, любые модернизации в сфере государственного управления процессом обучения муниципальных служащих влекут за собой преобразование норм и требований для муниципального управления. Данное положение требует постоянного мониторинга по изменению направлений в федеральном законодательстве и немедленного реагирования на них» [15, с. 1].

После анализа имеющейся информации по теме исследования в отношении муниципального образования г. Воронеж можно сформировать следующие тезисы:

- «обязательное формирование конструктивных планов по профессиональному развитию муниципальных служащих» [8, с. 2];
- концентрация на системе наставничества молодых кадров, что даст возможность сократить программу по обучению нового сотрудника. Работая в данном направлении, необходимо рассмотреть возможность расширения функций и полномочий государственных служащих, которые ведут к расширению должностных обязанностей;
- «совершенствование правовой основы муниципальной службы с выделением аспектов по направлению развития системы образования и переподготовки муниципальных служащих; работа по обеспечению престижа и конкурентоспособности муниципальной службы в государственных структурах;

- функционирование системы обучения и переподготовки муниципальных служащих как фундаментальной основы профессионального и должностного роста последних; обеспечение единых методов и способов по реализации кадровой политики муниципальных служащих;
- концентрация на внедрение и поддержание эффективных механизмов по предупреждению коррупции на муниципальной службе» [8, с. 4].

«При реализации вышеуказанных направлений возможно добиться следующих результатов в направлениях развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих» [8, с. 5]:

- создание качественного кадрового резерва для замещения на ведущих должностях; повышение продуктивности образовательного процесса благодаря использованию современных информационных технологий, которые дают возможность максимально полно усваивать полученную информацию; усиление индивидуальной ответственности за результаты своей работы;
- минимизация фактов коррупционной деятельности среди государственных служащих; усиление престижа работы в государственных структурах, которые дают гарантии современного развития.

Среди востребованных направлений по обучению служащих стоит выделить наиболее обоснованные и реальные в использовании (рисунок 23)

Данные рисунка 23 отражают несколько востребованных позиций, которые могут быть в дальнейшем рекомендованы к реализации в аспекте изучаемого вопроса. Под совершенствованием дополнительного образования понимается использование современных форм обучения. Кроме аудиторского обучения, где предусматривается преподнесение только теоретического материала, рекомендуется организация тематических семинаров, тренингов,

мастер-классов и других мероприятий, которые дадут возможность максимально быстро и точно донести информацию до обучающихся.

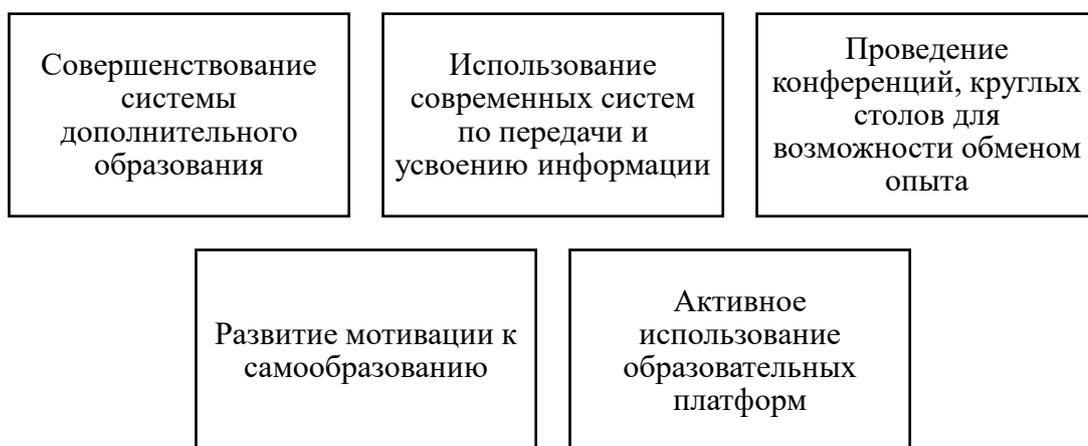


Рисунок 23 – Перспективные направления развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих

Участие муниципальных служащих в конференциях, круглых столах, служебных командировках даст возможность освоить и использовать передовой опыт при выполнении своих служебных обязанностей и впоследствии повысить эффективность государственного управления муниципальным образованием.

Повышение мотивации муниципальных служащих к самообразованию даст возможность последним самостоятельно изучать материал по теме, которая соответствует их профессиональной деятельности. Данный материал можно найти на специализированных информационных ресурсах в области муниципальной службы административного образования, а также в других информационных системах.

3 Совершенствования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж

3.1 Актуальные направления развития системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронежа

На основе позиций, которые были сформированы в процессе проведенного исследования, можно утверждать, что в нормативных аспектах процесс обучения служащих закреплён только в одном объекте исследования, а именно муниципальном образовании г. Воронеж. Здесь данный процесс базируется на основе местного Положения администрации городского округа от 28 июня 2013 года N 582 «Положения о профессиональной подготовке кадров администрации городского округа город Воронеж». Нормативный документ включает позиции по организации образовательного процесса муниципальных служащих. В других исследуемых административных центрах узконаправленные нормативные акты по подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих отсутствуют. На основе проведенного исследования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронежа, можно сделать акцент на следующих направлениях по развитию данного процесса: совершенствование системы дополнительного образования; использование современных систем по передаче и усвоению информации; проведение конференций, круглых столов для возможности обменом опытом; развитие мотивации к самообразованию; активное использование образовательных платформ.

При реализации вышеуказанных направлений возможно добиться следующих результатов в направлениях развития системы подготовки,

переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих: повысится эффективность процесса по формированию высококвалифицированного кадрового состава муниципальных служащих административного центра; повышение продуктивности образовательного процесса благодаря использованию современных информационных технологий, которые дают возможность максимально полно усваивать полученную информацию; усиление индивидуальной ответственности за результаты своей работы; минимизация фактов коррупционной деятельности среди государственных служащих усиление престижа работы в государственных структурах, которые дают гарантии современного развития.

