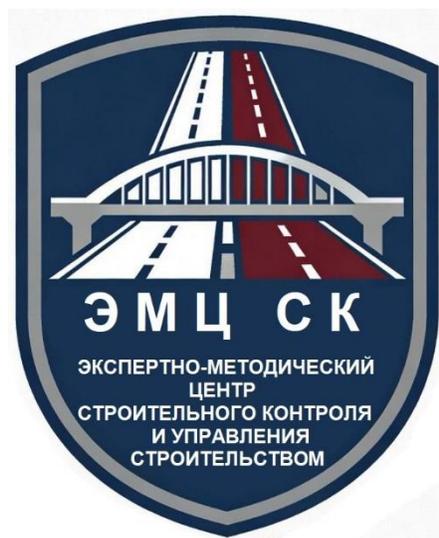


ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
ЭКСПЕРТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР СТРОИТЕЛЬНОГО
КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

действующее без образования юридического лица и без осуществления предпринимательской деятельности

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ПО ГОСУДАРСТВЕННОМУ И МУНИЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ



Красноярск, 2026 год

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ГОСУДАРСТВЕННОМУ И МУНИЦИПАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Миссия и цели

Практическое руководство для начинающих специалистов в системе государственных органов и органов местного самоуправления

Версия 2.0

2026 год

О пособии

Настоящее методическое пособие разработано как практический инструмент профессиональной адаптации и развития специалистов, приступающих к работе в системе государственного и муниципального управления. Документ содержит теоретические основы, актуальную нормативную базу, практические рекомендации по развитию ключевых компетенций и алгоритмы адаптации в профессиональной среде.

Целевая аудитория: начинающие специалисты государственных и муниципальных органов власти, стажеры, слушатели программ профессиональной переподготовки.

Структура пособия: восемь взаимосвязанных разделов — от теоретического фундамента до практических инструментов работы.

Раздел 1. Теоретические основы государственного и муниципального управления

1.1 Понятие и сущность

Государственное управление — целенаправленное воздействие органов государственной власти на общественные процессы, отношения и деятельность людей для достижения общественно значимых целей и обеспечения публичных интересов[1].

Муниципальное управление — форма публичной власти, осуществляемая населением непосредственно или через выборные и иные органы местного самоуправления для решения вопросов местного значения исходя из интересов населения[2].

1.2 Базовые принципы управления

Система государственного и муниципального управления в Российской Федерации строится на следующих основополагающих принципах:

- **Законность** — строгое соблюдение Конституции РФ, федерального и регионального законодательства во всех управленческих решениях и действиях
- **Ответственность** — персональная и коллективная подотчетность за принимаемые решения перед населением и вышестоящими органами власти
- **Прозрачность** — открытость деятельности органов власти, доступность информации о принимаемых решениях для граждан и общественного контроля
- **Эффективность** — достижение максимального результата при оптимальном использовании бюджетных средств, времени и административных ресурсов
- **Разделение властей** — обеспечение системы сдержек и противовесов между законодательной, исполнительной и судебной ветвями власти

1.3 Основные функции управления

Управленческая деятельность в государственных и муниципальных органах реализуется через следующие функции:

1. **Планирование** — определение целей, задач, приоритетов развития территории и путей их достижения
2. **Организация** — создание структур, распределение полномочий, формирование регламентов и процедур
3. **Координация** — согласование действий различных органов власти, ведомств, уровней управления
4. **Контроль** — мониторинг исполнения решений, оценка результатов, выявление отклонений и корректировка действий
5. **Регулирование** — установление правил, нормативов, стандартов деятельности для различных субъектов
6. **Мотивация** — создание условий для эффективной работы сотрудников и вовлечения граждан в управление

1.4 Уровни публичной власти в России

Система публичной власти в Российской Федерации организована на трех основных уровнях:

Уровень	Органы и полномочия
Федеральный	Президент РФ, Федеральное Собрание, Правительство РФ, федеральные министерства и ведомства. Полномочия: оборона, безопасность, внешняя политика, федеральный бюджет, денежная система
Региональный	Законодательные собрания субъектов РФ, губернаторы, правительства регионов. Полномочия: региональное законодательство, региональный бюджет, здравоохранение, образование, транспорт
Муниципальный	Представительные органы МО, главы МО, местные администрации. Полномочия: решение вопросов местного значения, местный бюджет, благоустройство, ЖКХ, первичное здравоохранение

Table 1: Структура уровней публичной власти в Российской Федерации

Раздел 2. Нормативно-правовое регулирование

2.1 Иерархия нормативных актов

Система нормативно-правовых актов в сфере государственного и муниципального управления строится по принципу иерархии (верховенства):

