



Г.М. Шамарова

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

В настоящее время во многих регионах и муниципальных образованиях России приняты нормативно-правовые акты в области развития муниципальной службы, проводится работа по созданию новых организационно-экономических механизмов прохождения муниципальной службы, модернизации процедур оценки результатов профессиональной деятельности муниципальных служащих. Все это определяет актуальность разработки теоретических и практических аспектов развития муниципальной службы. В данной статье автор ставит своей задачей рассмотреть современное состояние и ключевые проблемы развития муниципальной службы, предложить научно-практические рекомендации по совершенствованию муниципальной службы. Системе муниципальной службы присущи такие ключевые проблемы, как низкий уровень открытости муниципальной службы, недостаточная развитость механизмов взаимодействия муниципальной службы и населения, низкий уровень внедрения новых управленческих технологий на муниципальной службе. На основе проведенного анализа сформулированы важнейшие тенденции развития муниципальной службы в современных условиях формирования муниципальных образований. В частности, предлагаемые меры по совершенствованию системы муниципальной службы включают внедрение механизмов открытости на муниципальной службе, взаимодействие муниципальной службы и населения; подготовку профессиональных муниципальных кадров; использование современных управленческих подходов в системе муниципальной службы, к примеру, гибкие методы управления, инструменты бережливого управления. Отмечено, что действенным механизмом открытого диалога власти с населением является внедрение технологии краудсорсинга. Автор также подчеркивает необходимость разработки новых и совершенствовании действующих программ развития муниципальной службы, которая должна придерживаться следующих основных принципов: открытость и прозрачность; взаимодействие и сотрудничество; законность и беспристрастность.

Ключевые слова: *муниципальные служащие, муниципальная служба, население, открытость, краудсорсинг, технологии, бережливое управление.*

Введение. Муниципальная служба является основным инструментом реализации задач органов местного самоуправления и выступает ключевым механизмом проведения социально-экономических преобразований на местном уровне. При этом успешность функционирования муниципальной службы зависит от профессионализма муниципальных служащих. Актуальная задача развития муниципальной службы – доверие населения к органам местного самоуправления, повышение качества, доступности и эффективности предоставления муниципальных услуг. Ни одна структура власти не способна себя реализовать в полной мере без взаимодействия с гражданами. Поэтому при совершенствовании муниципальной службы отдельное внимание должно быть уделено формированию эффективных механизмов взаимодействия с населением.

© Шамарова Г.М., 2021

Шамарова Гульмира Мухтаровна – д-р экон. наук, независимый исследователь, Республика Дагестан, Махачкала, Россия, SPIN-код РИНЦ: 3715-5133, e-mail: gulmira2604@mail.ru.

ем. Все это обуславливает необходимость повышения эффективности муниципальной службы, внедрения управленческих технологий на муниципальной службе, в том числе с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Основные тенденции и проблемы развития муниципальной службы, эффективность деятельности муниципальных кадров выступают предметом исследования со стороны авторов различных направлений. Так, значительный интерес представляют исследования отечественных ученых, таких как А.С. Биджиев [1], Э.И. Забнева [2], С.Г. Кузнецов [3], С.Ю. Фабричный [4] и др. При этом не все проблемные вопросы муниципальной службы освещены современной наукой. Так, научный интерес к проблематике исследования обусловлен тем, что до настоящего времени мало изученными остаются методологические и практические положения, раскрывающие перспективы развития муниципальной службы в современных условиях формирования муниципальных образований. Вместе с тем на сегодняшний день в субъектах РФ внедрение новых управленческих технологий на муниципальной службе не получили широкого применения. Более того, возрастает значимость формирования современной профессиональной муниципальной службы, способной решать амбициозные задачи в интересах населения. В этой связи научно-практические рекомендации ученых, предложения общественных и государственных деятелей по развитию муниципальной службы остаются по-прежнему актуальными.

Современное состояние и проблемы развития муниципальной службы.

