



**НАУЧНАЯ СТАТЬЯ**  
УДК 316.61

**DOI: 10.18287/2782-2966-2021-1-4-66-73**

Дата: поступления статьи: 18.10.2021  
после рецензирования: 02.12.2021  
принятия статьи: 15.12.2021

**Р.М. Вульфович**

Северо-Западный институт управления –  
филиал Российской академии народного  
хозяйства и государственной службы,  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация  
E-mail: vulfovich-rm@ranepa.ru  
ORCID: <http://orcid.org/000-002-1303-9057>

## Совершенствование персонала муниципальной службы в XXI веке (с ЭО и ДОТ)

**Аннотация:** важным процессом в рамках социализации личности в современных условиях является процесс совершенствования компетенций индивидуума в режиме расширения их спектра и повышения качественного уровня в течение всей жизни. Одновременно в динамичной среде профессиональной деятельности человеку приходится в ряде случаев достаточно кардинально менять свою траекторию профессионального развития. Все вышесказанное входит в понятие «обучение в течение всей жизни» (life-long learning). Для ряда категорий занятых этот процесс связан с большими организационными сложностями: состав компетенций имеет сложную структуру, изменения происходят достаточно часто, возможности персонального развития ограничены в связи с условиями профессиональной деятельности. Одной из таких категорий являются государственные и муниципальные служащие, имеющие высокую потребность в совершенствовании управленческих и коммуникативных компетенций, но ограниченные жесткими рамками служебной деятельности. Конструктивным решением для обеспечения совершенствования персонала муниципальной службы является организация и проведение программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации служащих с широким использованием электронного образования и дистанционных технологий обучения. Не менее важным является стимулирование собственной активности служащих в выборе контента и форм осуществления развития компетенций.

**Ключевые слова:** компетенции; динамика; траектория; «обучение в течение всей жизни»; гражданские служащие; потребность в обучении; дистанционное обучение; электронное образование.

**Цитирование:** Вульфович Р.М. Совершенствование персонала муниципальной службы в XXI веке (с ЭО и ДОТ) // Семиотические исследования. Semiotic studies. 2021. Т. 1, № 4. С. 66–73. DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2021-1-4-66-73>.

**Информация о конфликте интересов:** автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Вульфович Р.М., 2021 – доктор политических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 199178, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, В.О., Средний пр. В.О., д. 57/43.

SCIENTIFIC ARTICLE

**R.M. Vulfovich**

North-West Institute of Management –  
branch of RANEPa,  
Saint Petersburg, Russian Federation  
E-mail: vulfovich-rm@ranepa.ru  
ORCID: <http://orcid.org/000-002-1303-9057>

## Improvement of municipal service personnel in the 21st century (via E-education and distant educational technologies)

**Abstract:** an important process within the framework of personality socialization under modern conditions is the process of improving the individual's competencies in the mode of expanding their spectrum and improving the quality level throughout life. At the same time, in a dynamic environment of professional activity, a person has in some cases to radically change his trajectory of professional development. All the above-men-

tioned circumstances are included in the concepts of “lifelong learning”. For many categories of employees, this process is associated with great organizational difficulties: the composition of competencies has a complex structure, changes occur quite often, opportunities for personal development are limited due to the conditions of professional activity. Among these categories we cannot but mention state and municipal officials who have a high need to improve their managerial and communicative skills, but their possibilities are limited because of the rigid framework of their official activities. An effective solution to ensure the improvement of municipal service personnel is the organization and implementation of professional retraining sessions and advanced training programs for employees with extensive use of e-education and distant learning technologies. It is equally important to stimulate employees’ own activity in choosing the content and forms of the skills’ development.

**Key words:** skills; dynamics; trajectory; “lifelong learning”; official; need for training; distant learning; e-education.

**Citation:** Vulfovich, R.M. (2021), Improvement of municipal service personnel in the 21st century (via E-education and distant educational technologies), *Semioticheskie issledovanija. Semiotic studies*, vol. 1, no. 4, pp. 66–73, DOI: <http://doi.org/10.18287/2782-2966-2021-1-4-66-73>.