«По статистическим данным за последние 5 лет в г. Воронеже прошли обучение 2014 муниципальных служащих. Обучение и переподготовка муниципальных кадров осуществлялась на основе государственного контракта на оказание образовательных услуг. По результатам обучения муниципальные служащие прошли аттестацию, которая помогла оценить эффективность пройденного обучения» [8, с. 2]. В административном центре г. Воронеж повсеместно используется практика по обучению и переподготовке муниципальных служащих без отрыва от основной профессиональной деятельности. «В данном случае обучение проводится в режиме онлайн или в выходной день сотрудников муниципального образования» [15]. Отбор кандидатов из муниципальных служащих, которые нуждаются в прохождении обучения или переподготовки, осуществляется исходя из соответствия квалификационных требований к должностям гражданской службы и реального наличия теоретических знаний и практических умений.

В целом, можно отметить, что «развитие процесса обучения и переподготовки муниципальных служащих г. Воронеж имеет достаточно активные направления работы, но есть несколько позиций, которые требуют разработки решений» [8, с. 12].

«При формировании направлений возможного развития процесса обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж, стоит опираться на тот факт, что все позиции по развитию должны быть основаны на общих тенденциях развития государственной службы РФ, которые регулируются федеральными и региональными законами. Данное положение требует постоянного мониторинга по изменению направлений в федеральном законодательстве и немедленного реагирования на них» [15, с. 4].

После анализа имеющейся информации по теме исследования в отношении муниципального образования г. Воронеж можно сформулировать следующие тезисы:

- концентрация на системе наставничества молодых кадров, что даст возможность сократить программу по обучению нового сотрудника. Работая в данном направлении, необходимо рассмотреть возможность расширения функций и полномочий государственных служащих, которые ведут к расширению должностных обязанностей;
- «работа по обеспечению престижа и конкурентоспособности муниципальной службы в государственных структурах;
- функционирование системы обучения и переподготовки муниципальных служащих как фундаментальной основы профессионального и должностного роста последних;
- обеспечение единых методов и способов по реализации кадровой политики муниципальных служащих;
- концентрация на внедрение и поддержание эффективных механизмов по предупреждению коррупции на муниципальной службе;
- формирование единой системы по оценки эффективности проводимого обучения, переподготовки и повышению квалификации муниципальных служащих» [15, с. 2].

«Еще одним важным направлением для развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих можно предположить возможность дополнений в региональной документации. Так возможно включить в муниципальные акты положения, которые отражают основные позиции в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж» [15, с. 4]. В данном аспекте необходимо сконцентрироваться на развитии данной сферы с учетом реальной потребности в обучении кадров для возможности поддержания перспективного развития экономики и других сфер жизни общества. Для реализации вышеизложенных позиций необходимо выделить существенные признаки основных понятий, определить типы и виды образовательных программ для муниципальных служащих, определить приоритетные направления развития в данном вопросе и принципов реализации политики в сфере подготовки и переподготовки муниципальных служащих.

3.2 Совершенствование системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж для повышения ее эффективности

Исходя из проведенного исследования и полученных структурированных выводов по его результатам, можно составить ряд практических рекомендаций, которые дадут возможность улучшить качество в направлении предоставляемых услуг по образованию служащих органов власти г. Воронежа (таблица 7).

Таблица 7 – Предложения для повышения эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж

Мероприятие	Содержание
«Создание и внедрение специализированного единого информационного пространства для обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих» [13].	Концентрация процесса обучения, подготовки и переподготовки муниципальных кадров на активное использование дистанционной формы обучения с использованием образовательных программ на единой информационной платформе.
«Разработка критериев оценки эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных служащих)» [13].	«Внедрение единой бальной оценки для возможности оценки эффективности функционирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронежа путем экспертного мнения» [11].
Внедрение в процесс обучения, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих новых форм обучения, которые позволят максимально быстро освоить и применить новую информацию непосредственно в работе.	Здесь предполагается использование не только классических форм преподнесения информации – лекции в аудиториях, а также современных форм обучения: мастер - классов, тренингов, семинаров и т.д.

Проанализировав таблицу 7, можно отметить, что предложенные мероприятия направлены на возможности использования современных методов обучения.

Внедрение и развитие одного пространства для получения информации в разрезе профессионального обучения персонала власти г. Воронежа представляет собой развитие возможностей по самостоятельной организации процесса обучения и получения необходимой информации для организации своей работы, а также иметь доступ к образовательным программам, что даст возможность большую часть обучения проходить в дистанционном режиме. Использование современных форм преподнесения профессиональной информации, таких как: тренинги, семинары, круглые столы, воркшоп дают возможность научиться на практике использовать полученные теоретические знания.

Кроме того, для формирования и поддержания профессиональных знаний и умений у новых сотрудников муниципальных структур для

качественного исполнения своих профессиональных обязанностей рекомендуется использование системы наставничества. Использование такой единой методики, которая даст возможность объективно оценить результаты проведенного обучения среди муниципальных служащих даст возможность устранить межличностные факторы в оценки качества работы муниципальных сотрудников, а также усилить лояльность последних к государственным структурам.

Система критериев по оценке эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных служащих) представляет собой процесс сравнения результатов обучения сотрудников с эталоном показателем. С учетом того, что муниципальные служащие работают с гражданами, необходимо оценивать не только профессиональную составляющую работы, но и личностные качества, которые дают возможность быстро реагировать на ситуации и принимать управленческие решения.