В настоящее время в России сформирована нормативная правовая база функционирования муниципальной службы. Во многих субъектах РФ приняты региональные и муниципальные программы развития муниципальной службы, цель которых – повышение эффективности муниципальной службы. Результатами реализации программ являются совершенствование нормативной базы, повышение престижа муниципальной службы. В некоторых программах к результатам относится повышение доверия граждан к муниципальной власти. Пример, региональная программа развития муниципальной службы в Оренбургской области на 2020–2024 гг. [5].

Важным инструментом поддержки развития муниципальной службы выступает проведение Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», организатором которого является Минтруд России. Задача конкурса – обмен опытом реализации кадровых технологий, продвижение лучших кадровых практик. Критерием эффективности муниципальной службы является ее открытость, в связи с чем на официальных сайтах муниципальных образований создан раздел «Муниципальная служба». При этом открытость на муниципальной службе – это не только наличие сведений в свободном доступе, но и возможность для граждан влиять на качество муниципального управления [6].

Ключевые проблемы развития муниципальной службы.

1. Недостаточное использование современных механизмов подбора, закрепления квалифицированных муниципальных кадров. Наблюдается отток высококвалифицированных муниципальных служащих, особенно в сельских поселениях, что приводит к снижению эффективности деятельности муниципальных структур. В ряде муниципалитетов отмечается нехватка молодых кадров в возрасте до 30 лет. Так, за десять лет с 2009 г. уменьшилось число работников муниципальной службы до 30 лет: в 2009 г. численность работников составляла 60 148 чел., а в 2019 г. – 31 396 чел. (табл. 1). Вместе с тем наблюдается увеличение доли возрастной группы от 60 лет и старше (в 2009 г. численность работников составляла – 11 852 чел., а в 2019 г. – 18 616 чел.) [7].

Таблица 1

Численность работников муниципальной службы в РФ (чел.)

Год	Возраст работников							Средний возраст (лет)
	не более 30 лет	от 30 до 39 лет	от 40 до 49 лет	от 50 до 59 лет	старше 60 лет			
					всего	от 60 до 65 лет	старше 65 лет	
2009	60148	86296	104614	101993	11852	11041	811	43
2011	59072	91134	96500	99074	12544	11721	823	43
2013	54322	95886	91514	96054	14494	13200	1294	43
2016	42434	97988	91012	81848	15229	13376	1853	42
2019	31396	98055	97185	72488	18616	16109	2507	43

Отсутствие эффективных механизмов обеспечения карьерного роста, все еще сохраняющийся в некоторых муниципалитетах консервативный подбор кадров, низкая оплата труда на старших и младших должностях замедлили приток молодых высококвалифицированных специалистов на муниципальную службу. Вместе с тем в органах муниципальной власти наблюдается растущий спрос на квалифицированные кадры с высоким уровнем понимания проектных и организационных аспектов. В связи с переменами на разных уровнях управления, развитием новых технологий качественно меняются требования к профессиональному уровню управленцев, расширяется круг новых направлений подготовки кадров, соответствующих инновационным технологиям управления. Развитие образовательных программ должно быть связано с повышением практической обученности. При этом в ряде образовательных организаций уровень подготовки кадров для государственного и муниципального управления характеризуется недостаточной ориентацией вузов на практико-ориентированный подход в процессе обучения будущих менеджеров. Отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков

муниципальных служащих приводит к снижению эффективности управленческих решений на местном уровне.

2. Низкий уровень открытости муниципальной службы. Недостаточная развитость механизмов взаимодействия муниципальной службы и населения. Отсутствие реальной картины открытости и прозрачности муниципальной службы подрывает доверие населения к профессиональной деятельности служащих. При этом одной из острых проблем нашей страны, сдерживающих развитие муниципальной службы, является низкий уровень доверия граждан к местной власти. Не все муниципалитеты включились в работу по повышению открытости муниципальной службы. Нормативными правовыми актами не в полной мере регламентированы вопросы участия населения в осуществлении местного самоуправления. Неправильный подход при решении спорных вопросов и проблем муниципального образования обычно разъединяет население и власть. При этом население, ожидающее от муниципальных кадров активных действий в решении проблем, проявляет слабую гражданскую активность [8]. Закрытость муниципальной службы приводит к пассивности населения, к отсутствию взаимодействия и, как результат, к непринятию организационной культуры и организационного поведения служащих.