**Information about conflict of interests:** the author declares no conflict of interests.

© **Vulfovich R.M., 2021** – Doctor of political science, professor, professor of the department for public administration of the North-West Institute – branch of RANEPА, building 57/43, Sredniy Prospekt of Vasilyevsky Island, Saint Petersburg, 199178, Russian Federation.

## Введение

В настоящее время в системе публичной власти значительную роль играет уровень местного самоуправления. Включение его в единую систему в результате внесения поправок в главу 8 «Местное самоуправление» Конституции Российской Федерации в 2020 году требует более четкого разграничения полномочий и разделения функций государственной и местной власти, направленного на достижение базовой цели функционирования всей системы в целом: формирования оптимального единообразного качества жизни на всей территории нашей страны в соответствии с существующим уровнем социально-экономического развития (Зикеев 2020). В рамках этого процесса именно местные сообщества способны максимально точно канализировать потребности граждан, а также способствовать вовлечению последних в определение и реализацию политики по всем основным направлениям деятельности.

Организатором и координатором данной деятельности однозначно могут и должны стать муниципальные политики (члены местных представительных органов, главы администраций), а также муниципальные служащие, замещающие должности муниципальной службы и организующие жизнедеятельность в своих муниципалитетах. Для этого им необходимо обладать всеми управленческими, профессиональными и коммуникативными компетенциями, предусмотренными современными стандартами профессиональной подготовки (Лось 2021). К сожалению, данные компетенции не только не всегда сформированы у многих участников процесса осуществления муниципального управления, но и осознаются как необходимое условие успешной профессиональной деятельности не в полной мере.

В связи с вышесказанным в муниципалитетах ощущается потребность в формировании более квалифицированного персонала муниципальной службы. Эту задачу призваны решать образовательные учреждения различного профиля. Однако в первую очередь эта задача ложится на элементы системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, обладающей широкой филиальной сетью, большим количеством высококвалифицированных специалистов, занимающихся проблемами развития и повышения эффективности местного самоуправления.

Исследовательский вопрос и методология исследования. Целью данного исследования является определение набора основных компетенций современного муниципального служащего в рамках базовой роли местного самоуправления в системе публичной власти, а также выделение необходимых технологических инструментов для формирования данных компетенций с учетом потребностей служащих в получении образования и их возможностей участвовать в учебном процессе без отрыва от основной профессиональной деятельности. Методологической основой является системный подход к повышению уровня компетенций служащих, компетентностный подход к образовательному процессу, а также информационно-коммуникативный подход к формированию компетенций.

Местное самоуправление в единой системе публичной власти. Смысловой ряд, связанный с включением местного уровня в единую систему публичной власти, состоит из большого числа разнообразных понятий, позволяющих предста-

вить целостную картину осуществления процессов, обеспечивающих достижение базовой цели данной системы. Прежде всего, требует решения вопроса о принципах, на которых строятся взаимоотношения государственной и местной власти, как происходит между ними разграничение полномочий и разделение функций.

В истории город появился раньше государства, а местный коллектив раньше национального сообщества. В переводе один из главных трудов Платона имеет название «Государство», однако писал он о греческих полисах, городах-государствах, состоявших из множества более мелких образований, которые имели собственное управление и вели самостоятельную хозяйственную деятельность. Интерес к проблеме места и роли местного самоуправления интенсивно распространялся в 90-е годы прошлого века (Барабашев 1996) и был реализован в работах ряда российских ученых (Грибанова 1998), когда становление этого института начиналось. Сохраняется он и до настоящего времени (Лось 2021). Многочисленные теории местного самоуправления рассматривали его в разном контексте, часто отводя ему место «исполнителя воли государства». Именно так трактовалось российское земство в XIX веке: его роль как самостоятельного политического актора полностью исключалась законодательством и пресекалась царским правительством, на что мы обращали внимание в нашей статье (Вульфович 2017).

Несмотря на кардинально изменившиеся условия, в современном мире «огосударствление» местного самоуправления происходит повсеместно, а проблема взаимоотношений с государством стоит достаточно остро. На это обращают внимание многие российские специалисты в связи с конституционными поправками 2020 года (Пешин 2020).