Критерии оценки профессиональных и личных качеств муниципальных служащих г. Воронеж представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Критерии оценки профессиональных и личных качеств муниципальных служащих г. Воронежа

Критерии оценки	Составляющие
Профессиональные знания	<ul style="list-style-type: none"> - знание основ законодательных актов, Конституции РФ и федеральных законов; - требований к сотрудникам муниципальной службы; - знание экономики права и социальных аспектов формирования общества; - знание Положение о органах самоуправления; - знание правила делового этикета и служебного распорядка; - ведение документооборота и умение работать со служебной информацией

Продолжение таблицы 8

Критерии оценки	Составляющие
Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> - эффективный личный и деловой тайм-менеджмент; - умение ввести деловые переговоры, публично выступать, работать с людьми; - умение выстраивать межличностные отношения в коллективе; - возможность принимать обоснованные управленческие решения; - умение самостоятельно видеть и использовать свои возможности для профессионального роста; - возможность самостоятельно ставить себе индивидуальные цели и задачи для достижения рабочих целей; - возможность правомерно нести ответственность за результаты своей трудовой деятельности.

По данным таблицы 8, можно отметить, что если предложенные критерии по профессиональным знаниям носят точный характер, то оценка личностных качеств зачастую может основываться на субъективном мнении, чтобы этого исключить предлагается использовать экспертный анализ. Это наиболее оптимальный вариант, который дает возможность усреднить мнения нескольких мнений.

В таблице 9 представлена бальная оценка профессиональных знаний и личностных качеств муниципальных служащих г. Воронежа.

Таблица 9 – Бальная оценка профессиональных знаний и личностных качеств муниципальных служащих г. Воронежа

Перечень знаний	Оценка	
	Балы	Характеристика оценки
Профессиональные знания		
«Знание Конституции РФ применительно к исполнению своих должностных обязанностей, прав и ответственности» [13, с. 9]	4-5	Обладает высокими
	2-3	знаниями
	0-1	Знания удовлетворительные Знания минимальные
«Знание Федеральных законов и нормативных правовых актов применительно к исполнению своих должностных обязанностей» [13, с. 10]	4-5	Обладает высокими
	2-3	знаниями
	0-1	Знания удовлетворительные Знания минимальные

Продолжение таблицы 9

Перечень знаний	Оценка	
	Балы	Характеристика оценки
Знание нормативно-правовых и нормативных актов субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления применительно к исполнению своих должностных обязанностей.	4-5	Обладает высокими знаниями Знания удовлетворительные Знания минимальные
	2-3	
	0-1	
Ведение документооборота и умение работать со служебной информацией	4-5	Обладает высокими знаниями Знания удовлетворительные Знания минимальные
	2-3	
	0-1	
Личностные качества		
Эффективный личный и деловой тайм-менеджмент	4-5	Высокие умения Умения удовлетворительные Умения минимальные
	2-3	
	0-1	
Умение ввести деловые переговоры, публично выступать, работать с людьми	4-5	Высокие умения Умения удовлетворительные Умения минимальные
	2-3	
	0-1	
Умение выстраивать межличностные отношения в коллективе	4-5	Высокие умения Умения удовлетворительные Умения минимальные
	2-3	
	0-1	
Умение определять приоритетные цели и задачи в профессиональной деятельности	4-5	Высокие умения Умения удовлетворительные Умения минимальные
	2-3	
	0-1	

По таблице 9, можно отметить, что предложенная балльная оценка эффективности по результатам работы имеет 5-балльную шкалу, где максимальные значения говорят о высоких знаниях и умениях в предлагаемом критерии оценки, а наименьшие значения о минимальных знаниях и умениях. Расчет средневзвешенного значения всех мнений экспертов по представленным критериям дает возможность получить количественное значение, отражающее эффективность системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж. «При реализации вышеуказанных мероприятий возможно добиться следующих результатов в направлениях повышения эффективности функционирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих: повышение продуктивности процесса по формированию высококвалифицированного кадрового состава

муниципальных служащих административного центра; формирование качественного кадрового резерва муниципальных служащих, который даст возможность при необходимости направить сотрудника для работы на вакантных руководящих должностях; повышение качества образовательного процесса» [35, с. 18] .

3.3 Обоснование эффективности внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих г. Воронеж

При исследовании существующей практики функционирования процесса обучения и подготовки муниципальных служащих г. Воронеж были установлены недочеты системы в целом и достоинства существующей методики, которая имеет и положительные тенденции развития.

В рамках исследовательской работы были предложены следующие мероприятия:

- предоставление в использование муниципальных служащих единого информационного пространства, которое даст возможность использовать не только методики группового обучения, но и развивать практику самообразования. Такой подход поможет сократить бюджетные расходы, не отрывать служащих от профессиональной деятельности, но параллельно повышать их профессиональные знания и умения в области функционирования государственных структур;
- формирование единой системы критериев оценки продуктивности проводимого обучения муниципальных кадров. Использование такой единой системы критериев, которая даст возможность объективно оценить результаты проведенного обучения среди муниципальных служащих, даст возможность устранить межличностные факторы в

- оценке качества работы муниципальных сотрудников, а также усилить лояльность последних к государственным структурам;
- внедрение в процесс обучения, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих новых форм обучения, которые позволят максимально быстро освоить и применить новую информацию непосредственно в работе. Здесь предполагается использование не только классических форм преподнесения информации – лекции в аудиториях, а также современных форм обучения: мастер -классов, тренингов, семинаров и т.д.

Для реализации предложенных мероприятий потребуется бюджет, структура и размер которого представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Бюджет для реализации предложенных мероприятий для повышения эффективности системы обучения муниципальных служащих г. Воронежа

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
«Создание и внедрение специализированного единого информационного пространства для обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих» [13, с. 9]	550
«Разработка методики по оценке эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных (муниципальных служащих)» [15, с. 10]	120
«Внедрение в процесс обучения, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих новых форм обучения, которые позволят максимально быстро освоить и применить новую информацию непосредственно в работе» [16, с. 10]	203
Всего:	873

По составленной таблице 10, можно отметить, что для реализации предложенных мероприятий по повышению эффективности системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж необходимо сформировать дополнительный бюджет в 873 т. р. Для того, чтобы наиболее полно можно было оценить организационную эффективность предложенных мероприятий, рекомендуется расчет и сравнение основного показателя результативности

работ муниципального служащего, как время обслуживания клиента. Данный показатель напрямую отражает качество работы представителей государственной власти с местным населением и его высокий показатель повышает уровень удовлетворенности общества муниципального субъекта в целом.