1. **Конституция Российской Федерации** (1993, с изм. 2020) — основной закон государства, имеет высшую юридическую силу, прямое действие, применяется на всей территории РФ[3]
2. **Федеральные конституционные законы** — принимаются по вопросам, предусмотренным Конституцией РФ

3. **Федеральные законы** — основные нормативные акты, регулирующие общественные отношения в различных сферах
4. **Указы Президента РФ** — нормативные акты главы государства, не должны противоречить Конституции и федеральным законам
5. **Постановления Правительства РФ** — акты исполнительной власти по вопросам управления
6. **Региональные законы** — законы субъектов РФ в пределах их полномочий
7. **Муниципальные правовые акты** — решения представительных органов МО, постановления глав МО

Принцип действия: акт нижестоящего уровня не может противоречить актам вышестоящего уровня. В случае противоречия применяется акт более высокой юридической силы.

2.2 Ключевые федеральные законы

Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"[4]

Базовый закон, регламентирующий:

- Территориальные основы местного самоуправления
- Вопросы местного значения городских, сельских поселений, муниципальных районов, городских округов
- Органы и должностные лица местного самоуправления
- Экономическую основу местного самоуправления
- Ответственность органов и должностных лиц местного самоуправления

Актуальность на 2026 год: действует с изменениями от 13.12.2024, последние правки касались уточнения полномочий по благоустройству и организации транспортного обслуживания.

Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации"[5]

Регулирует:

- Правовой статус муниципального служащего
- Должности муниципальной службы
- Права, обязанности и ограничения
- Порядок поступления на муниципальную службу и ее прохождения
- Аттестацию и квалификационные требования

Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"[6]

Устанавливает:

- Принципы контрактной системы (эффективность, открытость, добросовестность)
- Способы определения поставщиков (конкурсы, аукционы, запросы котировок)
- Планирование и обоснование закупок
- Порядок заключения и исполнения контрактов
- Контроль и аудит в сфере закупок

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ "О противодействии коррупции"[7]

Определяет:

- Основные принципы противодействия коррупции
- Организационные основы предупреждения коррупции
- Меры по профилактике коррупционных правонарушений
- Ограничения и запреты для государственных и муниципальных служащих
- Порядок предоставления сведений о доходах и имуществе

2.3 Указы Президента РФ и постановления Правительства РФ

Примеры актуальных стратегических документов федерального уровня:

- Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" — определяет приоритеты государственной политики
- Постановление Правительства РФ от 02.09.2021 № 1467 "О единой государственной информационной системе социального обеспечения" — регулирует цифровизацию соцсферы
- Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы" — устанавливает направления цифровой трансформации

2.4 Региональные и муниципальные правовые акты

Региональный уровень:

- Конституции (уставы) субъектов РФ
- Законы субъектов РФ (о госслужбе, о бюджетном процессе, о местном самоуправлении)
- Указы (постановления) высших должностных лиц субъектов РФ

Муниципальный уровень:

- Устав муниципального образования (основополагающий документ МО)
- Решения представительного органа муниципального образования (о бюджете, налогах, правилах благоустройства)
- Постановления и распоряжения главы МО, местной администрации

Раздел 3. Функции и полномочия органов власти

3.1 Разграничение полномочий по уровням власти

Система разграничения полномочий базируется на принципе субсидиарности: вопросы решаются на том уровне власти, где это наиболее эффективно для населения.

Федеральные полномочия (исключительная компетенция федерации):

- Оборона и безопасность государства
- Внешняя политика и международные отношения
- Федеральный бюджет, налоги и сборы федерального уровня
- Федеральные энергетические, транспортные, информационные системы
- Уголовное, гражданское, процессуальное законодательство

Региональные полномочия (совместное ведение и исключительная компетенция субъектов):

- Региональное законодательство
- Формирование и исполнение регионального бюджета
- Региональные программы развития экономики, здравоохранения, образования
- Управление региональной собственностью
- Региональные дороги, транспорт, связь

Муниципальные полномочия (вопросы местного значения):

- Формирование, утверждение, исполнение местного бюджета
- Владение, пользование, распоряжение муниципальным имуществом
- Местные налоги и сборы
- Благоустройство территории
- Организация первичной медицинской помощи, дошкольного и школьного образования
- Жилищно-коммунальное хозяйство

3.2 Вопросы местного значения по типам муниципальных образований

Федеральный закон № 131-ФЗ разграничивает полномочия между различными типами муниципальных образований[4].

