

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«санкт-петербургский государственный  
экономический университет»**

На правах рукописи

**ФУГАЛЕВИЧ ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА**

**РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ  
ВЛАСТИ**

Специальность 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание учёной степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Юденко Марина Николаевна

Санкт-Петербург – 2025

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ .....</b>	<b>4</b>
<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>7</b>
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>18</b>
1.1 Модели формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления на принципах эффективности .....	18
1.2 Стратегические цели и задачи долгосрочного повышения эффективности деятельности местных органов власти .....	36
1.3 Система обеспечения муниципального управления.....	50
<b>ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1 .....</b>	<b>59</b>
<b>2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ.....</b>	<b>61</b>
2.1 Анализ результатов мониторинга и рейтинги оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов государственного регулирования.....	61
2.2 Организационные аспекты взаимодействия органов муниципального управления и гражданского общества.....	70
2.3 Сравнительный анализ результатов мониторинга оценки эффективности муниципального управления и результатов удовлетворённости населения деятельностью местных органов власти .....	82
<b>ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 2.....</b>	<b>91</b>
<b>3 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ.....</b>	<b>93</b>
3.1 Разработка муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти .....	93
3.2 Разработка эмпирической модели оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти .....	116
3.3 Адаптация методического подхода к оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти к условиям сценарного развития местного самоуправления .....	157
<b>ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3 .....</b>	<b>166</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>168</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>178</b>

<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А .....</b>	<b>214</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....</b>	<b>219</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ В.....</b>	<b>224</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....</b>	<b>227</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Д .....</b>	<b>228</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....</b>	<b>232</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Ж .....</b>	<b>244</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ З .....</b>	<b>248</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ И .....</b>	<b>250</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ К .....</b>	<b>255</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Л .....</b>	<b>261</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ М .....</b>	<b>262</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Н.....</b>	<b>263</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ О .....</b>	<b>265</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ П .....</b>	<b>268</b>

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ**

БМКПЭ – базовый муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

Вес МКПЭ – вес муниципального ключевого показателя эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

Глава МА – глава муниципальной (местной) администрации;

Глава МО – глава муниципального образования;

ГО – городской округ;

ЖКУ – жилищно-коммунальные услуги;

ИМКПЭ – индекс муниципального ключевого показателя эффективности муниципальных (местных) органов власти;

Иинд МКПЭ Р – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности руководителя муниципальных (местных) органов власти;

Иинд МКПЭ С – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности муниципальных служащих;

Иинд МКПЭ СП – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности структурного подразделения муниципальных (местных) органов власти;

Исов МКПЭ Р – совокупный индекс подсистемы Р МКПЭ;

Исов МКПЭ С – совокупный индекс подсистемы С МКПЭ;

Исов МКПЭ СП – совокупный индекс подсистемы СП МКПЭ;

Исов МС КПЭ – совокупный индекс муниципальной система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

КРД – коэффициент результативности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

КРДинд Р – индивидуальный коэффициент результативности деятельности руководителя муниципальных (местных) органов власти;

КРДинд СП – индивидуальный коэффициент результативности деятельности структурного подразделения муниципальных (местных) органов власти;

КРДинд С – индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего;

КРДсов МОВ – совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

КРДсов Р – совокупный коэффициент результативности деятельности руководителей муниципальных (местных) органов власти;

КРДсов СП – совокупный коэффициент результативности деятельности структурных подразделений муниципальных (местных) органов власти;

КРДсов С – совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных служащих;

КО ЭД МОВ – комплексная оценка эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

КО ЭД МОВ МР и ГО – комплексная оценка эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти муниципальных районов и городского округа;

КО ЭД МОВ с применением муниципальной системы КПЭ/ КО ЭД МОВ с применением МС КПЭ – комплексная оценка эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти с применением муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

Муниципальная система КПЭ – муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти

МКПЭ – муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

МО – муниципальное образование, муниципальные образования;

МОВ – муниципальные (местные) органы власти;

МР – муниципальный район;

МС – муниципальный (местный) совет;

М ЭД МОВ – мониторинг эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

Нмкпэ – нормативный муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

НПА – нормативно-правовые акты;

СЗ\_Исов МС КПЭ – среднее значение совокупного индекса муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

СЗ\_КРДсов МОВ – среднее значение объёма совокупного коэффициента результативности деятельности местных органов власти;

Муниципальная система КПЭ – муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

УВГ-система – система управления взаимодействием с гражданами;

Фмкпэ – фактический муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности;

Цмкпэ – целевой муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности муниципальных (местных) органов власти;

ЭД МОВ – эффективность деятельности муниципальных (местных) органов власти;

ЭД МОВ МР и ГО – эффективность деятельности муниципальных (местных) органов власти муниципальных районов и городского округа.