3. Низкий уровень внедрения новых управленческих технологий на муниципальной службе, недостаточное нормативно-правовое обеспечение муниципальной службы. Для повышения устойчивости системы муниципальной службы необходимо внедрение современных управленческих технологий. Общество оказывается в выигрыше, поскольку технологии расширяют возможности для предоставления услуг и возможности граждан добиваться подотчетности властей [9]. На данный момент в большинстве муниципалитетов процессы использования современных управленческих технологий носят несистемный характер. Недостаточное нормативно-правовое обеспечение муниципальной службы выступает причиной, снижающей эффективность профессиональной деятельности служащих. Актуальной остается проблема профессионализма, компетентности кадрового потенциала муниципальной службы. Низкий уровень профессионализма служащих является одной из причин невысокой эффективности деятельности власти. Анализ нормативных правовых актов о муниципальной службе показывает, что практически не имеют нормативного закрепления такие кадровые технологии, как управление карьерой, ротация кадров.

Тенденции развития муниципальной службы в современных условиях формирования муниципальных образований. Развитие муниципальной службы требует непрерывного обновления и реализации комплекса мероприятий, направленных на эффективное управление социально-экономическими процессами в муниципальном образовании, повышение качества и доступности

муниципальных услуг, вовлечения граждан в решение вопросов местного значения. При этом при формировании эффективной системы управления муниципальной службой важно учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт развития государственной и муниципальной службы. На основе проведенного анализа можно сформулировать важные тенденции развития муниципальной службы.

1. Внедрение механизмов открытости на муниципальной службе, взаимодействия муниципальной службы и населения. Открытость и необходимость конструктивного диалога с населением на муниципальной службе должны стать ценностью организационной культуры служащих. Современные концепции открытости основываются на использовании новых технологий. Так, действенным механизмом открытого диалога власти с населением является внедрение технологии краудсорсинга. Участие граждан в местном управлении, внедрение краудсорсинга вызывают интерес у отечественных и зарубежных исследователей [10, 11]. Применение краудсорсинга в управлении городов является приоритетным направлением. Органам власти надо выделять больше ресурсов для обеспечения открытости, адаптируемости краудсорсинговых платформ [12]. Краудсорсинг позволяет принимать управленческие решения с учетом мнений населения [13]. В отечественной практике государственного и муниципального управления имеется успешный опыт внедрения технологии краудсорсинга, в ряде регионов и муниципалитетах разработаны краудсорсинговые порталы (табл. 2). Так, в рамках краудсорсинг-проектов предлагаются идеи по развитию образования, транспорта, поддержки бизнеса, молодежи и др.

2. Применение современных управленческих подходов в системе муниципальной службы, к примеру гибкие методы управления (Agile). Agile в муниципальном управлении следует применять при решении задач с высокой неопределенностью (например, поставлена задача разработки концепций и стратегий) [14]. Другим примером является использование принципов бережливого управления. Основная цель бережливого управления – повышение эффективности и результативности деятельности органов местного самоуправления с применением современных управленческих технологий, снижение затрат на оказание муниципальных услуг. В ряде регионов [15] и муниципальных образований ведется активная работа по внедрению инструментов бережливого управления на государственной и муниципальной службе, разработаны положения о бережливом управлении [16, 17].

Таким образом, успешный опыт внедрения инструментов бережливого управления в органах власти необходимо тиражировать и в других муниципалитетах. Кроме того, очевидна необходимость разработки муниципальных правовых актов о бережливом управлении.