Тип МО	Основные вопросы местного значения
Городское поселение	Формирование бюджета, владение муниципальным имуществом, благоустройство территории, дороги местного значения, организация водо- и теплоснабжения, первичная медицинская помощь, дошкольное образование
Сельское поселение	Аналогично городскому поселению с учетом специфики сельских территорий
Муниципальный район	Координация поселений, межпоселенческие дороги, утилизация ТКО, организация скорой медицинской помощи, опека и попечительство, архивы
Городской округ	Полный комплекс вопросов поселения и района (без разделения на два уровня)
Городской округ с внутригородским делением	Как городской округ, но с распределением части полномочий внутригородским районам

Table 2: Разграничение вопросов местного значения по типам МО

3.3 Делегированные государственные полномочия

Органы местного самоуправления могут наделяться отдельными государственными полномочиями законами РФ или субъектов РФ с одновременной передачей необходимых материальных и финансовых средств (субвенций)[4].

Примеры делегированных полномочий:

- Организация и осуществление деятельности по опеке и попечительству
- Регистрация актов гражданского состояния
- Составление списков кандидатов в присяжные заседатели
- Первичный воинский учет
- Социальная поддержка отдельных категорий граждан

Принцип финансового обеспечения: передача государственных полномочий без передачи средств на их исполнение не допускается.

3.4 Механизмы участия граждан в управлении

Конституция РФ и Федеральный закон № 131-ФЗ закрепляют формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия граждан в его осуществлении[3][4]:

Непосредственные формы:

- Местный референдум — голосование по вопросам местного значения
- Муниципальные выборы — избрание депутатов, глав муниципальных образований
- Голосование по отзыву депутата, главы МО
- Голосование по вопросам изменения границ, преобразования МО

Формы участия:

- Публичные слушания — обсуждение проектов муниципальных актов
- Собрания граждан — обсуждение вопросов местного значения на части территории МО
- Конференции граждан (собрания делегатов)
- Опросы граждан — выявление мнения по вопросам местного значения
- Обращения граждан в органы местного самоуправления
- Территориальное общественное самоуправление (ТОС)
- Инициативные проекты — право граждан на разработку и реализацию проектов за счет софинансирования бюджета МО

Раздел 4. Ключевые компетенции специалиста

4.1 Профессиональные hard skills

Юридическая грамотность:

- Знание Конституции РФ, базовых федеральных законов, регламентов
- Умение работать с правовыми базами данных (КонсультантПлюс, Гарант)
- Понимание иерархии нормативных актов и механизмов правоприменения
- Навык подготовки юридических заключений, обоснований решений

Аналитические способности:

- Сбор, систематизация и интерпретация больших массивов информации
- Выявление причинно-следственных связей, трендов, закономерностей
- Оценка рисков и последствий управленческих решений
- Владение методами статистического анализа, прогнозирования
- Работа с социологическими данными, мониторингами общественного мнения

Стратегическое планирование:

- Разработка стратегий развития территорий, отраслевых программ
- Постановка измеримых целей и задач (SMART-критерии)
- Формирование дорожных карт с контрольными точками
- Понимание инструментов стратегического анализа (SWOT, PEST)
- Учет национальных целей развития и государственных приоритетов

Управление проектами:

- Планирование проектов с определением сроков, бюджета, ресурсов
- Формирование проектных команд и распределение ролей
- Мониторинг реализации, контроль промежуточных результатов
- Управление рисками и изменениями проекта
- Знание методологий управления проектами (PMI, PRINCE2, гибкие методологии)

Бюджетная и финансовая грамотность:

- Понимание бюджетного процесса (планирование, утверждение, исполнение, контроль)
- Работа с бюджетными классификациями, кодами расходов
- Оценка эффективности бюджетных расходов
- Знание принципов межбюджетных отношений (дотации, субсидии, субвенции)

Цифровая грамотность:

- Уверенное владение офисным ПО (текстовые редакторы, таблицы, презентации)
- Работа с системами электронного документооборота (СЭД)
- Использование государственных информационных систем (ГАС «Управление», ЕИС закупок)
- Понимание принципов информационной безопасности
- Базовые навыки работы с открытыми данными, визуализацией информации

4.2 Надпрофессиональные soft skills

Коммуникация и взаимодействие:

- Четкое формулирование мыслей устно и письменно
- Активное слушание, эмпатия, понимание позиций собеседников
- Ведение деловых переговоров, переговоров с гражданами
- Публичные выступления, презентация результатов работы
- Межведомственное взаимодействие, работа в команде

Управление конфликтами:

- Выявление источников и природы конфликта
- Применение техник деэскалации напряженности
- Поиск компромиссных решений, медиация
- Работа с возражениями и претензиями граждан
- Сохранение конструктивного диалога в сложных ситуациях