Если по итогам оценки продуктивности системы образования, сотрудники имеют достойные позиции в разрезе профессиональных и личностных показателей, то муниципальные служащие после прохождения обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих г. Воронеж, сотрудники смогут повысить скорость выполнения своих должностных обязанностей и скорость обслуживания клиентов. «За один рабочий день в среднем муниципальный служащий г. Воронежа обслуживает 17 граждан, среднее время, которое тратится на одного клиента 30 мин. По оценки экспертов после модернизации процесса подготовки и обучения муниципальных служащих время обслуживания клиента со стороны муниципального служащего сократится на 20% и будет равно 24 мин.» [15].

По имеющимся позициям можно рассчитать норму обслуживания по формуле:

$$N_{об} = \frac{T_{см}}{N_{вр.об.}} \quad (1)$$

где « $N_{об}$ – норма обслуживания производственных субъектов;

$T_{см}$ – длительность смены;

$N_{вр. об.}$ – норма времени обслуживания единицы оборудования, одного рабочего места и т.д.» [4].

Учитывая тот факт, что «смена муниципального служащего г. Воронежа составляет 8 ч., а время обслуживание одного клиента равно 20 мин., то норма обслуживания за смену одним муниципальным служащим составит» [15]:

$$\text{Ноб} = \frac{480}{24} = 20 \text{ чел.}$$

По результатам расчета можно говорить о увеличении количества обслуженных клиентов муниципальными служащими до 20 чел. по сравнению с 17 чел., что составит 100% норму обслуживания, что в результате повлияет на общую эффективность деятельности муниципального образования г. Воронеж. «По разработанной системе оценки результативности процесса обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронеж будет проведен анализ результатов знаний и умений до и после внедрения представленных мероприятий. Изменения показателей по разработанным критериям оценки профессиональных и личных знаний и умений муниципальных служащих г. Воронеж до и после реализации предложенных мероприятий» [15, с. 2] представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Изменения по критериям оценки муниципальных служащих г. Воронежа до и после внедрения предложенных мероприятий

Перечень знаний	Оценка	
	До внедрения мероприятий	После внедрения предложенных мероприятий
Профессиональные знания		
«Знание Конституции РФ применительно к исполнению своих должностных обязанностей, прав и ответственности» [13, с. 9]	3	5
«Знание Федеральных законов и нормативных правовых актов применительно к исполнению своих должностных обязанностей» [13, с. 10]	4	5
«Знание нормативно-правовых и нормативных актов субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления применительно к исполнению своих должностных обязанностей» [13, с. 10]	4	5
«Ведение документооборота и умение работать со служебной информацией» [13, с. 9]	4	5

Продолжение таблицы 11

Перечень знаний	Оценка	
	До внедрения мероприятий	После внедрения предложенных мероприятий
Личностные качества		
Эффективный личный и деловой тайм-менеджмент	3	4
Умение ввести деловые переговоры, публично выступать, работать с людьми	2	4
Умение выстраивать межличностные отношения в коллективе	2	3
Умение определять приоритетные цели и задачи в профессиональной деятельности	3	4
Итого:	25	35

По таблице 11, можно сказать, что по критериям профессиональных знаний все показатели после внедрения предложенных мероприятий повысились до максимальных значений, что говорит об повышении эффективности системы обучения. Наглядно изменения показателей по разработанным критериям оценки профессиональных и личных знаний и умений муниципальных служащих г. Воронеж до и после реализации предложенных мероприятий представлен на рисунке 24.



Рисунок 24 - Изменения по критериям оценки муниципальных служащих г. Воронежа до и после внедрения предложенных мероприятий

В результате реализации предложенных мероприятий в рамках исследовательского вопроса, можно говорить о увеличении знаний и умений муниципальных служащих в пределах 40,0%.

Вывод. В рамках исследовательской работы были предложены следующие мероприятия: представление в использовании муниципальных служащих единого информационного пространства, которое даст возможность использовать не только методики группового обучения, но и развивать практику самообразования. Такой подход поможет сократить бюджетные расходы, не отрывать служащих от профессиональной деятельности, но параллельно повышать их профессиональные знания и умения в области функционирования государственных структур; формирования единой системы критериев оценки продуктивности от проводимого обучения муниципальных кадров. Использование такой единой системы даст возможность объективно оценить результаты проведенного обучения среди муниципальных служащих и устранить межличностные факторы в оценке качества работы муниципальных сотрудников, а также усилить лояльность последних к государственным структурам; внедрение в процесс обучения, подготовки и переподготовки кадров муниципальных служащих новых форм обучения, которые позволят максимально быстро освоить и применить новую информацию непосредственно в работе.

По результатам расчета эффективности предложенных мероприятий, можно говорить, об увеличении количества обслуженных клиентов муниципальными служащими до 20 чел. по сравнению с 17 чел., что составит 100% норму обслуживания и в результате повлияет на общую эффективность деятельности муниципального образования г. Воронеж.

По критериям профессиональных знаний все изучаемые показатели профессиональных и личных качеств муниципальных служащих повысились

до максимально возможных количественных значений, что дает право говорить об эффективности предложенных мероприятий.

Заключение

По результатам теоретического исследования в процессе изучения темы работы, можно утверждать, что сам процесс по обучению и переподготовки государственных кадров регламентирован в нескольких нормативных документах, но при этом федеральные акты содержат только обобщенные тезисы по изучаемому вопросу. В региональных актах отсутствуют должностные регламенты, которые регулировали бы вопросы обучения государственных служащих на муниципальном уровне. В нормативно-правовых актах не содержится список инструментов, которые возможно использовать в процессе обучения и повышения квалификации государственных служащих. Также есть «необходимость в систематизации и совершенствовании законодательной и нормативно-правовой базы, в том числе в разработке стандартов обучения для государственных и муниципальных служащих» [21, с. 12].

