

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

Руслан Алексеевич Долженко^а

Руслан Николаевич Корчагина^а

Тигран Антонович Занко^а

Вера Игоревна Скоробогатова^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-3-39-48

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Цель исследования – определить возможности развития системы подготовки кадров для муниципального уровня управления с учетом запросов ключевых благополучателей: администраций муниципалитетов, органов региональной власти, населения, бизнеса, образовательных организаций. Выявлены проблемы, которые мешают развитию системы подготовки кадров именно для муниципального уровня управления, в частности, вторичность фокуса на муниципальный уровень в системе высшего образования – большинство программ сосредоточены на подготовке специалистов по государственному управлению. Недостаточность внимания к этой теме со стороны регулятора, миграционные устремления молодежи в самих муниципалитетах, обострение кадрового дефицита на уровне администраций территорий вызывает целый ряд причин. Авторы приходят к выводу о том, что необходима активизация развития специализированного обучения для муниципального уровня управления: создание федерального центра компетенций, подготовка профессионального стандарта муниципального служащего, усиление кадрового профессорско-преподавательского состава, более активное включение практических работников из органов местного самоуправления в профориентационную работу и др.

Ключевые слова: высшее образование, дополнительное профессиональное образование, повышение квалификации, муниципальный уровень управления, муниципальные служащие, стратегия развития

Дата поступления статьи в редакцию: 8 июня 2024 года.

DEVELOPMENT OF PERSONNEL TRAINING SYSTEM FOR MUNICIPALITIES

Ruslan A. Dolzhenko^a

Ruslan N. Korchagin^a

Tigran A. Zanko^a

Vera I. Skorobogatova^a

RESEARCH ARTICLE

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article investigates the potential for creating the personnel training system for municipal management while considering the demands of the main requesters, including businesses, educational organizations, population, and regional and local governments. The main research methods included document analysis and focus groups, which were implemented at the Presidential Academy as part of the 2nd RANEPA Educational Forum at the end of 2023. The authors have pointed out problems that are impeding the creation of a personnel training program tailored for local government. For example, the system of higher education has a secondary focus on the municipal level – the majority of programs train specialists in public administration. Numerous factors contribute to this issue, including the regulator's lack of interest in it, young people's aspirations to migrate within the municipalities, and the increasing frequency of staff shortages at the territorial administration level. The authors conclude that there is a need to intensify the development of specialized training for the municipal level of government. Some examples include establishing a federal competence center, creating a professional standard for municipal employees, enhancing the teaching staff, and actively involving practitioners from local self-government bodies in career guidance work.

Keywords: higher education, additional professional education, advanced training, municipal level of management, municipal employees, development strategy

Received: June 8, 2024.

Введение

Предстоящая реформа органов государственной власти и местного самоуправления, включение их в единую систему органов публичной власти актуализирует вопрос обучения и развития государственных и муниципальных служащих для работы в новых условиях. Специфика их деятельности требует соответствующей актуальной и идентичной методологии обучения, которая должна была быть сформирована в рамках комплекса профилей в области государственного и муниципального управления. Традиционно в нашей стране это направление реализуется в первую очередь на базе Президентской академии (РАНХиГС) и ее филиалов, а также ряда вузов, которые исторически сформировали научные и образовательные школы с разным уклоном (экономическим, социологическим, управленческим и др.). Программы профиля ГМУ – это всегда базис, ориентированный на уровень государственного управления (федерального и регионального уровней), и некий комплекс факультативных дисциплин со специализацией на муниципальном уровне. При этом уровень муниципалитетов – очень сложный, специфический, всегда уникальный, так как каждая территория уникальна и отличается даже от соседних. Осуществлять деятельность в области муниципального управления достаточно сложно по разным причинам: высокая нагрузка и риски, сложный эмоциональный фон работы с населением, высокие вероятности случайных эксцессов и др. В этой связи возрастает актуальность профильного обучения именно в сфере муниципального управления, что подтверждается в том числе решениями руководства страны.

У данного направления много стейкхолдеров, которые не всегда готовы вкладывать ресурсы в развитие, но заинтересованы в получении необходимого результата: государство, органы региональной власти, администрация муниципалитета, население, бизнес, общественные организации и др. Как вовлечь их в развитие системы обучения муниципальных служащих? Какие эффекты можно получить от системной организации образовательных программ? Какие сложности мешали сделать это много раньше? Как должно выглядеть образование для муниципалитетов в новой системе координат публичной власти? На эти и многие другие вопросы необходимо найти ответы, что и обозначило актуальность данной статьи.

Теоретические аспекты подготовки кадров для муниципального уровня управления

Деятельность муниципалитетов в том или ином виде всегда интересовала ученых и экспертов, с одной стороны, потому что она имеет большое значение для социально-экономической жизни населения территории, с другой – потому что в ней сосредоточены проблемы и противоречия, решение которых может принести результаты для разных субъектов. Предметное поле исследования сферы обучения кадров для муниципалитетов разнообразно и при этом мало изучено; по крайней мере, об этом говорит контент-анализ научных работ, которые были проанализированы нами на подготовительном этапе исследования.