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Государственное и муниципальное управление в условиях современных вызовов подвергается естественной трансформации. В условиях таких изменений особенно важным остаётся вопрос эффективности и результативности деятельности органов власти на федеральном, региональном и местном уровнях управления. Местное самоуправление как самый приближенный уровень власти к населению особенно чувствительно реагирует на всевозможные изменения в административной, политической, социальной и экономической сферах общества.

На сегодняшний день система государственного и муниципального управления не в полной мере соответствует современным запросам общества, что непосредственно влияет на эффективность выполнения задач, возложенных на органы власти. Это подтверждает тот факт, что результаты опросов населения об удовлетворённости деятельностью органов власти не имеют взаимосвязи с результатами оценки эффективности их деятельности.

Современные тренды управления на муниципальном уровне все больше привлекают внимание исследователей и местного сообщества, также наблюдается нарастающее внимание федеральных и региональных властей к вопросам развития местного самоуправления, что свидетельствует о необходимости реформирования института муниципальной власти, в частности в вопросах эффективности и результативности.

Важно отметить, что на протяжении шестнадцати лет с момента вступления в силу указа Президента РФ № 607, регулирующего вопросы оценки эффективности деятельности муниципалитетов, работа местных органов власти в этом направлении не привела к ожидаемым результатам. Многие исследователи давно ведут полемику о необходимости корректировки перечня показателей эффективности деятельности власти муниципального уровня. Именно от уровня профессионализма кадров муниципального управления зависит эффективность управления территорией муниципального образования.

Современные тренды развития российского общества диктуют новые условия, необходимые для изменения методических подходов к оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти. В связи с чем можно утверждать, что в рамках действующей системы оценки эффективности не нашли своего отражения такие показатели, как кадровое обеспечение муниципального управления, эффективность деятельности структурных подразделений местных органов власти, эффективность деятельности муниципальных служащих, которые существенно бы могли изменить качество оценки эффективности работы местных органов власти.

Таким образом, можно констатировать, что действующая система оценки эффективности деятельности местных органов власти (далее МОВ), а также утверждённый перечень показателей не отражает в полной мере картину эффективной работы муниципальной власти. В связи с чем особую актуальность приобретает разработка теоретических и методических подходов к оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти.

**Степень разработанности научной проблемы.** Диссертационное исследование в области оценки эффективности деятельности органов власти на муниципальном уровне опирается на работы отечественных и зарубежных авторов, посвящённые проблематике в сфере государственного и муниципального управления, вопросам эффективности деятельности власти, а также исследованию кадрового обеспечения государственного и муниципального управления.

К трудам, посвящённым государственному и муниципальному управлению в целом, отнесём работы авторов Атамачука Г.В., Глазуновой Н.И., Головцовой И.Г., Горбашко Е.А., Дзины М.А., Зотова В.Б., Ивановой М.В., Камыниной Н.Р., Майданевич Ю.П., Меньшиковой Г.А., Мухаевой Р.Т., Намхановой М.В., Нечаева В.Д., Орешина В.П., Плотникова В.А., Ройя О.М., Ротанова Г.Н., Харламова А.В., Чиркиной В.Е. и др.

Вопросы кадровой политики, госслужбы и муниципальной службы, государственного и муниципального кадрового обеспечения нашли своё



отражение в трудах авторов Атамачука Г.В., Базарова Т.Ю., Бачуринской И.А., Бекова Х.А., Васильевой Н.В., Вороновой Е.В., Гневко В.А., Знаменского Д.Ю., Игнатова В.Г., Ипатова Ю.М., Кузнецова С.Г., Матирко В.И., Ободца Р.В., Охотского Е.В., Радченко А.И., Ротанова Г.Н., Сулемова В.А., Шуваловой Н.Н. и др.

Вопросы взаимоотношений государства, бизнеса и общества, взаимоотношений публичной власти и гражданского общества, вопросы клиентоцентричного подхода отражены в работах Галунова Т.Г., Захаровой Е.О., Юденко М.Н., Федосеева И.В.