Примеры применения краудсорсинговых проектов

Наименование субъекта РФ, муниципального образования	Название краудсорсинг-проекта	Краудсорсинговые проекты, краткие сведения
Москва	«Город идей» ¹	Краудсорсинговая платформа «Город идей» позволяет жителю оставить предложения по развитию города, идеи рассматриваются экспертами, а лучшие реализуются
Пермский край	«Управляем вместе» ²	Проект «Управляем вместе» реализует принципы и механизмы открытого правительства: открытость, подотчетность органов власти, экспертиза принятия решений
Ростов-на-Дону	«Активный ростовчанин» ³	Сервис «Активный ростовчанин» создан для выявления востребованных горожанами инициатив по улучшению условий жизни в городе
Ханты-Мансийск	«МЫ ВМЕСТЕ!» ⁴	Краудсорсинговый проект «МЫ ВМЕСТЕ!» предназначен для учета мнений горожан при принятии управленческих решений
Якутск	One click Yakutsk ⁵	Краудсорсинговый портал One click Yakutsk – инструмент для прямого взаимодействия горожан и власти

3. *Подготовка профессиональных муниципальных кадров.* Повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, обеспечение условий для их результативной профессиональной деятельности являются одними из актуальных задач развития муниципальной службы. На сегодняшний день уровень развития муниципальной службы обуславливает использование новых подходов к подготовке квалифицированных кадров. В современных условиях для удовлетворения спроса на кадры, отвечающие потребностям устойчивого функционирования социально-экономической системы муниципального образования, на первое место выходят задачи профессионального развития служащих, стратегическое планирование потребности в кадрах. Ре-

¹ Город идей [Электронный ресурс]. URL: <https://crowd.mos.ru/> (дата обращения: 15.02.2021).

² Управляем вместе [Электронный ресурс]. URL: <https://vmeste.permkrai.ru/> (дата обращения: 16.02.2021).

³ Активный ростовчанин [Электронный ресурс]. URL: <https://ar.rostov-gorod.ru/> (дата обращения: 16.02.2021).

⁴ МЫ ВМЕСТЕ! [Электронный ресурс]. URL: <http://crowd.admhmansy.ru/> (дата обращения: 16.02.2021).

⁵ One click Yakutsk [Электронный ресурс]. URL: <http://oneclickyakutsk.ru/> (дата обращения: 16.02.2021).

шить проблему недостатка в высокопрофессиональных кадрах возможно путем внедрения современных форм и методов обучения. При этом проблему формирования нового поколения управленцев нужно решать посредством совершенствования системы высшего и дополнительного профессионального образования [18]. Следует отметить, что успех молодых специалистов на рынке труда определяется качеством полученного ими образования, которое в значительной степени зависит от профессорско-преподавательского состава вуза [19]. Одна из задач национального проекта «Образование» заключается в реализации практико-ориентированных образовательных программ высшего образования, которые обеспечивают получение студентами профессиональных компетенций, отвечающих требованиям рынка труда [20]. Это требует обоснованного привлечения к образовательному процессу специалистов-экспертов, преподавателей-практиков. Также необходимы ежегодные изменения и дополнения в учебные программы. Учебные программы имеют важное значение для сферы высшего и дополнительного профессионального образования [21].

В современных условиях развития муниципальных образований и в условиях меняющегося законодательства программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих необходимо подбирать в соответствии с новыми задачами, которые возникают в работе органа местного самоуправления. Кадровым службам органов муниципальной власти следует постоянно взаимодействовать с образовательной организацией и на основе анализа законодательства о местном самоуправлении: актуализировать образовательные программы и темы; определять оптимальный перечень видов мероприятий по профессиональному развитию муниципального служащего; внедрять новые формы обучения. Требования к преподавателям программ дополнительного профессионального образования: релевантный опыт практической работы; владение современными образовательными технологиями; высокая культура профессиональной коммуникации. Также преимуществом является наличие авторских образовательных программ, учебных пособий и методических материалов.

Выводы. Таким образом, приоритетным направлением муниципальной службы является формирование профессионального кадрового потенциала, адаптированного к эффективной работе в информационном обществе, сочетающих стратегический подход с высоким уровнем профессионализма, умеющих оперативно и результативно принимать управленческие решения. Возникает необходимость в разработке новых и совершенствовании действующих программ развития муниципальной службы, которая должна придерживаться следующих принципов:

1. Открытость и прозрачность (начиная от процедур и механизмов принятия управленческих решений, подбор и продвижение кадров; вовлечение населения в решение местных вопросов; организационная культура на муници-

пальной службе должна включать открытость в осуществлении профессиональной деятельности).