Эмоциональный интеллект:

- Осознание собственных эмоций и управление ими
- Понимание эмоционального состояния окружающих
- Сохранение профессионализма в стрессовых ситуациях
- Эмпатия как основа клиентоориентированного подхода к гражданам
- Мотивация себя и коллег на достижение результата

Критическое мышление:

- Объективная оценка информации из различных источников
- Выявление манипуляций, фейковых новостей, необоснованных утверждений
- Проверка данных, поиск первоисточников
- Формирование собственной обоснованной позиции
- Открытость к конструктивной критике, готовность пересматривать выводы

Адаптивность и обучаемость:

- Быстрое освоение новых задач, процедур, технологий
- Гибкость в изменяющихся условиях (законодательные новации, кадровые перестановки)
- Проактивное повышение квалификации
- Открытость к инновациям и лучшим практикам
- Способность работать в режиме многозадачности

Стрессоустойчивость:

- Сохранение работоспособности при высоких нагрузках
- Управление временем и приоритетами
- Техники саморегуляции (дыхательные практики, тайм-менеджмент)
- Профилактика профессионального выгорания
- Баланс между работой и личной жизнью

4.3 Этические компетенции

Профессиональная этика:

- Соблюдение норм служебного поведения
- Недопущение конфликта интересов
- Беспристрастность и объективность в принятии решений
- Уважительное отношение к гражданам и коллегам
- Неразглашение служебной информации

Антикоррупционная устойчивость:

- Знание антикоррупционного законодательства
 - Соблюдение запретов и ограничений, установленных для госслужащих
 - Декларирование доходов, имущества, обязательств
 - Уведомление о склонении к коррупционным правонарушениям
 - Нетерпимость к коррупционным проявлениям
-

Раздел 5. Процесс адаптации специалиста

5.1 Этапы адаптации

Этап 1. Организационная адаптация (первая неделя)

Цель: знакомство со структурой органа власти, коллективом, рабочим местом.

Действия:

- Изучение организационной структуры, функций подразделений
- Ознакомление с должностной инструкцией, регламентом
- Получение доступов к информационным системам, электронной почте
- Знакомство с непосредственным руководителем, коллегами
- Изучение внутренних стандартов оформления документов

Этап 2. Профессиональная адаптация (первый месяц)

Цель: освоение функциональных обязанностей, рабочих процессов.

Действия:

- Изучение профильного законодательства и нормативных актов
- Освоение систем электронного документооборота
- Участие в рабочих совещаниях, планерках
- Выполнение первых задач под контролем наставника
- Изучение архива документов по направлению деятельности

Этап 3. Социально-психологическая адаптация (первые три месяца)

Цель: интеграция в коллектив, принятие корпоративной культуры.

Действия:

- Установление рабочих отношений с коллегами из других подразделений
- Участие в корпоративных мероприятиях
- Понимание неформальных правил взаимодействия
- Формирование профессионального авторитета

Этап 4. Полная интеграция (до шести месяцев)

Цель: самостоятельное выполнение функций, инициативность.

Результат:

- Самостоятельная работа без постоянного контроля
- Внесение предложений по улучшению процессов
- Участие в сложных проектах, межведомственных рабочих группах
- Наставничество для новых сотрудников

5.2 Роль наставничества

Наставник — опытный сотрудник, назначенный для сопровождения адаптации нового специалиста.

Функции наставника:

- Разъяснение функциональных обязанностей и рабочих процессов
- Консультирование по профильным вопросам
- Передача профессионального опыта, лучших практик
- Обратная связь по результатам работы
- Поддержка при возникновении сложностей

Рекомендуемая продолжительность наставничества: от трех до шести месяцев с постепенным снижением интенсивности взаимодействия.

5.3 Программа адаптации: рекомендуемая структура

Период	Мероприятие	Ожидаемый результат
1-я неделя	Вводный инструктаж, знакомство с командой, изучение регламентов	Понимание структуры, функций, базовых правил
1-й месяц	Освоение профильного законодательства, работа с наставником	Выполнение типовых задач с поддержкой
2-3-й месяцы	Самостоятельная работа по направлению, участие в проектах	Уверенное выполнение функциональных обязанностей
4-6-й месяцы	Инициативная работа, предложения по улучшению процессов	Полная интеграция, профессиональная самостоятельность

Table 3: Этапы адаптации специалиста

5.4 Непрерывное обучение

Профессиональное развитие специалиста — непрерывный процесс.