На практике реализация положений законодательства достаточно сложна в небольших муниципальных образованиях, которые характеризуются малой численностью населения. С целью решения проблем необходимо проводить реформирование муниципальной службы в комплексном аспекте, то есть преобразование не должно затрагивать исключительно систему подготовки и переподготовки государственных служащих. Необходимо соблюдать принципы последовательности и постепенности разработки и реализации обоснованных мероприятий, которые направлены на повышение эффективности функционирования органов местного самоуправления.

Составив и сравнив социально-экономические показатели функционирования объектов исследования, были сделаны следующие выводы. Самая большая численность населения в г. Воронеж. В г. Курск и г. Липец общая численность населения примерно одинакова. Уровень безработицы самый высокий наблюдается в г. Липецке. При этом в данном административном центре и самая высокая средняя заработная плата.

Уровень среднемесячных доходов на душу населения самый высокий зафиксирован в г. Воронеже. Самый высокий показатель индекса промышленного производства, который отражает активность развития промышленности, наблюдается в г. Воронеж. Самый низкий уровень промышленной активности в г. Липецк.

Индекс потребительских цен самый высокий в г. Курск, что говорит о самом быстром повышении цен на товары и услуги по сравнению с другими объектами исследования. Самый низкий показатель индекса потребительских цен в г. Воронеж. Ведущие отрасли экономики в г. Воронеже и г. Курске – обрабатывающая промышленность, в г. Липецке – металлургия и металлообработка.

Во всех трех объектах исследования наблюдается профицитный вид бюджета, что достигается за счет превышения дохода административных центров над их расходами. В двух административных центрах г. Курск и г. Липецк присутствует кредиторская задолженность в бюджете.

В результате анализа процесса обучения на базе трех объектов исследования можно утверждать, что нормативно вопрос обучения государственных кадров закреплён только в г. Воронеж, который отражается в Положении администрации городского округа от 28 июня 2013 года N 582 «Положения о профессиональной подготовке кадров администрации городского округа город Воронеж». Указанный документ содержит несколько базовых принципов по организации указанного процесса [15]. В других исследуемых административных центрах узконаправленные нормативные акты по подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих отсутствуют.

На основе проведенного исследования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих г. Воронежа, можно сделать акцент на следующих направлениях по развитию данного процесса: совершенствование системы дополнительного образования; использование современных систем по передаче и усвоению

информации; проведение конференций, круглых столов для возможности обменом опыта; развитие мотивации к самообразованию; активное использование образовательных платформ.

При реализации вышеуказанных направлений возможно добиться высоких результатов в направлениях развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

По результатам расчета можно говорить о увеличении количества обслуженных клиентов муниципальными служащими до 20 чел. по сравнению с 17 чел., что составит 100% норму обслуживания, что в результате повлияет на общую эффективность деятельности муниципального образования г. Воронеж.

Использование единых критериев оценки продуктивности обучения государственных сотрудников, которые дадут возможность объективно оценить результаты проведенного обучения среди муниципальных служащих и устранить межличностные факторы в оценке качества работы муниципальных сотрудников, а также усилить лояльность последних к государственным структурам.

По результатам расчета эффективности предложенных мероприятий, можно говорить, об увеличении количества обслуженных клиентов муниципальными служащими до 20 чел. по сравнению с 17 чел., что составит 100% норму обслуживания и в результате повлияет на общую эффективность деятельности муниципального образования г. Воронеж.

По критериям профессиональных знаний все изучаемые показатели профессиональных и личных качеств муниципальных служащих повысились до максимально возможных количественных значений, что дает право говорить об эффективности предложенных мероприятий.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е. Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами: коллективная научная монография / Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Белолипецкая А.Е. [и др.]; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Среднерусский институт управления (филиал). – Орел: Среднерусский ин-т упр. – фил. РАНХиГС, 2022. – 280 с.
2. Администрация городского округа город Воронеж Постановление от 28 июня 2013 года N 582 «Положения о профессиональной подготовке кадров администрации городского округа город Воронеж»
3. Балдина А.С. Теоретические аспекты профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих / А.С. Балдина // Административное и муниципальное право 4 (100) – 2023. – С. 282-286
4. Белолипецкая А.Е. «Компетентностный инструментарий управления персоналом органов публичного управления в условиях цифровой трансформации» / Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2022
5. Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г.А. Борщевский, Н.Н. Калмыков // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-prioritety-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih>
6. Бочков П.В., Кожевников Р.В. Совершенствование управления персоналом в органах государственной власти / П.В. Бочков, Р.В. Кожевников // Электронный научный журнал «Вектор экономики» № 1, 2023.

7. Буташин Д.А. «Совершенствование системы подготовки и развития кадров государственного управления» / Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Санкт-Петербург, 2022
8. Воронежская область в цифрах краткий статистический сборник, URL: <https://36.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Воронежская%20область%20в%20цифрах.%202022.pdf>
9. Воронцов Л.Г. Организация дополнительного образования государственных служащих / Л.Г. Воронцов // Конференция: Современные проблемы социально-экономических систем в условиях глобализации: сборник научных трудов XV международной научно-практической конференции (г. Белгород, 21 октября 2021 г.) / под науч. ред. д-ра пед. наук, проф. Е.Н. Камышанченко, к-та экон. наук Ю.Л. Растопчиной, А.А. Швецовой. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2021. – С. 302–306.
10. Гаврилова М.В., Данилова Н.В., Зыряева Н.П. Формирование, подготовка и развитие кадров государственного управления на региональном уровне / М.В. Гаврилова, Н.В. Данилова, Н.П. Зыряева // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 3(37). – С. 31-41
11. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 21.12.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.12.2021)
12. Денисова Ж.А. Классификация факторов кадровых рисков в управлении персоналом государственной гражданской службы / Ж. А. Денисова // Международный научно-исследовательский журнал - № 5 (107) - Часть 3 – Май. – С. 6-10
13. Закон Курской области от 13 июня 2007 года N 60-ЗКО О муниципальной службе в Курской области (с изменениями на 2 декабря 2024 года) Закон Воронежской области «О государственной гражданской службе Воронежской области» от 30 мая 2005 года N 29-ОЗ (с изменениями на 28 декабря 2021 года)