2. Взаимодействие и сотрудничество (формирование партнерских отношений между органами власти, бизнесом и гражданским обществом, которые построены на ценностях, ориентированных на удовлетворение интересов населения; обмен опытом и распространение лучших практик; гармонизация внутриорганизационных отношений).

3. Законность и беспристрастность (обеспечение социальной и правовой защиты муниципальных служащих; соблюдение прав и обеспечение свобод населения муниципального образования; соблюдение единых требований лицам, замещающим муниципальные должности, в том числе учет местных исторических традиций; честность и беспристрастность при исполнении служащими должностных обязанностей, муниципальный служащий должен воздерживаться от любых действий, которые могут вызвать сомнение в его беспристрастности и дискредитировать репутацию муниципальной службы).

Заключение. Современная муниципальная служба должна быть основана на профессионализме, высокой квалификации кадров. Муниципальным служащим необходимо прежде всего демонстрировать результаты конкретных действий, направленных на благо граждан. Изучение и распространение передового опыта является необходимым шагом при разработке мероприятий по совершенствованию муниципальной службы. Следует проводить в регионах конкурс «Лучшая муниципальная практика» в целях выявления, поощрения и тиражирования лучшей практики деятельности муниципалитетов по решению вопросов местного значения, организации муниципального управления. Открытость, беспристрастность деятельности органов местного самоуправления, профессионализм кадров призваны повысить доверие населения к власти.

Список литературы

1. Биджиев А.С. Методы формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления в условиях развития муниципальных образований: дис. ... канд.экон.наук. – М., 2014. – 154 с.

2. Забнева Э.И. Профессионализм муниципальных служащих: социально-философский анализ: дис. ... д-ра филос. наук. – Чита, 2019. – 271 с.

3. Кузнецов С.Г. Реформирование и развитие государственной гражданской и муниципальной службы на региональном уровне: политологический аспект: автореф. дис. ... канд. полит. наук. – Ростов-н/Д, 2010. – 27 с.

4. Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации: проблемы теории и практики: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. – М., 2005. – 55 с.

5. Об утверждении региональной программы развития муниципальной службы в Оренбургской области на 2020–2024 годы [Электронный ресурс]:

постановление правительства Оренбургской области от 27.04.2020 г. № 332-пп. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 12.12.2020).

6. Карев Д.А. Принципы муниципальной службы: подходы к классификации // Актуальные проблемы российского права. – 2019. – № 5. – С. 51–59.

7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru>. (дата обращения: 24.12.2020).

8. Забнева Э.И. Проблемы реформирования муниципальной службы // Социология. – 2016. – № 4. – С. 46–49.

9. Доклад о мировом развитии 2019 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019> (дата обращения: 22.12.2020).

10. Carlos Nunes Silva. Contemporary Trends in Local Governance: Reform, Cooperation and Citizen Participation. – Springer, 2020. – 300 p.

11. Tacihagh A. Crowdsourcing, Sharing Economies and Development // Journal of Developing Societies. – 2017. – No. 33 (2). – P. 191–222.

12. Certoma C., Corsini F., Rizzi F. Crowdsourcing urban sustainability. Data, people and technologies in participatory governance // Futures. – 2015. – No. 74. – P. 93–106.

13. Макович Г.В. Перспективы использования социальной активности населения: потенциал краудсорсинговых проектов // Вестник Поволжского института управления. – 2016. – № 2. – С. 82–88.

14. Мгерян Н.А. Применение AGILE в современном управлении // Современный город: власть, управление, экономика. – 2019. – № 1. – С. 69–77.

15. Павлова О.А. Бережливое управление регионом // Бюджет. – 2020. – № 3. – С. 85–87.

16. Положение о бережливом управлении в органах местного самоуправления Ивнянского района [Электронный ресурс]. – URL: <https://admivnya.ru/> (дата обращения: 14.02.2021).