Обязательное повышение квалификации:

- Для государственных гражданских служащих — не реже одного раза в три года
- Для муниципальных служащих — в соответствии с региональным законодательством (как правило, раз в три года)

Формы повышения квалификации:

- Курсы, семинары, тренинги в образовательных организациях
 - Участие в конференциях, форумах, круглых столах
 - Вебинары, онлайн-курсы по актуальным темам
 - Стажировки в других органах власти, обмен опытом
 - Самообразование (профессиональная литература, специализированные издания)
-

Раздел 6. Документационное обеспечение управления

6.1 Система документооборота

Документооборот — движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

Основные потоки документов:

- Входящие — документы, поступающие из других организаций, от граждан
- Исходящие — документы, направляемые в другие организации, гражданам
- Внутренние — документы, создаваемые и используемые внутри органа власти

Этапы работы с документом:

1. Прием и регистрация
2. Рассмотрение руководством
3. Направление на исполнение
4. Исполнение (подготовка проекта, согласование)
5. Подписание
6. Отправка адресату или передача в дело
7. Контроль исполнения
8. Архивное хранение

6.2 Основные виды документов

Распорядительные документы:

- Постановления — акты коллегиальных органов, глав администраций по основным вопросам
- Распоряжения — акты по оперативным, организационным вопросам
- Приказы — акты по кадровым, административным вопросам
- Решения — акты представительных органов МО

Информационно-справочные документы:

- Служебные записки — внутренняя переписка между структурными подразделениями
- Докладные записки — информирование руководства о ситуации, событии
- Справки — обобщенная информация по конкретному вопросу
- Акты — фиксация фактов, событий, результатов проверок
- Протоколы — документирование хода совещаний, заседаний

Обращения граждан:

- Предложения — рекомендации по улучшению деятельности органов власти
- Заявления — реализация прав и законных интересов
- Жалобы — сообщения о нарушениях прав, законных интересов

6.3 Требования к оформлению документов

Оформление документов должно соответствовать ГОСТ Р 7.0.97-2016 "Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов"[8].

Обязательные реквизиты:

- Наименование организации (полное и сокращенное)

- Название вида документа (постановление, распоряжение и т.д.)
- Дата документа
- Регистрационный номер
- Заголовок к тексту (о чем документ)
- Текст документа
- Подпись (должность, личная подпись, расшифровка)

Дополнительные реквизиты (при необходимости):

- Гриф утверждения
- Адресат
- Визы согласования
- Отметка о контроле
- Отметка об исполнителе (ФИО, телефон)

6.4 Электронный документооборот

Системы электронного документооборота (СЭД) обеспечивают автоматизацию процессов создания, согласования, подписания и хранения документов.

Преимущества СЭД:

- Ускорение обработки документов
- Прозрачность процессов согласования
- Контроль сроков исполнения
- Сокращение бумажного документооборота
- Удобный поиск и доступ к документам
- Снижение риска потери документов

Популярные СЭД в органах власти:

- "Дело" (Электронные Офисные Системы)
- "Directum" (Directum)
- Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ)

Электронная подпись:

Документы в электронном виде подписываются усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП), которая

имеет такую же юридическую силу, как собственноручная подпись на бумажном документе.

6.5 Работа с обращениями граждан

Порядок рассмотрения обращений регулируется Федеральным законом от 02.05.2006 № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации"[9].

Сроки рассмотрения:

- Общий срок — 30 дней со дня регистрации
- Возможно продление до 30 дней с уведомлением заявителя

Основные требования:

- Обязательность регистрации и рассмотрения
- Предоставление письменного ответа по существу вопроса
- Недопустимость пересылки обращения в орган, действия которого обжалуются
- Запрет на преследование граждан за критику

Основания для отказа в рассмотрении или оставления без ответа:

- Отсутствие сведений о заявителе, почтового адреса
- Нецензурные или оскорбительные выражения
- Повторное обращение по одному вопросу без новых доводов (при условии предыдущего ответа по существу)

Раздел 7. Современные методы и технологии управления

7.1 Проектное управление

Проектное управление — методология организации, планирования и управления ресурсами для достижения конкретных целей в условиях ограниченного времени и бюджета.

Основные элементы проекта:

- Цель — конкретный измеримый результат
- Сроки — начало и окончание проекта
- Бюджет — финансовые ресурсы
- Команда — участники проекта с распределенными ролями
- Риски — потенциальные угрозы достижению цели

Этапы управления проектом:

1. Инициация — определение цели, обоснование проекта
2. Планирование — разработка плана, распределение ресурсов, определение контрольных точек
3. Исполнение — выполнение работ согласно плану
4. Мониторинг и контроль — отслеживание прогресса, корректировка при отклонениях
5. Завершение — сдача результата, анализ эффективности, документирование опыта

Применение в органах власти:

- Реализация национальных и региональных проектов
- Внедрение информационных систем
- Проведение масштабных мероприятий
- Инфраструктурные проекты

7.2 Ключевые показатели эффективности (KPI)

KPI (Key Performance Indicators) — количественно измеримые показатели, используемые для оценки эффективности деятельности органов власти, подразделений, сотрудников.