Значительный научный вклад в исследование проблемы оценки кадрового потенциала государственного и муниципального управления и профессионализма государственных и муниципальных служащих внесли Балакина А.П., Бойков В.А., Бойков В.Э., Гильдингерш М.Г., Зерчанинова Т.Е., Козбаненко В.А., Масленникова Е.В., Марченко О.И., Наумов С.Ю., Попов В.Г., Радаева Е.А., Турчинов А.И., Чекалев М.И. и др.

При обращении к опыту исследования эффективности и результативности органов власти, совершенствования системы показателей эффективности местных органов власти, автором были изучены и обобщены труды Ашировой М.Н., Буровой А.В., Великой Н.М., Ворошилова Н.В., Дзины М.А., Епининой В.С., Зюзиной Т.Е., Игнатовой Д.Е., Ивановой Т.В., Ильина А.Б., Кайль Я.Я., Киященко Т.А., Ключкова А.К., Коваленко Е.Г., Корсуновой Д.А., Кудревич В.В., Майданевич Ю.П., Моисеевой А.Н., Намхановой М.В., Николаевой Н.В., Ободца Р.В., Павленкова М.Н., Пресняковой Т.С., Ручкина А.В., Смерницкой Е.В., Сухаревой К.С., Чекалина В.С. и др.

Проведённый анализ вышеуказанных научных трудов, а также опыта российских учёных позволил обратить внимание на незавершённость исследований в области оценки эффективности деятельности органов власти на муниципальном уровне, а накопленных знаний недостаточно для решения выявленных проблем, что свидетельствует о необходимости их переосмысления

и развития, в связи с чем возникает необходимость проработки проблематики в сфере эффективности госуправления и местного самоуправления.

**Цель диссертационного исследования заключается** в развитии теоретических и методических подходов, а также практических рекомендаций оценки эффективности и результативности деятельности муниципальных органов власти на основе постоянного мониторинга и корректировки управленческих решений в деятельности муниципальных органов власти.

Для достижения цели в диссертационном исследовании поставлены и решены следующие задачи.

**Задачи исследования:**

1. Развить понятийно-терминологический аппарат оценки эффективности деятельности местных органов власти, в том числе предложить уточнённую терминологию понятий: муниципальный эффективный контракт, муниципальный ключевой показатель эффективности, коэффициент результативности деятельности местных органов власти.

2. Структурировать теоретические представления об особенностях отечественной и зарубежных моделей местного самоуправления в существующих подходах оценки эффективности деятельности местных органов власти, и сформулировать принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, обеспечивающей достижение целей и задач долгосрочного повышения эффективности деятельности местных органов власти.

3. Предложить методический подход к оценке эффективности деятельности органов власти муниципального уровня управления с учётом существующей практики оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти.

4. Разработать муниципальную систему ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти на уровне руководителей, структурных подразделений и муниципальных служащих.

5. Предложить методический инструментарий проведения комплексной

оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти.

6. Разработать эмпирическую модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти.

**Объект исследования** – муниципальные органы власти, осуществляющие деятельность в субъектах РФ.

**Предмет исследования** – управленческие решения, направленные на развитие методического подхода к оценке эффективной деятельности муниципальных органов власти в субъектах РФ.

**Теоретической основой исследования** послужили результаты работ зарубежных и отечественных учёных и специалистов, в трудах которых освещаются теоретические и практические вопросы государственного и муниципального управления, проблематика формирования и реализации кадровой политики в органах власти, инновационные подходы в подборе кадров управления, показатели оценки эффективности деятельности местных органов власти и актуальные проблемы оценки эффективности муниципальных органов власти.

В диссертационном исследовании использовались материалы международных, национальных и региональных конференций, семинаров, круглых столов и панельных дискуссий по вопросам трансформации государственного и муниципального управления в современных условиях, по проблемам оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, по вопросам кадрового обеспечения государственного и муниципального управления.

**Методологической основой исследования** определены комплексный подход в решении поставленных задач, методы структурно-функционального анализа, системного и сравнительного анализа и синтеза, методы организационного, операционного и имитационного моделирования, методы факторного анализа, а также математической статистики.