С точки зрения «смыслов», главным является вопрос о том, какой основной принцип закладывается в «единую систему публичной власти». Принципиально существуют два варианта: в первом государство (в РФ – федеральный уровень и уровень субъекта РФ) передает муниципалитетам тот объем полномочий, который считает рациональным и допустимым. В этом контексте органы местного самоуправления являются лишь исполнителями государственных решений, а главным качеством всех, работающих на местном уровне, должны быть исполнительность, точность реализации принятых на вышестоящих уровнях решений. Система сохраняет обезличенность классической веберовской бюрократии (Weber 2020). В этих условиях местное самоуправление утрачивает свою сущность института, максимально отражающего интересы местного сообщества, особенности состава жителей данной территории, т.е. его базовое содержание полностью выхолащивается.

Для активных и хорошо подготовленных к управленческой деятельности людей такой вариант не является привлекательным, что ослабляет кадровый потенциал.

Во втором варианте в основу системы закладывается принцип subsidiarности (Выдрин 2017), а разграничение полномочий происходит снизу вверх: каждый из уровней системы, начиная с индивидуального, берет на себя проблемы, которые могут быть решены оптимально на данном уровне. В случае необходимости вышестоящий уровень оказывает поддержку (финансовую, кадровую, методическую) по требованию уровня, на котором проблема решается. Сложность и высокая затратность решения многих проблем, особенно связанных с крупными инфраструктурными проектами, требует согласования интересов всех участников проекта, координации их действий и кооперации в рамках деятельности.

Именно уровень самостоятельности органов местного самоуправления в принятии решений во многом определяет набор формируемых компетенций муниципальных служащих, их потребность в обучении и, соответственно, контент учебного процесса, формы его организации и обеспечение обязательного совершенствования компетенций в течение всей служебной деятельности: «life-long learning» (Век учись: что такое концепция lifelong learning и как она способствует успеху 2020).

Определение компетенций муниципальных служащих как основа контента образовательных программ. Теоретические основы компетентностного подхода к образованию (Спенсер Л.М., Спенсер С.М. 2005) начали формироваться в прошлом столетии. Это было связано в том числе с усложнением деятельности, а также с необходимостью повышения разнообразия возможностей человека в осуществлении различных ее видов на протяжении его трудовой жизни. В настоящее время компетенции разделяют на две категории: профессиональные, т.е. непосредственно связанные с его конкретной профессией, и коммуникативные, которые входят в структуру практически любой деятельности, т.к. необходимость осуществления коммуникации возникает во всех профессиональных сферах. Однако для муниципальных служащих большое значение имеют также управленческие компетенции.

Один из основателей компетентностного подхода – Лайл М. Спенсер – определяет компетенции как «базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и / или наилучшему на основе критериев исполнению работы или других ситуативных действий» (Спенсер Л.М., Спенсер С.М. 2005, Выдрин 2017). В данном определении необходимо выделить два основных момента, непосредственно влияющих на определение параметров компетенций и усло-

вий их формирования. Во-первых, это не просто выработанные навыки и полученные знания и умения (подход классической дидактики), а глубинные, т. е. прочно усвоенные и влияющие на всю деятельность в целом качественные параметры конкретной личности. Во-вторых, определение и формирование компетенций требует установления четких критериев и требований к каждой из них в соответствии с характером деятельности и условиями, в которых она осуществляется.

Иллюстрацией данного подхода может служить различное понимание профессиональных компетенций муниципальных служащих, которое существует в настоящее время в системах местного самоуправления. В России считается, что эффективно управлять здравоохранением может только врач, а образованием – только профессиональный педагог, прошедший соответствующую подготовку. Как показывает практика, это далеко не всегда так: профессиональные компетенции специалистов различных отраслей не могут заменить собственно управленческие компетенции. В соответствии с этим в ФРГ осуществляется системная подготовка чиновников-генералистов, которые проходят теоретическую и практическую управленческую подготовку и в течение своей профессиональной карьеры работают в органах государственной власти и местного самоуправления, осуществляют общее руководство в различных сферах (Barthold 2018). Специальные вопросы в данных органах решаются специалистами конкретных направлений. Отдельно ведется только подготовка полицейских чиновников и финансистов (бюджет, налоги и т. п.).