Характеристики правильно установленных KPI:

- Измеримость — выражаются в числах или процентах
- Достижимость — реалистичны с учетом ресурсов
- Релевантность — связаны с целями организации
- Ограниченность во времени — имеют срок достижения
- Прозрачность — понятны исполнителям

Примеры KPI в муниципальном управлении:

Показатель	Единица измерения	Целевое значение
Доля муниципальных программ, выполненных в срок	Процент	Не менее 95%
Средний срок рассмотрения обращений граждан	Дни	Не более 25 дней
Уровень удовлетворенности граждан качеством услуг	Балл (1-5)	Не менее 4,0
Доля закупок, проведенных без нарушений	Процент	100%
Исполнение доходной части бюджета	Процент	Не менее 98%

Table 4: Примеры KPI для муниципального управления

7.3 Процессный подход

Процессный подход — управление организацией через выделение, описание, стандартизацию и оптимизацию бизнес-процессов.

Бизнес-процесс — последовательность взаимосвязанных действий, преобразующих входы (запросы, ресурсы) в выходы (услуги, решения).

Этапы внедрения процессного подхода:

1. Выявление и описание процессов
2. Моделирование процессов (блок-схемы, диаграммы)
3. Анализ процессов на предмет избыточных операций
4. Оптимизация и стандартизация
5. Регламентация (создание регламентов, инструкций)
6. Автоматизация типовых операций
7. Мониторинг и непрерывное улучшение

Преимущества:

- Прозрачность и управляемость деятельности
- Сокращение времени выполнения операций
- Снижение ошибок и дублирования функций
- Облегчение адаптации новых сотрудников

7.4 Цифровая трансформация

Цифровая трансформация — внедрение цифровых технологий во все аспекты деятельности органов власти для повышения эффективности управления и качества услуг населению.

Направления цифровизации:

1. Электронные государственные услуги:

- Единый портал госуслуг (gosuslugi.ru)
- Возможность получения услуг онлайн без посещения ведомств
- Отслеживание статуса заявлений в личном кабинете
- Электронные документы с юридической силой

2. Межведомственное электронное взаимодействие:

- Автоматический обмен данными между ведомствами
- Сокращение необходимости запроса справок у граждан
- Ускорение принятия решений

3. Открытые данные:

- Публикация массивов данных для использования гражданами, бизнесом
- Создание сервисов на основе открытых данных
- Повышение прозрачности деятельности власти

4. Платформенные решения:

- ГИС ЖКХ — управление жилищно-коммунальным хозяйством
- АСУ РСО — управление региональной системой образования
- Информационные системы здравоохранения

5. Использование аналитики и больших данных:

- Прогнозирование социально-экономических процессов
- Мониторинг общественного мнения через анализ социальных сетей
- Оптимизация маршрутов общественного транспорта на основе данных

7.5 Гибкие методологии (Agile)

Agile — семейство гибких методологий управления, основанных на итеративном подходе, постоянной обратной связи и адаптивности к изменениям.

Основные принципы Agile:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- Работающий результат важнее исчерпывающей документации
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта
- Готовность к изменениям важнее следования плану

Фреймворк Scrum:

Наиболее популярный Agile-подход, структурирующий работу через короткие циклы (спринты).

- **Спринт** — итерация длительностью 2-4 недели с конкретной целью
- **Бэклог продукта** — приоритизированный список задач проекта
- **Ежедневные стендапы** — короткие встречи команды для синхронизации
- **Ревью спринта** — демонстрация результата заинтересованным сторонам
- **Ретроспектива** — анализ процесса работы команды для улучшений

Применение в государственном управлении:

- Разработка и внедрение информационных систем

- Создание новых государственных услуг
- Пилотные проекты с последующим масштабированием
- Кросс-функциональные рабочие группы по комплексным задачам

Ограничения:

Agile требует адаптации к специфике государственного управления: необходимо соблюдать бюджетное законодательство, контрактную систему, установленные регламенты. Полная гибкость не всегда возможна, но элементы Agile (итеративность, вовлеченность стейкхолдеров, быстрая обратная связь) применимы широко.

Раздел 8. Этические и антикоррупционные стандарты

8.1 Кодекс этики и служебного поведения

Этические требования к государственным и муниципальным служащим установлены Указом Президента РФ от 12.08.2002 № 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих"[10].