Большинство научных работ принадлежит авторам из филиалов Президентской академии, а также ряда других вузов, в которых представлены научные школы в области ГМУ. Заметим, что тема рассматривается как в полноценных научных статьях в рейтинговых изданиях [Алиев, 2008. С. 28–33; Камолов, Коржов, 2012. С. 185–189; Кучеров, Пикулева, 2015. С. 65–78; Литвинова, Литвинова, 2012. С. 81–87; Марченко, Марченко, 2010. С. 54–59; Павлова, Щеглов, 2016. С. 163–167; Соломахин, 2015. С. 1–25], так и в крупных монографиях и учебных пособиях, принадлежащих известным региональным ученым [Багирова, 2014. С. 75–82; Фролова, Рогач, 2018. С. 369–385].

Контент-анализ этих работ показывает, что в них, как правило, прорабатывается отдельная тема, актуальная для сферы государственного и муниципального управления: проектное управление [Бурянина, Лукин, 2021. С. 71–87], стратегирование развития муниципалитета [Соломахин, 2015. С. 1–25], работа с кадрами [Еремин, Гладкова, Безгина, 2021. С. 19–24; Зимина, Кухарский, Новикова, 2018. С. 83–92; Литвинова, Литвинова, 2012. С. 81–87], цифровизация государственных услуг и др. Представлена и тема обучения муниципальных служащих. Остановимся на ней подробнее.

Отметим, что тема развития территориального управления и необходимых для этого факторов рассматривается и в зарубежных научных изданиях (с учетом страновой специфики). Например, в ряде работ [Montpetit, 2011. P. 1250–1271, Yang, Van der Wal, 2014. P. 187–206] показано, что реализация проектов развития муниципальной службы влечет за собой появление новых аспектов и результатов муниципального управления. При этом другие исследования показывают, что реформирование этого уровня управления требует адекватного развития подходов к работе с

Таблица 1. Проблемы в области подготовки кадров для муниципалитетов

Table 1. Issues in the field of personnel training for municipalities

	Проблема / вопрос	Комментарии
1	Наличие / отсутствие образовательных программ для муниципальных служащих	
1.1	Высшее образование – отсутствие специализированных образовательных программ по МСУ (бакалавриат и магистратура)	Модуль «Местное самоуправление», как правило, включен в дисциплину СГМУ, где большая часть внимания уделена государственному управлению
1.2	ДПО – малое количество специализированных образовательных программ по муниципальному управлению	Региональный заказ – в основном программы по основам муниципальной службы, антикоррупции и закупкам (требования)
2	Отсутствие комплексной линейки программ по подготовке специалистов по МУ, ориентированной на разные целевые аудитории	Целевая аудитория (ЦА) Бакалавриат, магистратура – студенты, родители; ДПО – муниципалитеты, региональная власть, потенциальные сотрудники МСУ и специалисты, которые уже работают в МСУ
3	Отсутствие четко сформированного заказчика на образовательные программы по МСУ	Высшее образование Для потенциального выбора образовательной программы по МУ у ЦА: • не в полной мере сформировано понимание карьерной траектории выпускника, который выберет программу по МСУ ДПО: По программам ДПО сегодня, как правило, заказчиком на образовательные программы по МСУ выступают муниципалитеты, которые: • имеют сильные финансовые ограничения по оплате обучения своих сотрудников. Как следствие, ищут более дешевые программы, которые зачастую ниже по качеству. • не всегда могут сформировать четкий запрос на результат образовательного процесса
4	Разрыв интересов муниципальной и региональной власти в подготовке специалистов по МСУ	С учетом разграничения региональных органов государственной власти и органов местного самоуправления существуют сложности финансирования со стороны региональных властей подготовки муниципальных служащих
5	Низкая гибкость образовательных программ, отсутствие практико-ориентированного подхода	Не все образовательные организации обладают достаточной компетентностью в понимании специфики работы муниципалитетов; нехватка ППС с опытом работы в подобных структурах определяет низкий уровень взаимодействия образовательных организаций и муниципалитетов
6	Слабая информированность ЦА об образовательных программах и возможной карьерной траектории слушателей	Основной целевой аудиторией для образовательных организаций являются выпускники школ и молодые работники, которые планируют продолжить обучение после бакалавриата в профильной магистратуре. Поэтому работники муниципалитетов выпадают из фокуса внимания коммуникационных кампаний

кадрами, ценностей служащих [Лаврова, 2016. С. 64–68; Литвинова, Литвинова, 2012. С. 81–87], в том числе с точки зрения противодействия коррупции на местах [Грибова, Корниенко, 2018. С. 168–177], формирования бренда работы в органах власти [Кучеров, Пикулева, 2015. С. 65–78].

Большинство отечественных ученых выделяют два основных проблематичных направления в развитии кадров муниципальной службы: а) привлечение, отбор и удержание работников [Кучеров, Пикулева, 2015. С. 65–78; Поликанов, 2010. С. 66–85], б) обучение и развитие персонала [Камолов, Коржов, 2012. С. 185–189; Марченко, Марченко, 2010. С. 54–59].