17. Положение о комплексной системе бережливого управления в органах исполнительной власти Челябинской области, органах местного самоуправления муниципальных образований Челябинской области и подведомственных им учреждениях [Электронный ресурс]. – URL: <https://gosslužba.pravmin74.ru/> (дата обращения: 14.02.2021).

18. Свирина Л.Н. К вопросу взаимодействия процессов трансформации государственного управления в направлении повышения результативности и модернизации системы подготовки управленческих кадров // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 1. – С. 223–232.

19. Литвинова О.И. Эффективность труда преподавателей высших учебных заведений как фактор роста конкурентоспособности вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2012. – 30 с.

20. Паспорт национального проекта «Образование» [Электронный ресурс]: утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому раз-

вitiю и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 г. № 16. – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 15.02.2021).

21. Мадьяров А.А. К вопросу об анализе отрасли образования // Славянский форум. – 2015. – № 1. – С. 156–161.

References

1. Bidzhiev A.S. Metody formirovaniia kadrovogo potentsiala organov mestnogo samoupravleniia v usloviakh razvitiia munitsipal'nykh obrazovani [Personnel potential formation methods of local self-government bodies in the development of municipalities]. Ph.D. thesis. Moscow, 2014, 154 p.
2. Zabneva E.I. Professionalizm munitsipal'nykh sluzhashchikh: sotsial'no-filosofskii analiz [Professionalism of municipal employees: A socio-philosophical analysis]. Doctor's degree dissertation. Chita, 2019, 271 p.
3. Kuznetsov S.G. Reformirovanie i razvitie gosudarstvennoi grazhdanskoj i munitsipal'noj sluzhby na regional'nom urovne: politologicheskii aspekt [Reformation and development of the state civil and municipal service at the regional level: Political aspect]. Abstract of Ph.D. thesis. Rostov-on-Don, 2010, 27 p.
4. Fabrichnyi S.Iu. Munitsipal'naia sluzhba v Rossiiskoi Federatsii: problemy teorii i praktiki [Municipal service in the Russian Federation: Theory and practice Problems]. Abstract of Doctor's degree dissertation. Moscow, 2005, 55 p.
5. Ob utverzhenii regional'noi programmy razvitiia munitsipal'noj sluzhby v Orenburgskoj oblasti na 2020–2024 gody [On the approval of the regional program for the municipal service development in the Orenburg oblast for 2020–2024]. Decree of the Orenburg oblast Government dated 27.04.2020, No. 332-pp, available at: <https://publication.pravo.gov.ru/> (accessed 12.12.2020).
6. Karev D.A. Printsipy munitsipal'noj sluzhby: podkhody k klassifikatsii [Principles of municipal service: Approaches to classification]. *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava*, 2019, no. 5, pp. 51–59.
7. Federal'naia sluzhba gosudarstvennoi statistiki [Federal State Statistics Service]. Available at: <http://www.gks.ru> (accessed 24.12.2020).
8. Zabneva E.I. Problemy reformirovaniia munitsipal'noj sluzhby [Problems of municipal service reforming]. *Sotsiologiya*, 2016, no. 4, pp. 46–49.
9. Doklad o mirovom razviti 2019 [World development report 2019]. Available at: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/wdr2019> (accessed 22.12.2020).
10. Carlos N.S. Contemporary trends in local governance: Reform, cooperation and citizen participation. Springer, 2020, 300 p.
11. Taeihagh A. Crowdsourcing, sharing economies and developmen. *Journal of Developing Societies*, 2017, no. 33 (2), pp. 191–222.
12. Certoma C., Corsini F., Rizzi F. Crowdsourcing urban sustainability. Data, people and technologies in participatory governance. *Futures*, 2015, no. 74, pp. 93–106.

13. Makovich G.V. Perspektivy ispol'zovaniia sotsial'noi aktivnosti naseleniia: potentsial kraudorsingovykh proektov [Prospects for using social involvement: Crowdsourcing projects potential]. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniia*, 2016, no. 2, pp. 82–88.