Основные принципы:

- Исполнение должностных обязанностей добросовестно и на высоком профессиональном уровне
- Исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав граждан определяют основной смысл деятельности
- Осуществлять деятельность в пределах полномочий
- Не оказывать предпочтение каким-либо профессиональным или социальным группам, не допускать предвзятости
- Соблюдать нейтральность, исключая возможность влияния политических взглядов на служебную деятельность
- Не совершать действий, связанных с влиянием личных, имущественных интересов, препятствующих добросовестному исполнению обязанностей
- Соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации

Недопустимое поведение:

- Грубость, проявление неуважения к гражданам, коллегам
- Использование служебного положения в личных целях
- Получение вознаграждений от физических и юридических лиц
- Разглашение служебной информации
- Публичные высказывания, негативно влияющие на авторитет органа власти

8.2 Антикоррупционное законодательство

Основные положения установлены Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ "О противодействии коррупции"[7].

Определение коррупции:

Злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества либо незаконное предоставление такой выгоды.

Запреты для государственных и муниципальных служащих:

- Участвовать в управлении коммерческой организацией (кроме случаев, установленных законом)
- Осуществлять предпринимательскую деятельность
- Получать вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, услуги)
- Выезжать за пределы РФ за счет средств физических и юридических лиц (кроме служебных командировок и близких родственников)
- Использовать служебную информацию в целях получения доходов
- Входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов иностранных некоммерческих неправительственных организаций

Ограничения:

- Открытие и наличие счетов, хранение ценностей в иностранных банках, расположенных за пределами РФ
- Владение ценными бумагами, акциями иностранных компаний (требуется передача в доверительное управление)
- После увольнения со службы — запрет в течение двух лет заключать трудовые договоры с организациями, в отношении которых осуществлялись функции контроля (без уведомления работодателя)

8.3 Декларирование доходов и имущества

Государственные и муниципальные служащие, замещающие должности, включенные в перечни, обязаны ежегодно представлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера[7].

Декларируются:

- Доходы служащего, супруги (супруга), несовершеннолетних детей
- Недвижимое имущество
- Транспортные средства
- Ценные бумаги, акции
- Счета в банках
- Обязательства имущественного характера (кредиты, займы)
- Расходы (для отдельных категорий): сделки по приобретению имущества на сумму, превышающую общий доход за три предыдущих года

Срок представления: ежегодно до 30 апреля года, следующего за отчетным.

Последствия непредставления или представления недостоверных сведений:

- Привлечение к дисциплинарной ответственности
- Увольнение в связи с утратой доверия

- Уголовная ответственность (при наличии признаков преступления)

8.4 Конфликт интересов

Конфликт интересов — ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) служащего влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей[7].

Примеры конфликта интересов:

- Рассмотрение вопроса, затрагивающего интересы родственников служащего
- Участие в принятии решений в отношении организаций, в которых служащий или его родственники имеют финансовый интерес
- Получение подарков, услуг от лиц, заинтересованных в решениях служащего

Обязанности служащего:

- Уведомить представителя нанимателя о возникшем конфликте интересов
- Не участвовать в принятии решения по вопросу, в котором имеется личная заинтересованность
- Принять меры по урегулированию конфликта

Меры по урегулированию:

- Изменение должностных обязанностей
- Отстранение от исполнения обязанностей по конкретному вопросу
- Перевод на другую должность
- Отказ от выгоды, послужившей причиной конфликта

8.5 Ответственность за коррупционные правонарушения

Вид ответственности	Основание и последствия
Дисциплинарная	Нарушение запретов, ограничений, неисполнение обязанностей. Последствия: замечание, выговор, увольнение
Административная	Мелкое взяточничество, незаконное вознаграждение. Последствия: штраф до 1 млн руб., дисквалификация
Уголовная	Получение взятки, дача взятки, злоупотребление полномочиями, превышение полномочий. Последствия: штраф до 100-кратной суммы взятки, лишение свободы до 15 лет, лишение права занимать должности
Гражданско-правовая	Возмещение ущерба, причиненного коррупционными действиями

Table 5: Виды ответственности за коррупционные правонарушения

Заключение

Государственная и муниципальная служба — это особая сфера профессиональной деятельности, требующая от специалиста не только глубоких знаний законодательства и управленческих технологий, но и высоких личных качеств: честности, ответственности, готовности служить интересам общества.

Настоящее методическое пособие предоставляет базовый инструментарий для успешного старта карьеры в системе государственного и муниципального управления. Однако важно понимать, что профессионализм формируется не только через изучение теории, но и через практический опыт, постоянное обучение, анализ ошибок и достижений.