Контент-анализ научных работ позволил выделить базовые проблемы в системе управления муниципалитетами и связанные с ними ограничения в области подготовки профильных кадров (рисунки 1). Данный перечень не исчерпыва-

ющий, так как существуют и другие локальные причины ухудшения ситуации с подготовкой кадров на местах.

Эти и другие факторы обостряют актуальность обучения и развития муниципальных служащих, для их детальной проработки были выделены проблемы в области подготовки кадров для муниципалитетов (таблица 1).

Большая часть этих аспектов уже рассмотрена в ряде научных работ, посвященных вопросам подготовки кадров для органов публичной власти. Базой для построения образовательных систем для них является, по мнению ученых, компетентностный подход [Багирова, 2014. С. 75–82; Роздольская, Ледовская, Ледовской, 2018. С. 157–167; Черкасова, 2015. С. 12–15; Шабанова, 2012. С. 140–145], а также использование инновационных методов обучения [Воронина, 2010. С. 74–81; Павлова, Щеглов, 2016. С. 163–167; Чуба-

Кадровые технологии

Таблица 2. Ключевые выводы работы групп в рамках фокус-групп по вовлечению стейкхолдеров в развитие системы подготовки муниципальных служащих**Table 2. Primary findings from the focus groups on the involvement of stakeholders in the creation of the municipal personnel training program**

	Ключевые запросы	Ключевые проблемы	Выгоды от активизации	Мероприятия-активаторы
Администрация муниципалитета	Формирование у обучающихся желания работать в муниципалитете; обучение работе в команде	Отсутствует профильное обучение под задачи муниципалитетов; с закрытием филиалов вузов нет возможности учить под задачи муниципалитета; нет нормативной модели компетенций	Повышение доли тех, кто готов будет остаться и работать в муниципалитетах; проектное обучение под задачи муниципалитета	Стратегические сессии; запуск программ обучения команд муниципалитета; дни открытых дверей
Органы региональной власти	Ориентация муниципалитетов на выполнение целей региона; лояльное население; подготовка работников под новые задачи; внедрение лучшего опыта	Муниципалитеты отличаются по уровню развития, вовлеченности; частые конфликты между субъектами муниципалитета	Обмен опытом между муниципалитетами; обучение актуальным задачам и технологиям; повышение лояльности населения	Школа мэров
Население	Ответственность администрации за развитие территории; улучшение инфраструктуры для жизни	Администрация слабо заинтересована в решении проблем населения; вопрос обучения актуализируется при завершении детьми школы	Вовлечение взрослого населения и детей в решение вопросов территории; поддержка администрации со стороны жителей муниципалитета	Дни открытых дверей; профильные классы для детей; открытые мероприятия для родителей
Бизнес	Удовлетворение запроса на кадровую обеспеченность; снижение налоговой нагрузки, в том числе социальной ренты	Высокая социальная нагрузка бизнеса; кадровый голод; постоянные проверки со стороны регулятора	Частичное решение кадровых вопросов при поддержке проектов с образовательными организациями со стороны администрации	Совместные образовательные проектные программы для сотрудников предприятия и администрации муниципалитета
Образовательные организации	Снижение бюрократической нагрузки; повышение доходной части; обновление образовательной повестки	Высокая бюрократическая нагрузка и требования со стороны регулятора; недостаток средств для развития	Реализация проектов развития при поддержке других субъектов; обновление образовательных программ; лояльность со стороны населения и бизнеса	Профильные классы; проекты с бизнесом и администрацией

рец, 2014. С. 196–201; Чумаков, Елизарова, Берендеева, 2022. С. 35–45].

Каким образом может быть построено качественное обучение муниципальных служащих, по мнению экспертов в данной предметной области, мы рассмотрим далее.

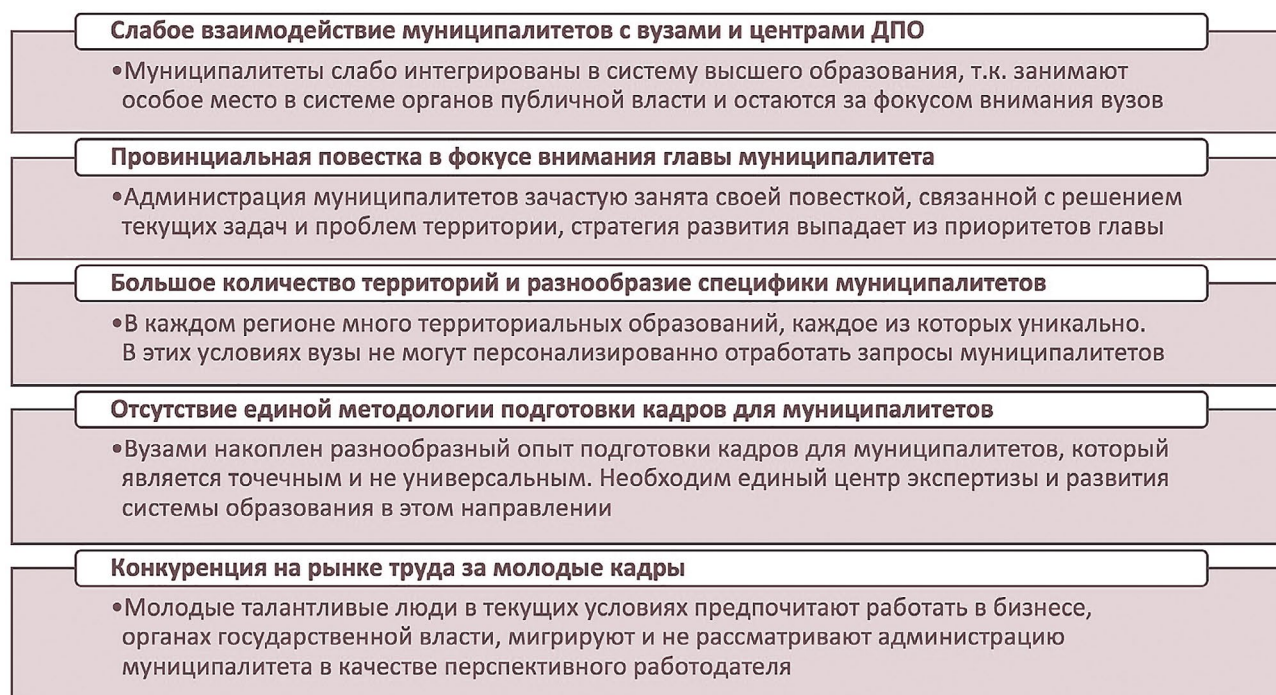
Методология и результаты исследования проблем в области подготовки кадров для муниципального уровня