14. Закон Воронежской области от 28 декабря 2007 года N 175-ОЗ «О муниципальной службе в Воронежской области» (с изменениями на 14 апреля 2023 года)
15. Зорина О. О., Линец А.А. Управление персоналом: право и экономика = HR management: law and economics: монография / О.О. Зорина, А.А. Линец. – Москва: Юстицинформ, 2021. – 179 с
16. Инвестиционные предложения Городского округа город Воронеж, URL: <https://www.invest-in-voronezh.ru/ru/o-regione/passport-voronezhskoj-oblasti/investiczionnyij-pasport-gorodskogo-okruga-gorod-voronezh.pdf>
17. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
18. Никулин С.Б. Современные проблемы управления персоналом муниципальной службы / С.Б. Никулин // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-upravleniya-personalom-munitsipalnoy-sluzhby>
19. Останковская М.А. Реализация кадровой политики в органах муниципальной власти// М.А. Останковская // Индустриальная экономика № 3, том 1, 2021. – С. 23-27
20. Закон Липецкой области от 2 июля 2007 года N 68-ОЗ О правовом регулировании вопросов муниципальной службы Липецкой области (с изменениями на 28 февраля 2024 года)
21. Родина Е.Е., Плехотин А.В., Иванов Е.П. Организационно-управленческие проблемы подготовки и развития кадров государственного и муниципального управления / Е.Е. Родина, А.В. Плехотин, Е.П. Иванов // Московский экономический журнал 12/2021. – С. 869-879
22. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы / Л.Н. Свирина // Вестник ИЭ РАН. №3. 2018. - С. 91–101

23. Основные показатели социально-экономического развития Курской области по итогам января-октября 2024 года URL: <https://kursk.ru/region/economy/page-416210/>

24. Стратегия социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года, URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/60ba72d9086f2c60869715657943c065/voronezh.pdf>

25. Стратегия социально-экономического развития города Липецка до 2035 года URL: <https://lipetskcity.ru/doc/strategicheskiy-plan/>

26. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.11.2021)

27. Указ Президента Российской Федерации «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы» от 24.06.2019 г. № 288

28. Указ Президента РФ «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» от 27.09.2005 N 1131 (ред. от 15.11.2013)

29. Указ Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» от 01.02.2005 N 112 (ред. от 31.12.2020)

30. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»

31. Чхутиашвили Н.В. Современная концепция управления персоналом в органах государственной власти / Н.В. Чхутиашвили // URL: <https://vcec.ru/index.php/vcec/article/view/50>

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

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

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

35. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government Executives. // European Research Studies journal. – 2018, Т.21, №1. – Pp. 295-308

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

Приложение А

Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города
Воронеж на 01.01.2025 г

БАЛАНС							
ГЛАВНОГО РАСПОРЯДИТЕЛЯ, РАСПОРЯДИТЕЛЯ, ПОЛУЧАТЕЛЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ,							
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕФИЦИТА БЮДЖЕТА,							
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ДОХОДОВ БЮДЖЕТА							
на 1 января 2025 г.							КОДЫ
						Форма по ОКУД	0503130
						Дата	01.01.2023
							ПБС
Главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, главный администратор, администратор доходов бюджета, главный администратор, администратор источников финансирования дефицита бюджета		АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД ВОРОНЕЖ				ОКВ ЭД	
						по ОКПО	
						ИНН	3650002882
						Глава по БК	902
Наименование бюджета		бюджет муниципального района				по ОКМО	
Периодичность: годовая							
Единица измерения: руб.						по ОКЕИ	383
АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средств за временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средств за временно распоряжении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Нефинансовые активы							
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*	010	2721468	-	2721468	2450304	-	2450304
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	2721468	-	2721468	2354945	-	2354945

Рисунок А.1 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Воронеж на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения А

		бюджетн ая деятель ность	средст ва во времен ном распор яжени и	итого	бюдже тная деятел ьность	средст ва во времен но м расп оряж ении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Нефинансовые активы							
из них:							
амортизация основных средств*	021	2721468	-	2721468	2354 945	-	2354 945
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010 - стр. 020)	030	-	-	-	95 358	-	95 358
Нематериальные активы (балансовая стоимость, <u>010700000</u>)*	040	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-
из них:							
амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы** (остаточная стоимость, стр. 040 - стр. 050)	060	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (<u>010300000</u>)** (остаточная стоимость)	070	-	-	-	-	-	-
Материальные запасы (010500000) (остаточная стоимость), всего	080	14 748	-	14 748	19 482	-	19 482
из них:							
внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-
Права пользования активами (<u>011100000</u>)** (остаточная стоимость), всего	100	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (010600000), всего	120	-	-	-	-	-	-
из них:							
внеоборотные	121	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы в пути (010700000)	130	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы имущества казны (<u>010800000</u>)** (остаточная стоимость)	140	-	-	-	-	-	-
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)	150	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (040150000)	160	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I (стр. 030 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 080 + стр. 100 + стр. 120 + стр. 130 + стр. 140 + стр. 150 + стр. 160)	190	14 748	-	14 748	114840	-	114 840
II. Финансовые активы							
Денежные средства учреждения (020100000), всего	200	-	-	-	-	-	-

Рисунок А.2 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Воронеж на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения А

в том числе:							
на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)	201	-	-	-	-	-	-
в кредитной организации (020120000), всего	203	-	-	-	-	-	-
из них:							
на депозитах (020122000), всего	204	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (020127000)	206	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (020130000)	207	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения (020400000), всего	240	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	241	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	250	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочная	251	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000, 030300000), всего	260	49160	-	49160	32	-	32
из них:							
долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-
Расчеты по кредитам, займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	271	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего	280	-	-	-	-	-	-
из них:							
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	282	-	-	-	-	-	-
Вложения в финансовые активы (021500000)	290	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II (стр. 200 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр. 290)	340	49160	-	49160	32	-	32
БАЛАНС (стр. 190 + стр. 340)	350	63 908	-	63 908	114 873	-	114 873
ПАССИВ							
III. Обязательства							
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	312 291	-	312 291	292 322	-	292 322
из них:							
долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	42 567	-	42 567	11 871	-	11 871
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	-	-	-