14. Mgerian N.A. Primenenie AGILE v sovremennom upravlenii [Application of AGILE in modern management]. *Sovremennyi gorod: vlast', upravlenie, ekonomika*, 2019, no. 1, pp. 69–77.

15. Pavlova O.A. Berezhlivoe upravlenie regionom [Lean regional management]. *Biudzhethet*, 2020, no. 3, pp. 85–87.

16. Polozhenie o berezhlivom upravlenii v organakh mestnogo samoupravleniia Ivnianskogo raiona [Regulations on lean management in local self-government bodies of Ivnyansky district]. Available at: <https://admivnya.ru/> (accessed 14.02.2021).

17. Polozhenie o kompleksnoi sisteme berezhlivogo upravleniia v organakh ispolnitel'noi vlasti Cheliabinskoi oblasti, organakh mestnogo samoupravleniia munitsipal'nykh obrazovaniy Cheliabinskoi oblasti i podvedomstvennykh im uchrezhdeniiakh [Regulations on an integrated system of lean management in the executive authorities of the Chelyabinsk oblast, local self-government bodies of municipalities and their subordinate institutions]. Available at: <https://gosslužba.pravmin74.ru/> (accessed 14.02.2021).

18. Svirina L.N. K voprosu vzaimodeistviia protsessov transformatsii gosudarstvennogo upravleniia v napravlenii povysheniia rezul'tativnosti i modernizatsii sistemy podgotovki upravlencheskikh kadrov [On the issue of interaction between the processes of public administration transformation in the direction of improving the effectiveness and modernization of the management training system]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, no. 1, pp. 223–232.

19. Litvinova O.I. Effektivnost' truda prepodavatelei vysshikh uchebnykh zavedenii kak faktor rosta konkurentosposobnosti vuza [Efficiency of teachers' work at the universities as the growth factor of their competitiveness]. Abstract of Ph.D. thesis. Moscow, 2012, 30 p.

20. Paspport natsional'nogo proekta “Obrazovanie” [Passport of the national project “Education”]. Minutes of the Presidium of the Council under the RF President for Strategic Development and National Projects dated 24.12.2018, No. 16, available at: <https://www.consultant.ru/> (accessed 15.02.2021).

21. Mad'iarov A.A. K voprosu ob analize otrasli obrazovaniia [On the question of the analysis of the education sector]. *Slavianskii forum*, 2015, no. 1, pp. 156–161.

Оригинальность 78 %

Получено 09.04.2021

Принято 29.04.2021

Опубликовано 30.09.2021

G.M. Shamarova

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MUNICIPAL SERVICE

Currently, many regions and municipalities of Russia have adopted normative legal acts regulating the development of municipal service. Work is being carried out to create new organizational and economic mechanisms for employment in municipal service, to modernize the procedures for evaluating the results of the professional activities of municipal officers. All these efforts make relevant the development of theoretical and practical aspects of municipal service activities. The author considers the current state and key problems of the development of municipal service, offers practical recommendations for improving municipal service. The system of municipal service faces such key challenges as a low level of openness, a lack of mechanisms for interaction between the local authorities and the public, disregard for new management technologies in the municipal service. On the basis of the analysis, the most important trends in the development of municipal service in modern conditions are formulated. In particular, the proposed measures to improve the municipal service system include introducing the mechanisms of openness in municipal service, improving interaction between the authorities and the public; training professional municipal officers; using modern management approaches in the municipal service system, for example, flexible management strategies, lean management tools. An effective mechanism for an open dialogue between the authorities and the public is a crowdsourcing technology. The author also emphasizes the need to develop new and improve existing programs for the development of municipal service, which should adhere to the following basic principles: openness and transparency, interaction and cooperation, lawfulness and impartiality.

Keywords: municipal employees, municipal service, public, openness, crowdsourcing, technologies, lean management.

Gulmira M. Shamarova – Doctor of Economics, Independent Researcher, Makhachkala, Russia, e-mail: gulmira2604@mail.ru.

Received 09.04.2021

Accepted 29.04.2021

Published 30.09.2021