Для определения перспективных направлений обучения и развития муниципальных служащих в общей системе образования нами было проведено качественное исследование, основанное на анализе документов, интервью и фокус-группах с экспертами в данной предметной области. В качестве площадки для их проведения выступил второй образовательный форум РАНХиГС, проведенный в декабре 2023 года и посвященный вопросам обучения муниципальных служащих, привлечший более 100 экспертов в области ГМУ-образования. Всего к фокус-группе было

привлечено 29 экспертов в предметной области.

Первичная цель – проработка проблем, которые мешают развитию высшего образования в части удовлетворения запросов администрации муниципалитетов в подготовке кадров. Кроме того, необходимо было выработать общие подходы к изменению качества подготовки кадров для муниципальной службы путем совершенствования образовательных программ высшего образования. По итогам фокус-групп также планировалось выработать решения, которые могут быть оформлены в проекты развития высшего образования под задачи муниципалитетов; сформулировать концепт базовых направлений обучения специалистов для администраций территорий и связанных с ними предприятий; определить действия, которые будут способствовать интеграции образовательных организаций региона и муниципалитетов.

Экспертами для фокус-групп выступили представители Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления, представители Мин-

Рисунок 1. Базовые проблемы в системе управления муниципалитетами и связанные с ними ограничения в области подготовки профильных кадров**Figure 1. Main issues with the municipal management system and associated barriers to personnel training**

обнауки России, Минтруда России, структурных подразделений Президентской академии и вузов России, ведущих подготовку кадров для муниципальной службы, магистранты, аспиранты и слушатели Президентской академии.

Архитектура фокус-группы предполагала последовательную работу с проблемами, которые мешают качественной подготовке кадров для муниципалитетов. После конкретизации перечня задач участники разрабатывали планы действий, которые необходимо реализовать для устранения проблем и повышения качества образования муниципальных служащих. Среди предложений участников: организация оплачиваемых стажировок профессорско-преподавательского состава в муниципалитетах на срок не менее одного месяца для работы «в поле», разработки актуальных образовательных кейсов; создание межрегиональных методических площадок для обмена опытом, межсетевого обучения; развитие активной гражданской позиции населения, которая будет подталкивать муниципалитеты к удовлетворению запросов жителей муниципалитета, что может быть возможным при должном уровне подготовки работников; вовлечение бизнеса к заказу на новые программы обучения совместных команд от предприятия, администрации, общественных организаций. Разработанный консоли-

дированный план реализации мероприятий был доведен до всех участников форума.

Некоторые эксперты отметили, что необходимо развивать не только систему подготовки кадров, но и более эффективно встраивать ее в систему кадровой работы, которая также включает в себя такие подсистемы, как подбор, мотивация, оценка и аттестация, кадровые перемещения, корпоративная культура и др. Два эксперта уточнили, что бизнесом накоплен релевантный опыт в подобной работе через построение в организации HR-цикла. С этим нельзя не согласиться, так как развитие работников само по себе, без системы целеполагания обучения и аттестации со стороны работодателя не даст нужных эффектов [Алиев, 2008. С. 28–33]. Еще одной важной темой, развиваемой бизнесом, которую можно использовать для обучения государственных служащих, является работа команд [Никитин, 2018. С. 82–105].

В ходе работы эксперты были разделены на группы в зависимости от их опыта и специализации, с каждой из которых была соотнесена базовая заинтересованная сторона (стейкхолдер). Всего было сформировано пять групп: администрация муниципалитета, органы региональной власти, население, бизнес, образовательные организации. Каждая из групп обсуждала ключевые

Кадровые технологии

чевые запросы выгодополучателей, проблемы, которые мешают развитию кадров, возможные выгоды от активизации работы, а также мероприятия с их участием, способные повысить качество обучения. Результаты работы представлены в **таблице 2**.