Ключевые установки для начинающего специалиста:

- **Учитесь непрерывно.** Законодательство и технологии управления постоянно меняются. Читайте профессиональную литературу, посещайте семинары, участвуйте в обучающих программах.
- **Соблюдайте закон и этические нормы.** Репутация — главный актив специалиста в государственном управлении. Однажды утратив доверие, восстановить его крайне сложно.
- **Будьте проактивны.** Не ждите, пока вам укажут на проблемы — выявляйте их сами и предлагайте решения. Инициатива в рамках закона и полномочий всегда ценится.
- **Работайте в команде.** Большинство задач в государственном управлении решаются совместными усилиями. Умение договариваться, идти на компромиссы, поддерживать коллег — основа эффективности.
- **Помните о гражданах.** Смысл деятельности органов власти — служение людям, улучшение качества их жизни. Каждое решение должно приниматься с учетом интересов населения.

Желаем успехов в профессиональной деятельности и значимого вклада в развитие территорий и благополучие граждан Российской Федерации!

Список основных нормативных правовых актов

Федеральный уровень:

- Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями 2020)
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
- Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации"
- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации"

- Федерации"
- Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"
 - Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ "О противодействии коррупции"
 - Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации"
 - Федеральный закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления"
 - Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих"

Стандарты документооборота:

- ГОСТ Р 7.0.97-2016 "Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов"

Рекомендуемая литература для самостоятельного изучения

1. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление: учебник. — М.: Юрайт, 2023
2. Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник. — М.: Юрайт, 2022
3. Шедько Ю.Н. Система государственного и муниципального управления: учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2023
4. Мухаев Р.Т. История государственного управления в России: учебник. — М.: Юнити-Дана, 2022
5. Наумов С.Ю., Гегедюш Н.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие. — М.: Дашков и К, 2021

Периодические издания:

- Журнал "Муниципальная власть"
- Журнал "Государственная служба"

- Журнал "Вопросы государственного и муниципального управления"

Интернет-ресурсы:

- Официальный сайт Минюста России: minjust.gov.ru
- Официальный портал правовой информации: pravo.gov.ru
- Портал госпрограмм РФ: programs.gov.ru
- Федеральный портал проектов нормативных правовых актов: regulation.gov.ru

Глоссарий основных терминов

Бюджетный процесс — регламентированная законодательством деятельность органов власти по составлению, рассмотрению, утверждению и исполнению бюджета.

Вопросы местного значения — вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования, решение которых осуществляется населением и органами местного самоуправления самостоятельно.

Государственная услуга — деятельность по реализации функций органа государственной власти, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа.

Делегированные полномочия — государственные полномочия, переданные органам местного самоуправления федеральными законами или законами субъектов РФ с одновременной передачей субвенций.

Межбюджетные трансферты — средства, предоставляемые одним бюджетом бюджетной системы другому (дотации, субсидии, субвенции, иные трансферты).

Муниципальное образование — поселение или несколько поселений, объединенных общей территорией, в границах которой осуществляется местное самоуправление.

Муниципальный правовой акт — решение по вопросам местного значения, принятое населением непосредственно или органом местного самоуправления.

Публичные слушания — форма участия населения в осуществлении местного самоуправления для обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения.

Субвенция — бюджетные средства, предоставляемые на безвозмездной основе для осуществления определенных целевых расходов (чаще всего для реализации делегированных полномочий).

Устав муниципального образования — нормативный правовой акт, определяющий структуру, порядок формирования и полномочия органов местного самоуправления, формы участия населения в осуществлении местного самоуправления.

Методическое пособие подготовлено на основе действующего законодательства Российской Федерации по состоянию на февраль 2026 года.

References

[1] Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления. М.: Юрайт, 2022. С. 15-18.

[2] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации". Ст. 1. <https://base.garant.ru/186367/>

[3] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
<http://www.kremlin.ru/acts/constitution>

[4] Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (ред. от 13.12.2024). https://legalacts.ru/doc/131_FZ-ob-obwih-principah-organizacii-mestnogo-samoupravlenija/

[5] Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации" (ред. от 29.09.2024).

<https://base.garant.ru/12152272/>

[6] Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (действующая редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/

[7] Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ "О противодействии коррупции" (действующая редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/

[8] ГОСТ Р 7.0.97-2016 "Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов". М.: Стандартинформ, 2016.

[9] Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации" (действующая редакция). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/

[10] Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" (действующая редакция). <http://www.kremlin.ru/acts/bank/18242>