Остановимся более подробно на компетенциях российских муниципальных служащих. При этом на первое место поставим не профессиональные компетенции врачей, педагогов, социальных работников, юристов, экономистов, финансистов и т. п., а именно управленческие компетенции, в составе которых особую роль, по нашему мнению, играют способность и умение принимать самостоятельное решение и готовность нести за него ответственность. Естественно, что принятие решения требует не только знания технологии процесса, которая подробно разработана и описана, в том числе конкретно для муниципального уровня (Урасова 2021), и изучается в рамках всех программ, направленных на подготовку управленцев как частной, так и публичной сферы, но и способности дать верную оценку возникшей проблемы на основе корректной и актуальной информации, а также определить результат, который должен быть получен при реализации выработанного решения, и конечный эффект, возникающий после завершения процесса реализации. В данном контексте особое значение приобретают информационные компетенции, включающие активное владение не-

обходимыми программными продуктами, умение самостоятельно искать, отбирать, анализировать и верифицировать информацию.

Как было указано выше, процесс принятия решений имеет большое значение для всех сфер деятельности, однако следует помнить, что в публичной сфере вся деятельность жестко регламентирована нормативными правовыми и правовыми актами, что делает необходимым для служащих не только знание норм права всех уровней, но и наличие достаточных компетенций по выявлению новелл законодательства и муниципального права.

Коммуникативные компетенции можно разделить на умение осуществлять контактную коммуникацию с гражданами независимо от их возраста, уровня образования, профессиональной деятельности и других особенностей и на способность осуществлять данное взаимодействие в дистанционном режиме, что особенно важно для служащих, работающих на уровне муниципальных районов, округов и сельских поселений, где в рамках дисперсной системы расселения люди часто отделены от органов местного самоуправления большими расстояниями. Важными являются также для российских условий компетенции по созданию различных источников информации для распространения ее как в контактном (листовки, брошюры, информационные бюллетени), так и в дистанционном режиме (радио- и телепрограммы, сайты, блоги и т. п.).

На пересечении управленческих и коммуникативных компетенций, а в ряде случаев и с включением профессиональных компетенций, необходимо также формирование организационных компетенций для вовлечения граждан в различные виды активности, влияющие на интеграцию местного сообщества и формирование коллаборативной культуры самопомощи и взаимопомощи.

Формирование потребности в обучении и создание возможностей для ее удовлетворения. В процессе служебной деятельности муниципальные служащие сталкиваются с проблемами социально-экономического, психологического, политического и коммуникативного характера. При этом им может быть сложно самостоятельно определить, какие обучающие программы и в каком объеме им необходимы для совершенствования имеющихся компетенций и приобретения новых в рамках деятельности, а также в случаях, когда происходит расширение ее границ, усложнение осуществляемых операций или повышение уровня ответственности, например, при перемещении с более низких на более высокие должности.

Статья 11, пункт 1.7 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» предусматривает, что муниципальный служащий имеет право на «получение дополнительного профессионального образования в соответствии с

муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета». Данное положение создает достаточно сложную для служащего коллизию, когда его право зафиксировано законом, но его реализация зависит от конкретной ситуации в муниципальном образовании, а также регламентируется дополнительно законодательством соответствующего субъекта Российской Федерации. Так, статья 42 закона города Москвы «О муниципальной службе в городе Москве» предусматривает повышение квалификации муниципального служащего «по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет». С учетом общей динамики всех процессов в современном мире этот срок представляется слишком длительным. Формулировка же «по мере необходимости» не дает представления о том, определяет ли необходимость повышения квалификации сам служащий или сроки и формы дополнительного профессионального образования, которое включает и профессиональную переподготовку с получением права осуществления новой профессиональной деятельности, определяются в рамках муниципального образования, что автоматически ставит саму возможность расширения спектра компетенций и повышения их уровня от финансовых возможностей конкретного муниципалитета или субъекта РФ, который проводит или не проводит соответствующие программы развития муниципальных служащих. С учетом отсутствия регламентации срока проведения таких программ для муниципальных служащих в федеральном законе, субъекты федерации вправе устанавливать эти сроки собственными законами.