По мнению экспертов, необходимо разделять работу муниципального служащего и его деятельность, выстраивая под каждый аспект свои подходы. Работа включает типовые задачи или операции, выполняемые служащим, а деятельность предполагает решение социально значимых задач с постоянно растущим уровнем сложности. В текущих условиях постоянных изменений, высочайшей ответственности перед активным населением и органами региональной власти именно деятельность муниципальных кадров требует переосмысления и развития.

По мнению экспертной группы, наиболее перспективным направлением развития подготовки является уровень дополнительного профессионального образования (ДПО) и магистратуры. Как правило, начало работы в муниципалитете не связано с наличием профильного образования, соответственно, не всегда выстроена траектория карьерного пути служащих. Однако в дальнейшем, если человек ориентирован на продолжение работы в муниципалитете, становится очевидной необходимость получения образования через переподготовку в системе ДПО или в заочной магистратуре по направлению «Государственное и муниципальное управление» для последующего продвижения по службе. Ежегодно на подобные программы поступает до 10 % абитуриентов из числа муниципальных служащих. Следует отметить, что эти программы требуют большей адаптации под указанную категорию, а также учета специфики деятельности муниципалитетов. Обзор информации на сайтах приемных комиссий вузов показал, что профильных магистерских программ с углублением в тему муниципальной службы в стране практически нет.

Несколько экспертов подчеркнули необходимость развития уровня предобразования, т.е. профильных классов в школах, профориентации, экскурсий и мастер-классов. К сожалению, количество абитуриентов, желающих получить профильное образование и вернуться в муниципалитет на службу, ежегодно уменьшается. Молодежь предпочитает поступать в колледжи (общее количество поступающих в колледжи несколько лет назад сравнивалось с численностью поступающих в вузы по стране). Специализированных программ уровня среднего профессионального образования по направлению ГМУ нет.

Рекомендации по развитию системы подготовки кадров для муниципального уровня управления

В ходе обсуждения с экспертами нами был определен план действий для развития системы подготовки кадров для муниципалитетов, проработаны проблемы, определены направления их решения с учетом запросов муниципалитетов и успешного опыта вузов. В нашем случае объектом интереса были не только проблемы подготовки муниципальных служащих, но и решения, которые способны перенастроить обучение, сделать его результативным, оперативным, адаптированным под задачи заказчиков.

Как известно, подготовка кадров включает в себя деятельность по организации и обеспечению обучения и научения действующих или потенциальных работников, в нашем случае – администрации муниципалитетов и связанных предприятий. Если обучение касается внешней стороны образовательной деятельности (как организуется обучение, как мотивируются участники, как администрируются процессы и др.), то научение затрагивает содержательное приобретение знаний, навыков и умений для их последующего использования в профессиональной деятельности. Качественное научение зависит от методологии образовательной деятельности, положенной в его основу. В свою очередь, методология – это совокупность технологий, позволяющая решать задачи бизнеса через изменение сотрудников на основе системы: идеологических выборов (философия), знаний (законов, логики, принципов), практических методов их применения (методика).

Качественное комплексное обучение основано на этих трех аспектах. Если мы хотим эффективно учить муниципальных служащих и будущих работников администрации муниципалитета, в основе образовательной деятельности должна лежать определенная философия и набор ценностей (отметим, что для муниципального служащего они до сих пор не сформированы, государство только начинает подходить к этой задаче), четкие и обоснованные знания о муниципальной деятельности и ее влиянии на территорию и население, практические методы обучения знаниям, развития навыков, релевантные аудитории и задачам по ее развитию.

Кроме того, большинство экспертов отмечают низкий уровень развития системы подготовки кадров для муниципального уровня, в том числе за счет отсталости и архаичности применяемых образовательных методик. Система ДПО и корпоративного обучения значительно про-

двинулась вперед в части обучения и развития работающих сотрудников под задачи заказчика. В большинстве же случаев обучение муниципальных служащих проводится формально, для получения официального документа, не дает никаких видимых эффектов. Например, бизнес активно использует компетентностный подход в обучении персонала, внедряет корпоративные модели компетенций. В рамках компетентностного подхода базовой ячейкой образовательного процесса являются компетенции – способности человека эффективно выполнять определенный вид деятельности. Зная набор компетенций, который необходим для осуществления конкретного вида профессиональной деятельности (в нашем случае – муниципальной службы и ее отдельных направлений) можно сформировать образовательные программы под развитие каждой конкретной компетенции.

Библиотека компетенций – это набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций в конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой. Если в основу разработки образовательной программы будет положена библиотека компетенций муниципального служащего, практический результат обучения по программе будет значительно выше, а сотрудник, прошедший такое обучение, – более востребован.

В ходе работы с экспертами во время фокус-групп был сформирован задел по созданию Федерального сетевого научно-методического центра по совершенствованию подготовки кадров для сферы муниципального управления. По мнению участников сессии, в основу научно-методического центра необходимо положить наработки системы профессиональных квалификаций (СПК), реализуемых на уровне страны.