Рисунок А.3 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Воронеж на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения А

Пассив	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно распоряжении	итого
в том числе:							
расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	-	-	X	-	-
внутриведомственные расчеты (030404000)	432	-	-	-	-	-	-
расчеты с прочими кредиторами (030406000)	433	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	434	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	470	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-
Доходы будущих периодов (040140000)	510	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу III (стр. 400 + стр. 410 + стр. 420 + стр. 430 + стр. 470 + стр. 510 + стр. 520)	550	354 858	-	354858	304 193	-	304193
IV. Финансовый результат							
Финансовый результат экономического субъекта	570	-290 949	-	-290 949	189319	-	-189 319
БА.ЛАНС (стр. 550 + стр. 570)	700	63 908	-	63 908	114873	-	114 873

Рисунок А.4 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города Воронеж на 01.01.2025 г.

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города
Курска

БАЛАНС							
ГЛАВНОГО РАСПОРЯДИТЕЛЯ, РАСПОРЯДИТЕЛЯ, ПОЛУЧАТЕЛЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ,							
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕФИЦИТА БЮДЖЕТА,							
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ДОХОДОВ БЮДЖЕТА							
на 1 января 2023 г.							КОДЫ
						Форма по ОКУД	0503130
						Дата	01.01.2023
							ПБС
Главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, главный администратор, администратор доходов бюджета, главный администратор, администратор источников финансирования дефицита бюджета	АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД КУРСК					ОКВ ЭД	
						по ОКПО	
						ИНН	3123023081
						Глава по БК	902
Наименование бюджета	бюджет муниципального района					по ОКТМО	
Периодичность: годовая							
Единица измерения: руб.						по ОКЕИ	383
АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно распоряжении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Нефинансовые активы							
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*	010	3021468	-	3021468	2750304	-	2750304
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	3021468	-	3021468	2654945	-	2654945

Рисунок Б.1 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Курск на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложение Б

АКТИВ	Код стр. оци	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно м распоряжении	итого
из них: амортизация основных средств*	021	3021468	-	3021468	2654945	-	2654945
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010 - стр. 020)	030	-	-	-	395358	-	395358
Нематериальные активы (балансовая стоимость, 010200000)*	040	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-
из них: амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы** (остаточная стоимость, стр. 040 - стр. 050)	060	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (010300000)** (остаточная стоимость)	070	-	-	-	-	-	-
Материальные запасы (010500000) (остаточная стоимость), всего	080	24748	-	24748	29482	-	29482
из них: внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-
Права пользования активами (011100000)** (остаточная стоимость), всего	100	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (010600000), всего	120	-	-	-	-	-	-
из них: внеоборотные	121	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы в пути (010700000)	130	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы имущества казны (010800000)** (остаточная стоимость)	140	-	-	-	-	-	-
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)	150	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (040150000)	160	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I (стр. 030 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 080 + стр. 100 + стр. 120 + стр. 130 + стр. 140 + стр. 150 + стр. 160)	190	24748	-	24748	424840	-	424840
II. Финансовые активы							
Денежные средства учреждения (020100000), всего	200	-	-	-	-	-	-

Рисунок Б. 2 – Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Курск на 01.01.2025 г.

Приложение Приложения Б

АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно распоряжении	итого
в том числе:							
на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)	201	-	-	-	-	-	-
в кредитной организации (020120000), всего	203	-	-	-	-	-	-
из них:							
на депозитах (020122000), всего	204	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (020127000)	206	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (020130000)	207	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения (020400000), всего	240	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	241	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	250	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочная	251	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000, 030300000), всего	260	349160	-	349160	332	-	332
из них:							
долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-
Расчеты по кредитам, займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	271	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего	280	-	-	-	-	-	-
из них:							
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	282	-	-	-	-	-	-
Вложения в финансовые активы (021500000)	290	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II (стр. 200 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр.290)	340	349160	-	349160	332	-	332
БАЛАНС (стр. 190 + стр. 340)	350	373908	-	373908	425172	-	425172
ПАССИВ							
III. Обязательства							

Рисунок Б. 3 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Курск на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения Б

Пассив	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно м распоряжении	итого
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	312 291	-	312 291	592322	-	592 322
из них: долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	42 567	-	42 567	11 871	-	11 871
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	-	-	-
в том числе: расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	-	-	X	-	-
внутриведомственные расчеты (030404000)	432	-	-	-	-	-	-
расчеты с прочими кредиторами (030406000)	433	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	434	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	470	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-
Доходы будущих периодов (040140000)	510	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу III (стр. 400 + стр. 410 + стр. 420 + стр. 430 + стр. 470 + стр. 510 + стр. 520)	550	654 858	-	654858	604193	-	604193
IV. Финансовый результат							
Финансовый результат экономического субъекта	570	-290 949	-	-290 949	189319	-	-189 319
БАЛАНС (стр. 550 + стр. 570)	700	373908	-	373908	425172	-	425172

Рисунок Б. 4 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Курск на 01.01.2025 г.