В качестве общего вывода можно сказать, что на практике муниципальный служащий не может сам определять свою потребность в обучении, что существенно затрудняет его профессиональный рост. Мы уже обращались к опыту публичной службы ФРГ. Еще раз подчеркнем, что в Германии нет существенных различий между подготовкой и развитием служащих в органах государственной власти и органах местного самоуправления. Что же касается переподготовки, то действует общее правило об участии служащих в таких программах в случае их перевода из одного органа власти и управления в другой, т. е. изменения направления деятельности, а также в случае повышения уровня ответственности и усложнения функций. Для остальных служащих ежегодно предлагается большой спектр курсов повышения квалификации, из которых они могут выбирать необходимые для их индивидуального профессионального роста.

Повышение квалификации в Германии хотя и рассматривается в законодательстве о карьере служащего, не регулируется законом окончательно. Наиболее важным принципом является то, что должностные лица обязаны участвовать в повышении квалификации, предназначенном для со-

хранения и расширения возможностей для их или сопоставимых служебных должностей. Эти меры, также называемые адаптационным повышением квалификации, предназначены для обеспечения того, чтобы должностные лица всегда были в состоянии соответствовать ожиданиям, предъявляемым к ним. Обязанность по повышению квалификации вытекает из принципа, согласно которому должностные лица должны посвятить себя своей профессии с полной самоотдачей. Возможно также повышение квалификации для приобретения знаний и навыков, которые выходят за рамки требований занимаемой в настоящий момент должности. Должностные лица, совершенствующие свои навыки и профессиональные знания за счет повышения квалификации, должны продвигаться по службе. Меры повышения квалификации могут повлечь за собой повышение по службе или стать его обязательным условием (Weber 2020).

Для формирования у служащих способности самостоятельно определять их потребности в обучении необходимо предлагать им широкий спектр программ повышения квалификации, ориентированных на основные актуальные процессы в системе муниципальной власти: новеллы законодательства, развитие цифровой экономики и дигитализацию управления, совершенствование коммуникационно-информационного обеспечения взаимодействия с гражданами.

Кроме потребности в обучении, важную роль в развитии персонала муниципальной службы играет предоставление служащим возможности прохождения интересующих их программ. Проведение последних в режиме разделения образовательного процесса и процесса служебной деятельности связана с исключительными трудностями, особенно если речь идет об участии в программе в другом населенном пункте. В определенном смысле повышение квалификации с отрывом от служебной деятельности имеет ряд преимуществ, например, позволяет служащему максимально активно включиться в учебный процесс. Однако перевешивают сложности и проблемы, связанные с возникновением дополнительных затрат (транспорт, жилье, командировочные расходы), а также необходимость выполнения служебных обязанностей отсутствующего другими служащими. Кроме того, нельзя забывать, что в составе корпуса муниципальных служащих преобладают женщины, для которых отсутствие на месте постоянного проживания часто представляет особые сложности.

В соответствии с вышесказанным необходимо констатировать, что предпочтительным является проведение обучающих программ в смешанном контактно-дистанционном режиме, причем контактные занятия также могут проводиться в современных условиях с использованием различных электронных платформ и программных

продуктов. В большинстве случаев организацией повышения квалификации муниципальных служащих занимаются субъекты РФ, что позволяет им выбрать наиболее удобный формат осуществления учебных программ и курсов.

Педагогический дизайн в повышении квалификации муниципальных служащих. Современные подходы к образовательному процессу предусматривают детальную проработку учебного курса, в том числе и программы повышения квалификации муниципальных служащих. Наиболее прогрессивным в данном контексте является подход разработки педагогического дизайна (Что

такое педагогический дизайн? 2020) конкретного мероприятия по формированию компетенций обучающихся в соответствии с их потребностями в обучении и возможностями удовлетворения данных потребностей.