В первую очередь следует создать совет по профессиональным квалификациям в области муниципальной службы. Первая задача, которую необходимо решить совету, – разработать, обсудить и утвердить профессиональный(-ые) стандарт(-ы) в профессиональной области. Для этого в том числе необходимо провести мониторинг рынка труда в сфере муниципальной работы, и делать это необходимо минимум один раз в два года для формирования представления о динамике развития рынка и потенциальных проблемах. После того как стандарт будет сформирован, необходимо разработать

систему оценки квалификаций со всем методическим инструментарием (оценочные средства, типовые программы, индивидуальные планы развития, методические документы и др.). Сопутствующими активностями могут стать конкурсы на звание лучшего муниципального служащего, например, под эгидой АНО «Россия – страна возможностей», профессионально-общественная аккредитация действующих образовательных программ в области муниципального управления, просветительская деятельность, открытый лекторий от СПК, профильные классы в школах («Классы публичного управления») и др.

Заключение

Таким образом, нам удалось рассмотреть теоретические аспекты подготовки кадров для муниципалитетов, выделить ключевые проблемы в данной предметной области, которые мешают ее развитию под запросы различных стейкхолдеров, провести обзор научной литературы, реализовать комплекс интервью и фокус-групп с экспертами в области подготовки кадров для государственной и муниципальной службы, на основе которых были разработаны методические основы подготовки кадров для муниципальной службы.

Анализ показал, что система подготовки кадров для муниципальных органов, несомненно, требует реформы и поступательного развития. За последние годы накоплены значительные противоречия и одновременно реализованы качественные изменения на локальном уровне. Ввиду разнообразия территорий, отсутствия слаженной системной работы по подготовке кадров, с учетом целеполагания администраций по разработке реализации стратегий развития муниципалитетов под запросы различных благополучателей, необходимо осуществить комплекс мер, которые были выделены в работе: создать единый методологический центр обучения кадров для муниципального уровня управления, разработать профессиональный стандарт муниципального служащего, развить систему кадровой работы с муниципальными служащими, сформировать подсистему профессиональных квалификаций для них, разработать и реализовать системные комплексные образовательные программы, выстроить работу с населением и молодежью по продвижению бренда службы в органах местного самоуправления.

Литература

- Алиев Т. Аттестация как одно из направлений совершенствования профессионализма муниципальных служащих. *Власть*. 2008. № 3. С. 28–33. EDN: KARAGB
- Багирова А.П. Государственные и муниципальные служащие: компетенции и содержание подготовки в демографической сфере. *Вопросы управления*. 2014. № 5 (30). С. 75–82.
- Богдан Н.Н., Бушуева И.П. Управление непрерывным профессиональным развитием государственных гражданских служащих (региональный аспект). Новосибирск, 2014. EDN: UZSFMJ
- Бурянина О.А., Лукин А.Н. Формирование компетенций проектного менеджмента государственных и муниципальных служащих. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2021. Т. 16. № 4. С. 71–87. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-4-71-87>. EDN: QMWSGC
- Воронина Л.И. Инновационные подходы в обучении государственных и муниципальных служащих. *Вестник университета*. 2010. № 4. С. 74–81. EDN: VVBDTJ
- Грибова О.В., Корниенко М.В. Кадровый менеджмент в органах местной власти. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2018. № 3 (47). С. 168–177. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-3-17>. EDN: ZASWQP
- Еремин В.И., Гладкова Л.А., Безгина Е.С. Кадровая политика в системе местного самоуправления: ее роль и проблематика реализации. *Бизнес. Образование. Право*. 2021. № 3 (56). С. 19–24. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2021.56.307>. EDN: VFHIOA
- Зими́на Н.В., Кухарский А.Н., Новикова А.В. Усовершенствование систем местного самоуправления в рамках организационно-кадрового обеспечения муниципального управления. *Вестник Забайкальского государственного университета*. 2018. Т. 24. № 3. С. 83–92. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2018-24-3-83-92>. EDN: LVBWER
- Камолов С.Г., Коржов И.А. Проблемы повышения квалификации государственных муниципальных служащих. *Право. Журнал Высшей школы экономики*. 2012. № 3. С. 185–189. EDN: PCSKTF
- Кучеров Д.Г., Пикулева О.А. Брендинг государственной гражданской службы в России. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2015. № 4. С. 65–78. EDN: VHMDBF
- Лаврова Е.В. Современные методы обучения в подготовке государственных и муниципальных служащих как одно из условий обеспечения национальной безопасности России. *Международный журнал экспериментального образования*. 2016. № 2-1. С. 64–68. EDN: VOANTX
- Литвинова Т.П., Литвинова Е.В. Проблемы кадрового обеспечения предоставления государственных и муниципальных услуг. *Сервис в России и за рубежом*. 2012. № 11 (38). С. 81–87. EDN: PVDEIX
- Магомедов К.О. Проблемы функционирования и развития местного самоуправления в России. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2015. № 4. С. 96–103. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2015.4.05>
- Марченко И.П., Марченко А.И. Проблемы модернизации профессиональной подготовки кадров для системы социального управления. *Ученые записки Российского государственного социального университета*. 2010. № 6 (82). С. 54–59. EDN: NTXKCR
- Никитин А.С. Развитие системы мониторинга эффективности управленческих команд в регионах России. *Экономическая политика*. 2018. Т. 13. № 3. С. 82–105. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-04>
- Павлова Н.И., Щеглов Г.М. Построение дистанционного учебного курса для обучения государственных и муниципальных служащих. *Современные наукоемкие технологии*. 2016. № 1-1. С. 163–167. EDN: VMGKZF
- Поликанов Д.В. «Кадровый голод» на государственной и муниципальной службе. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2010. № 5 (99). С. 66–85.
- Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Ледовской Е.Е. Проблематика построения и внедрения системы развития профессиональных компетенций как фактора повышения уровня мотивации муниципальных служащих. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2018. № 2 (69). С. 157–167. EDN: YSGTRA
- Соломахин А.Н. Совершенствование модели компетенций и формирование системы обучения, повышения и оценки компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих, осуществляющих функции по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе и реализации инвестиционной стратегии Воронежской области. *Регион: государственное и муниципальное управление*. 2015. № 2 (2). С. 1–25. EDN: UKILVT
- Фролова Е.В., Розгач О.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2018. № 4 (146). С. 369–385. <https://doi.org/10.14515/momtomrg.2018A19>
- Хайруллина Н.Г., Устинова О.В. Профессиональное развитие муниципальных служащих. Тюмень, 2005. EDN: SFOETT
- Черкасова Т.П. Компетентностный подход к подготовке муниципальных служащих на факультете политологии Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС. *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление*. 2015. № 4 (59). С. 12–15. EDN: TNCFLJ
- Чубарец О.В. Развитие непрерывного образования в контексте реализации дополнительных профессиональных программ для государственных и муниципальных служащих. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2014. № 6 (36). С. 196–201. EDN: TFCEBD
- Чумаков М.В., Елизарова А.А., Берендеева А.Б. Интерактивные методы в обучении будущих государственных и муниципальных служащих. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2022. № 1 (69). С. 35–45. <https://doi.org/10.6060/snt.20226901.0005>. EDN: IJEFXU
- Шабанова М.Р. Проблемы и подходы к профессиональному развитию персонала органов местного самоуправления. *Каспийский регион: политика, экономика, культура*. 2012. № 1 (30). С. 140–145. EDN: PENUUR