**Информационную базу диссертационного исследования** составляют нормативные правовые документы федерального, регионального и

муниципального уровня; материалы Федеральной службы государственной статистики РФ, Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области; годовые отчёты, сводные доклады, статистические и аналитические материалы органов государственной власти субъектов РФ и муниципальных органов власти, размещённые на официальных сайтах указанных органов власти; публикации зарубежных и отечественных авторов в научных и периодических изданиях, международных, национальных и региональных конференций, форумов, сессий, размещённых в сети интернет.

**Обоснованность результатов исследования** обеспечивается тем, что сформулированные научные положения и выводы определяются полнотой статистических данных, характеризующих деятельность муниципальных образований Ленинградской области и выполненными экспериментальными расчётами в соответствии с предлагаемыми методиками.

**Достоверность данных и результатов подтверждается** раскрытием выборок статистических данных, прозрачностью расчётных данных, полученных методами факторного анализа и математической статистики, результатами экспертного опроса представителей муниципальных органов власти Ленинградской области с подтверждением согласованности мнений экспертов, соответствием академическим требованиям к проведению выполненных исследований и формальным нормам, регулирующим процессы государственного и муниципального управления.

**Соответствие паспорту научных специальностей** Диссертационное исследование выполнено в соответствии с Паспортом научной специальности «5.2.7 – Государственное и муниципальное управление», направление исследования – п. 21 «Экономико-организационные, институциональные и административные вопросы взаимодействия органов публичного управления и гражданского общества. Открытость и прозрачность (транспарентность) публичного управления. Проблемы предотвращения негативных аспектов взаимодействия с негосударственными структурами (лоббизм)», п. 26 «Оценка

эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления».

**Научная новизна результатов исследования** заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций оценки эффективности деятельности муниципальных органов на основе предлагаемого методического инструментария, опосредованного через разработанную муниципальную систему ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти, которые решают важную научно-прикладную задачу повышения эффективности деятельности муниципальных органов власти.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:**

1. Предложена уточнённая терминология понятий: муниципальный эффективный контракт, муниципальный ключевой показатель эффективности и коэффициент результативности деятельности местных органов власти, что позволит расширить теоретические представления о деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов, регулирующих процессы их деятельности.

2. Структурированы теоретические представления о российской и зарубежных моделях местного самоуправления, результаты которого позволили прийти к выводу об отсутствии влияния существующей модели местного самоуправления на систему оценки эффективности деятельности муниципалитетов. В связи с чем, сформулированы принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, которые выступают основой разработки нормативных правовых актов, регулирующих деятельность органов местного самоуправления, уточнены стратегические цели и задачи муниципального управления, местного самоуправления и муниципального образования с содержательным акцентом на эффективность деятельности органов власти, что позволит учитывать тенденции

стратегического планирования деятельности местных органов власти и выстраивать механизмы эффективного взаимодействия между органами власти и населением.

3. Предложен методический подход к комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти, включающий разработку муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти. Отличительная особенность заключается в том, что его реализация позволит интегрировать оценку эффективности в деятельность муниципальных органов власти, повысить объективность распределения региональных грантов для совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований.

4. Разработана уровневая муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти, включающая подсистемы ключевых показателей: эффективности руководителей муниципальных органов власти; эффективности структурных подразделений муниципальных органов власти; эффективности муниципальных служащих. Отличительная особенность системы заключается в том, что внедрение такой системы показателей позволяет сформировать дорожные карты деятельности всех участников системы муниципального управления, вносить необходимые своевременные коррективы в деятельность муниципалитета, способствуя повышению уровня взаимодействия населения и местной власти и росту удовлетворённости жителей деятельностью властных структур.

5. Предложен методический инструментарий проведения комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с включением новых показателей деятельности муниципальных органов власти: совокупного индекса муниципальной системы ключевых показателей эффективности и совокупного коэффициента результативности, применение которых позволит составлять достоверные рейтинги муниципальных образований, исключая конфликт интересов между муниципальными образованиями и населением.

6. Разработана эмпирическая модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, учитывающая мониторинг эффективности деятельности муниципальных органов власти, итоги социологических опросов населения об эффективности деятельности МОВ и результаты оценки эффективности деятельности МОВ, выступая в качестве механизма совершенствования деятельности местных органов власти и сценарного развития местного самоуправления.

**Теоретическая значимость исследования определяется** развитием научных взглядов на положения оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти на основе современных возможностей сбора статистических и данных, характеризующих деятельность МОВ, технологий искусственного интеллекта по обработке данных для создания нового современного подхода к оценке взаимодействия государства и общества.