В структуру педагогического дизайна входят: определение целевой аудитории, формулировка цели проводимого курса, а также четкая фиксация желаемых результатов трех различных категорий – концептуальных, инструментальных и ресурсных. Вариант схемы педагогического дизайна курса для служащих, начинающих свою профессиональную деятельность, представлен в табл. 1.

Таблица 1

**Дизайн курса «Основы местного самоуправления»**

Table 1

**Design of local administration basics course**

<i>Цель:</i> формирование профессиональных, управленческих, организационных, коммуникативных компетенций и ценностей, соответствующих содержанию профессиональной деятельности	<i>Аудитория:</i> муниципальные служащие	<i>Объем часов:</i> 72 часа
<b>Результаты</b>		
<i>Концептуальный:</i> понимание роли МСУ в системе власти	<i>Инструментальный:</i> возможности использования ИКТ в профессиональной деятельности	<i>Ресурсный:</i> роль служащего в повышении качества жизни
<b>Тематический план</b>		
6 тем в соответствии с характеристиками муниципалитета	Творческие задания и проекты	
<b>Распределение часов</b>		
12 контактных часов с применением электронных средств обучения (TEAMS, ZOOM, Skype)	60 часов дистанционной работы с использованием платформы MOODLE (основные материалы в текстовых форматах, презентационные материалы в виде презентаций и видеороликов, тестовые задания для закрепления основного содержания, размещение творческих заданий и проектов)	

В педагогический дизайн мы намеренно не включили конкретные темы, т. к. их состав будет определяться тем, в каком субъекте РФ расположено МО, является ли оно компактным населенным пунктом (городское поселение, городской округ) или представляет собой значительную территорию (сельское поселение, муниципальный район, муниципальный округ), на которой находится ряд населенных пунктов и т. п. Проведение такого курса призвано включить служащих в общий контекст системы публичной власти и способствовать формированию у них необходимых компетенций.

**Выводы**

Подводя итог проведенного нами анализа, можно констатировать следующее:

1. Внесенные в Конституцию РФ в 2020 году поправки, включившие местное самоуправление

в единую систему публичной власти, требуют переосмысления места и роли данного института в формировании на территории нашей страны оптимального единообразного качества жизни.

2. Интенсивное участие местных органов власти в этом процессе невозможно без активного и конструктивного участия в нем корпуса муниципальных служащих.

3. Последним требуется серьезная подготовка для формирования у них не только и не столько профессиональных компетенций в разных сферах деятельности, сколько управленческих компетенций – способности принимать обоснованные, рациональные и соответствующие реальному положению дел решения и нести за них персональную ответственность.

4. Для осуществления такой подготовки необходима конкретизация в законодательстве пери-

одичности проведения мероприятий по повышению квалификации муниципальных служащих, а также стимулирование их самостоятельности в определении собственной потребности в обучении.

5. Для предоставления служащим реальной возможности повышения квалификации должен активно внедряться субсидиарный подход, при котором служащий играет активную роль в процессе, а также разрабатываться качественный педагогический дизайн для отдельных программ и курсов повышения квалификации.

### Библиографический список

О муниципальной службе в Российской Федерации (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2021). Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 26.05.2021). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/ccc9dd1e528c5ce50dd152c3269b70104ad92ae1/#dst100064](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ccc9dd1e528c5ce50dd152c3269b70104ad92ae1/#dst100064) (дата обращения: 10.10.2021).

О муниципальной службе в городе Москве (с изменениями и дополнениями). Закон г. Москвы от 22 октября 2008 г. N 50. Глава 8. Кадровая работа в муниципальном образовании (ст. 37–43) Статья 42. Повышение квалификации, переподготовка муниципального служащего URL: <https://base.garant.ru/390878/43c951d8803e4d3c0a4d98e76e8fcc55/> (дата обращения: 10.10.2021).

Barthold, H.-M. (2018), *Verwaltungsbeamte – Generalisten mit dem Blick fürs Spezielle*, [Online], available at: <https://www.berufsreport.com/verwaltungsbeamte-generalisten-mit-dem-blick-fuers-spezielle/> (Accessed 10 October 2021).