Montpetit É. Between Detachment and Responsiveness: Civil Servants in Europe and North America. *West European Politics*. 2011. Vol. 34. No. 6. P. 1250–1271. <https://doi.org/10.1080/01402382.2011.616663>. In English

Yang L., Van der Wal Z. Rule of Morality vs. Rule of Law? An Exploratory Study of Civil Servant Values in China and the Netherlands. *Public Integrity*. 2014. Vol. 16. No. 2. P. 187–206. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922160204>. In English

References

- Aliyev T. Attestation as one of the directions for improving the professionalism of municipal servants. *Vlast'*. 2008. No. 3. P. 28–33. EDN: KARAGB. In Russian
- Bagirova A.P. Public and municipal employees: competencies and content of training in the demographic field. *Voprosy upravleniya*. 2014. No. 5 (30). P. 75–82. In Russian
- Bogdan N.N., Bushueva I.P. Managing the continuous professional development of public civil servants (regional aspect). Novosibirsk, 2014. EDN: UZSFMJ. In Russian
- Buryanina O.A., Lukin A.N. Formation of project management competencies of state and municipal employees. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. 2021. Vol. 16. No. 4. P. 71–87. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-4-71-87>. EDN: QMWSGC. In Russian
- Cherkasova T.P. Competence-based approach to the training of municipal servants at the Faculty of Political Science of the South Russian Institute of Management, a branch of RANEP. *Nauka i obrazovaniye: khozyaystvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravleniye*. 2015. No. 4 (59). P. 12–15. EDN: TNCFLJ. In Russian
- Chubarets O.V. Current status and trends of continuing education through the implementation of additional professional programs. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. 2014. No. 6 (36). P. 196–201. EDN: TFCEBD. In Russian
- Chumakov M.V., Elizarova A.A., Berendeyeva A.B. Interactive methods in university training of future state and municipal employees. *Sovremennyye naukoemykiye tekhnologii. Regional'noye prilozheniye*. 2022. No. 1 (69). P. 35–45. <https://doi.org/10.6060/snt.20226901.0005>. EDN: IJEFXU. In Russian
- Eremin V.I., Gladkova L.A., Bezgina E.S. Human resources policy in the local government body: its role and the implementation problem. *Biznes. Obrazovaniye. Pravo*. 2021. No. 3 (56). P. 19–24. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2021.56.307>. EDN: VFIIOA. In Russian
- Frolova E.V., Rogach O.V. Staffing of local government in modern Russian conditions. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny*. 2018. No. 4 (146). P. 369–385. <https://doi.org/10.14515/momtormg.2018A19>. In Russian
- Gribova O.V., Kornienko M.V. Peculiarities of human resources management in local authorities. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki*. 2018. No. 3 (47). P. 168–177. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2018-3-17>. EDN: ZASWQP. In Russian
- Kamolov S.G., Korzhov I.A. Issues of professional growth among state and municipal employees. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*. 2012. No. 3. P. 185–189. EDN: PCSKTF. In Russian
- Khairullina N.G., Ustinova O.V. Professional development of municipal employees. Tyumen, 2005. EDN: SFOETT. In Russian
- Kucherov D.G., Pikuleva O.A. The public civil service branding in Russia. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2015. No. 4. P. 65–78. EDN: VHMDBF. In Russian
- Lavrova E.V. Modern teaching methods in training state and municipal employees as a condition for ensuring national security of Russia. *Mezhdunarodnyy zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya*. 2016. No. 2-1. P. 64–68. EDN: VOAHTX. In Russian
- Litvinova T.P., Litvinova E.V. Problems in staff assistance in state and municipal service provision. *Servis v Rossii i za rubezhom*. 2012. No. 11 (38). P. 81–87. EDN: PVDEIX. In Russian
- Magomedov K.O. Problems of functioning and development of local self-government in Russia. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny*. 2015. No. 4. P. 96–103. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2015.4.05>. In Russian
- Marchenko I.P., Marchenko A.I. Ideology of modernization of the training of professional staff for the social administration system. *Uchenyye zapiski Rossiyskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta*. 2010. No. 6 (82). P. 54–59. EDN: NTXKCR. In Russian