Приложение В

Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа города
Липецк

БАЛАНС									
ГЛАВНОГО РАСПОРЯДИТЕЛЯ, РАСПОРЯДИТЕЛЯ, ПОЛУЧАТЕЛЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ,									
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕФИЦИТА БЮДЖЕТА,									
ГЛАВНОГО АДМИНИСТРАТОРА, АДМИНИСТРАТОРА ДОХОДОВ БЮДЖЕТА									
на 1 января 2023 г.							КОДЫ		
						Форма по ОКУ Д	0503130		
						Дата	01.01.2023		
Главный распорядитель, распорядитель, получатель бюджетных средств, главный администратор, администратор доходов бюджета, главный администратор, администратор источников финансирования дефицита бюджета							ПБС		
						АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРОД ЛИПЕЦК		ОКВ ЭД	
								по ОКПО	
								ИНН	3444059139
					Глава по БК	902			
Наименование бюджета		бюджет муниципального района				по ОКТО	МО		
Периодичность: годовая									
Единица измерения: руб.					по ОКЕИ	383			
		На начало года			На конец отчетного периода				
АКТИВ	Код строки	бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно распоряжении	итого		
1	2	3	4	5	6	7	8		
I. Нефинансовые активы									
Основные средства (балансовая стоимость, 010100000)*	010	6521468	-	6521468	2450304	-	2450304		
Уменьшение стоимости основных средств**, всего*	020	6521468	-	6521468	2354945	-	2354945		

Рисунок В. 1 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Липецк на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения В

АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
из них:							
амортизация основных средств*	021	6521468	-	6521468	2354945	-	2354945
Основные средства (остаточная стоимость, стр. 010 - стр. 020)	030	-	-	-	95358	-	95358
Нематериальные активы (балансовая стоимость, <u>010200000</u>)*	040	-	-	-	-	-	-
Уменьшение стоимости нематериальных активов**, всего*	050	-	-	-	-	-	-
из них:							
амортизация нематериальных активов*	051	-	-	-	-	-	-
Нематериальные активы** (остаточная стоимость, стр. 040 - стр. 050)	060	-	-	-	-	-	-
Непроизведенные активы (<u>010300000</u>)** (остаточная стоимость)	070	-	-	-	-	-	-
Материальные запасы (010500000) (остаточная стоимость), всего	080	14748	-	14748	19482	-	19482
из них:							
внеоборотные	081	-	-	-	-	-	-
Права пользования активами (<u>011100000</u>)** (остаточная стоимость), всего	100	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	101	-	-	-	-	-	-
Вложения в нефинансовые активы (010600000), всего	120	-	-	-	-	-	-
из них:							
внеоборотные	121	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы в пути (010700000)	130	-	-	-	-	-	-
Нефинансовые активы имущества казны (<u>010800000</u>)** (остаточная стоимость)	140	-	-	-	-	-	-
Затраты на изготовление готовой продукции, выполнение работ, услуг (010900000)	150	-	-	-	-	-	-
Расходы будущих периодов (040150000)	160	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I (стр. 030 + стр. 060 + стр. 070 + стр. 080 + стр. 100 + стр. 120 + стр. 130 + стр. 140 + стр. 150 + стр. 160)	190	14748	-	14748	114840	-	114840
II. Финансовые активы							

Рисунок В. 2 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Липецк на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения В

АКТИВ	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средств на во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средств на во временном распоряжении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
Денежные средства учреждения (020100000), всего	200	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
на лицевых счетах учреждения в органе казначейства (020110000)	201	-	-	-	-	-	-
в кредитной организации (020120000), всего	203	-	-	-	-	-	-
из них:							
на депозитах (020122000), всего	204	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	205	-	-	-	-	-	-
в иностранной валюте (020127000)	206	-	-	-	-	-	-
в кассе учреждения (020130000)	207	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения (020400000), всего	240	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	241	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	250	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочная	251	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность по выплатам (020600000, 020800000, 030300000), всего	260	49160	-	49160	32	-	32
из них:							
долгосрочная	261	-	-	-	-	-	-
Расчеты по кредитам, займам (ссудам) (020700000), всего	270	-	-	-	-	-	-
из них:							
долгосрочные	271	-	-	-	-	-	-
Прочие расчеты с дебиторами (021000000), всего	280	-	-	-	-	-	-
из них:							
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	282	-	-	-	-	-	-
Вложения в финансовые активы (021500000)	290	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II (стр. 200 + стр. 240 + стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр.290)	340	49160	-	49160	32	-	32
БАЛАНС (стр. 190 + стр. 340)	350	463 908	-	463 908	214 873	-	214 873

Рисунок В. 3 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Липецк на 01.01.2025 г.

Продолжение Приложения В

Пассив	Код строки	На начало года			На конец отчетного периода		
		бюджетная деятельность	средства во временном распоряжении	итого	бюджетная деятельность	средства во временно распоряжении	итого
1	2	3	4	5	6	7	8
ПАССИВ							
III. Обязательства							
Расчеты с кредиторами по долговым обязательствам (030100000), всего	400	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочные	401	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по выплатам (030200000, 020800000, 030402000, 030403000), всего	410	312 291	-	312 291	292 322	-	292 322
из них: долгосрочная	411	-	-	-	-	-	-
Расчеты по платежам в бюджеты (030300000)	420	42 567	-	42 567	11 871	-	11 871
Иные расчеты, всего	430	-	-	-	-	-	-
в том числе: расчеты по средствам, полученным во временное распоряжение (030401000)	431	X	-	-	X	-	-
внутриведомственные расчеты (030404000)	432	-	-	-	-	-	-
расчеты с прочими кредиторами (030406000)	433	-	-	-	-	-	-
расчеты по налоговым вычетам по НДС (021010000)	434	-	-	-	-	-	-
Кредиторская задолженность по доходам (020500000, 020900000), всего	470	-	-	-	-	-	-
из них: долгосрочная	471	-	-	-	-	-	-
Доходы будущих периодов (040140000)	510	-	-	-	-	-	-
Резервы предстоящих расходов (040160000)	520	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу III (стр. 400 + стр. 410 + стр. 420 + стр. 430 + стр. 470 + стр. 510 + стр. 520)	550	354 858	-	354 858	304 193	-	304 193
IV. Финансовый результат							
Финансовый результат экономического субъекта	570	90 949	-	90 949	89 319	-	89 319
БАЛАНС (стр. 550 + стр. 570)	700	463 908	-	463 908	214 873	-	214 873

Рисунок В. 4 - Бухгалтерская отчетность Администрации городского округа г. Липецк на 01.01.2025 г.