*Laufbahnrecht und Qualifizierung: Fortbildung*, [Online], available at: [https://www.beamtenmagazin.de/fortbildung\\_beamten\\_magazin](https://www.beamtenmagazin.de/fortbildung_beamten_magazin).

Weber, M. (2020), *Bürokratie: Zusammenfassung und Textauszüge*, [Online], available at: <https://olev.de/b/max-weber-buerokratie.htm> (Accessed 10 October 2021).

Барабашев Г. В. Местное самоуправление. Москва: Изд-во МГУ, 1996. 352 с.

Век учись: что такое концепция lifelong learning и как она способствует успеху // ТАСС. URL: <https://tass.ru/obschestvo/10311985> (дата обращения: 10.10.2021).

Вульфович Р.М. Модели управления муниципальным образованием: проблема свободы выбора // Научные труды Северо-Западного института управления, 2017. Т. 8, № 5 (32). С. 8–16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34940091> (дата обращения: 10.10.2021).

Выдрин И.В., Эмих В.В. Принцип субсидиарности в организации местного самоуправления в России и Польше // Науч. ежегодник Инта философии и права Урал. отд-ния Рос. акад.

наук, 2017. Т. 17, вып. 2. С. 71–99. DOI: <http://doi.org/10.17506/ryipl.2016.17.2.7199>.

Грибанова Г.И. Местное самоуправление в политической системе развитых демократий: Сравнительный анализ западноевропейских стран. Диссертации доктора социологических наук. 1998. URL: <https://www.dissercat.com/content/mestnoe-samoupravlenie-v-politicheskoi-sisteme-razvitykh-demokratii-sravnitelny-analiz-zapa>.

Зикеев В. Связанные одной целью (о единой системе публичной власти) // zakon.ru 2020. URL: [https://zakon.ru/blog/2020/10/13/svyazannye\\_odnoj\\_celyu\\_o\\_edinoj\\_sisteme\\_publichnoj\\_vlasti](https://zakon.ru/blog/2020/10/13/svyazannye_odnoj_celyu_o_edinoj_sisteme_publichnoj_vlasti) (дата обращения: 10.10.2021).

Лось Л.В. Развитие местного самоуправления в России: теоретические аспекты // Океанский менеджмент. 2021. № 3 (12). С. 66–71. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mestnogo-samoupravleniya-v-rossii-teoreticheskie-aspekty> (дата обращения: 10.10.2021).

Михайлова А.В., Попова Л.Н. Составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих: социальная и профессиональная компетентность // Фундаментальные исследования, 2017. № 4 (часть 1). С. 188–19. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41459> (дата обращения: 10.10.2021).

Пешин Н.Л. Конституционная реформа местного самоуправления: единство публичной власти как новый всеобщий принцип организации местного самоуправления // Конституционное и муниципальное право. 2020. № 11. С. 24–29. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44161238> (дата обращения: 10.10.2021).

Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. Пер. с англ. Москва: Нипро, 2005. 384 с. (Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at work. Models of superior performance. John Wiley & Sons, Inc. 1993). URL: <https://www.labyrinth.ru/books/539778/> (дата обращения: 10.10.2021).

Урасова А.А., Сесюнин С.Ю. Специфика принятия управленческих решений на муниципальном уровне (на материалах Чердынского муниципального района Пермского края) // ARS Administrandi. 2021. Т. 13. № 3. С. 285–469. URL: <http://ars-administrandi.com/abstracts.php?id=436> (дата обращения: 10.10.2021).

Что такое педагогический дизайн? // ispring URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-pedagogicheskij-dizayn> (дата обращения: 10.10.2021).

### References

*About municipal service in the Russian Federation. Federal Law from 02.03.2007 N 25-FL (revision from 26.05.2021)*, [Online], available at: <http://www>.

consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_66530/ccc9dd1e528c5ce50dd152c3269b70104ad92ae1/#dst100064 (Accessed 10 October 2021).

*About municipal service in Moscow. The Law of Moscow from 22.10. no. 50. Chapter 8, Personnel work in the municipality, Article 42*, [Online], available at: <https://base.garant.ru/390878/43c951d-8803e4d3c0a4d98e76e8fcc55/> (Accessed 10 October 2021).