- Nikitin A.S. Development of the monitoring system for management team effectiveness in Russian regions. *Ekonomicheskaya politika*. 2018. Vol. 13. No. 3. P. 82–105. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-3-04>. In Russian
- Pavlova N.I., Shcheglov G.M. Building a distance learning course for training of state and municipal employees. *Sovremennyye naukoemykiye tekhnologii*. 2016. No. 1-1. P. 163–167. EDN: VMGKZF. In Russian
- Polikanov D.V. Staff shortage: state and municipal service. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskkiye i sotsial'nyye peremeny*. 2010. No. 5 (99). P. 66–85. In Russian
- Rozdolskaya I.V., Ledovskaya M.E., Ledovskoy E.E. Problematics of building and implementing the system of professional competence development as a factor in increasing the level of motivation of municipal employees. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*. 2018. No. 2 (69). P. 157–167. EDN: YSGTRA. In Russian
- Shabanova M.R. Problems and approaches to professional development of local self-government personnel. *Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kul'tura*. 2012. No. 1 (30). P. 140–145. EDN: PENUUR. In Russian
- Solomakhin A.N. Improvement of the competence model and formation of the system of training, improvement and assessment of competence for state civil and municipal servants performing the functions of ensuring a favorable investment climate in the region and implementation of the investment strategy of the Voronezh region. *Region: gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye*. 2015. No. 2 (2). P. 1–25. EDN: UKILVT. In Russian
- Voronina L.I. Innovative approaches in training public and municipal servants. *Vestnik universiteta*. 2010. No. 4. P. 74–81. EDN: VVBTDJ. In Russian
- Zimina N.V., Kukharsky A.N., Novikova A.V. Improvement of local self-government systems in organization and staffing of municipal management. *Vestnik Zabaykal'skogo gosudarstvennogo universiteta*. 2018. Vol. 24. No. 3. P. 83–92. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2018-24-3-83-92>. EDN: LVBWEP. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Руслан Алексеевич Долженко, доктор экономических наук, профессор, эксперт Дирекции по развитию образования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82).

E-mail: dolzhenko-rua@ranepa.ru

Руслан Николаевич Корчагин, кандидат технических наук, и.о. директора Института государственной службы и управления, заведующий кафедрой информатики и прикладной математики

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82).

E-mail: korchagin-rn@ranepa.ru

Тигран Антонович Занко, кандидат юридических наук, доцент, директор Центра государственной службы и управления, и.о. заместителя директора Института государственной службы и управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: zanko-ta@ranepa.ru

Вера Игоревна Скоробогатова, кандидат юридических наук, доцент, главный аналитик Дирекции по развитию образования

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82).

E-mail: skorobogatova-vi@ranepa.ru

Для цитирования: Долженко Р.А., Корчагин Р.Н., Занко Т.А., Скоробогатова В.И. Развитие системы подготовки кадров для муниципалитетов. *Государственная служба*. 2024. № 3. С. 39–48.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Ruslan A. Dolzhenko, Doctor of Sci. (Economics), Professor, Expert of the Directorate for Education Development Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: dolzhenko-rua@ranepa.ru

Ruslan N. Korchagin, Candidate of Sci. (Technical Sciences), Acting Director of the Institute of Public Administration and Civil Service, Head of the Department of Informatics and Applied Mathematics

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: korchagin-rn@ranepa.ru

Tigran A. Zanko, Candidate of Sci. (Law), Associate Professor, Director of the Center for Public Service and Management, Acting Deputy Director of the Institute of Public Administration and Civil Service

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: zanko-ta@ranepa.ru

Vera I. Skorobogatova, Candidate of Sci. (Law), Associate Professor, Chief Analyst of the Directorate for Educational Development

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: skorobogatova-vi@ranepa.ru

For citation: Dolzhenko R.A., Korchagin R.N., Zanko T.A., Skorobogatova V.I. Development of personnel training system for municipalities. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 3. P. 39–48.