Barthold, H.-M. (2018), *Verwaltungsbeamte – Generalisten mit dem Blick fürs Spezielle*, [Online], available at: <https://www.berufsreport.com/verwaltungsbeamte-generalisten-mit-dem-blick-fuers-spezielle/> (Accessed 10 October 2021).

*Laufbahnrecht und Qualifizierung: Fortbildung*, [Online], available at: [https://www.beamten-magazin.de/fortbildung\\_beamten\\_magazin](https://www.beamten-magazin.de/fortbildung_beamten_magazin) (Accessed 10 October 2021).

Weber, M. (2020), *Bürokratie: Zusammenfassung und Textauszüge*, [Online], available at: <https://olev.de/b/max-weber-buerokratie.htm> (Accessed 10 October 2021).

Barabashev, G.V. (1996), *Local self-government*, Publishing house of the Moscow University, Moscow, Russia.

Century learn: what is the concept of lifelong learning and how does it contribute to success, TASS, [Online], available at: <https://tass.ru/obschestvo/10311985> (Accessed 10 October 2021).

Vulfovich, R.M. (2017), Models of municipal management: the problem of freedom of choice, *Nauchnye Trudy Severo-zapadnogo Instituta Upravleniia*, vol. 8, № 5 (32), pp. 8–16, [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34940091> (Accessed 10 October 2021).

Vydrin, I.V. and Emikh, V.V. (2017), The principle of subsidiarity in the organization of local self-government in Russia and Poland, *Nauchnyi eshegodnik Instituta filosofii i prava Ural'skogo otdeleniia akademii nauk*, vol. 17, no. 2, pp. 71–99, DOI: <http://doi.org/10.17506/ryipl.2016.17.2.7199>.

Gribanova, G.I. (1998), *Local self-government in the political system of developed democracies: A comparative analysis of Western European countries*, Dissertation of the Doctor of Sociology, [Online], available at: <https://www.dissercat.com/content/mestnoe-samoupravlenie-v-politicheskoi-sisteme-razvitykh-demokratii-sravnitelnyi-analiz-zapa> (Accessed 10 October 2021).

Zikeev, V. (2020), *Bound by one goal (about a unified system of public power)*, [Online], available at: [https://zakon.ru/blog/2020/10/13/svyazannye\\_odnoj\\_celyu\\_o\\_edinoj\\_sisteme\\_publichnoj\\_vlasti](https://zakon.ru/blog/2020/10/13/svyazannye_odnoj_celyu_o_edinoj_sisteme_publichnoj_vlasti) (Accessed 10 October 2021).

Los', L.V. (2021), Development of local self-government in Russia: theoretical aspects, *Okheanskii menedshement*, no. 3 (12), pp. 66–71, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-mestnogo-samoupravleniya-v-rossii-teoreticheskie-aspekty> (Accessed 10 October 2021).

Mikhailov, A.V. and Popova, L.N. (2017), Components of professional competence of municipal employees: social and professional competence, *Fundamental'nye issledovaniia*, no. 4 (part 1), pp. 188–192, [Online], available at: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41459> (Accessed 10 October 2021).

Peshin, N.L. (2020), Constitutional reform of local self-government: the unity of public power as a new universal principle of the organization of local self-government, *Konstitutsionnoe i munitsipal'noe pravo*, no. 11, pp. 24–29, [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44161238> (Accessed 10 October 2021).

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993), *Competence at work. Models of superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., [Online], available at: <https://www.labirint.ru/books/539778/> (Accessed 10 October 2021).

Urasova, A.A. and Sesiunin, S.U. (2021), Specifics of managerial decision-making at the municipal level (based on the materials of the Cherdynsky Municipal District of Perm Krai), *ARS Administrandi*, vol. 13, no. 3, pp. 285–469, [Online], available at: <http://ars-administrandi.com/abstracts.php?id=436> (Accessed 10 October 2021).

*What is pedagogical design?* (2021), [Online], available at: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/chto-takoe-pedagogicheskii-dizayn> (Accessed 10 October 2021).

Submitted: 18.10.2021

Revised: 02.12.2021

Accepted: 15.12.2021