**Практическая значимость исследования.** Основные выводы, методические подходы и разработки, сформулированные в диссертационном исследовании, могут быть использованы органами государственной и муниципальной власти в качестве основ при формировании государственных и муниципальных политик, разработки стратегий скоординированной деятельности органов власти в рамках социально-экономического развития территорий, в т.ч. муниципальных образований, а также при разработке и внедрении механизмов повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных органов власти.

Диссертационные материалы могут быть использованы на лекционных и практических занятиях по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» бакалавриата и магистратуры в рамках дисциплин, «Эффективность в сфере государственного и муниципального управления», «Эффективность в государственном управлении», «Муниципальное управление и местное самоуправление», «Развитие местного самоуправления и муниципальных образований».

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследования получили своё отражение в научных публикациях автора. Основные выводы диссертационного исследования представлялись автором в докладах и выступлениях на 10 международных национальных, региональных научно-практических конференциях, в том числе на: Международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация государственного управления» (сентябрь 2019 года Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, Санкт-Петербург – Пушкин), IV Международной научно-практической конференции «Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды» (к 30-летию Законодательного Собрания Санкт-Петербурга) (ноябрь 2024 года Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики), VIII Всероссийской научно-практической конференции «Экономическая политика и ресурсный потенциал региона» (апрель 2025 Брянский государственный инженерно-технологический университет).

В период научного исследования в рамках темы диссертации автор принимал участие в инициативных научно-исследовательских работах в качестве соавтора:

– НИОКТР «Повышение эффективности управления социально-экономическими системами в регионе в условиях цифровизации общества», 2019 год (регистрационный номер: АААА-А19-119111490017-7, дата регистрации: 14 ноября 2019 г.), по результатам которой опубликована научная монография;

– НИОКТР «Цифровая экономика: трансформация механизмов и инструментов управления в социально-экономических системах», 2020 год (регистрационный номер: АААА-А20-120042290040-0, дата регистрации: 22 апреля 2020 г.);

– НИОКТР «Приоритеты развития системы профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих в современных условиях», 2020 год (регистрационный номер: АААА-А20-120020890013-6, дата регистрации: 8



февраля 2020 г.), (отчёт НИОКТР: регистрационный номер: АААА-Б20-220112790087-9, дата регистрации: 27 ноября 2020 г.));

– НИОКТР «Цифровизация системы государственного и муниципального управления как форма смягчения влияния кризиса», 2021 год (регистрационный номер: 121102900231-0, дата регистрации: 29 октября 2021 г.), (отчёт НИОКТР: регистрационный номер: 222011200326-3, дата регистрации: 12 января 2022 г.));

**Публикации результатов исследования (количество и объем в печатных листах).** По результатам темы исследования опубликовано 17 научных работ общим объёмом 21,525 п.л. (вклад автора 7,855 п.л.), из них 9 публикаций в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, объёмом 5,825 п.л. (вклад автора 3,085 п.л.) и 2 монографии объёмом 14 п.л. (вклад автора 3,3 п.л.).

**Структура исследования обусловлена** поставленной целью и задачами научной работы. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Модели формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления на принципах эффективности**

Прежде чем исследовать принципы и модели формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, приведём авторский подход к понятию институциональной инфраструктуры местного самоуправления. В научных работах, посвящённых проблемам формирования и инфраструктуры, используются различные подходы к определению содержания этого понятия. Применительно к области местного самоуправления будем придерживаться следующего подхода - институциональная инфраструктура местного самоуправления – это система поддержки статуса местного самоуправления, служащая достижению определённой результативности и эффективности в течение определённого времени путём непрерывного действия социальных институтов, уменьшающих неопределённость деятельности органов местного самоуправления и создающих условия для достижения целей экономической эффективности. Институциональная инфраструктура включает органы местного самоуправления и непосредственно социальные институты (формальные нормы), регулирующие их деятельность [103;104;109;110].

В процессе реформирования местного самоуправления в Российской Федерации внимание уделялось зарубежному опыту организации муниципальной власти, а также зарубежным моделям местного самоуправления.

Выделяют следующие модели [110;150;184;73]:

- англосаксонскую (США, Канада, Великобритания, Австралия);
- континентальную (французскую) (Франция, Италия, Бельгия, страны Ближнего востока, некоторые страны Латинской Америки (Чили, Эквадор); частично данная модель применяется в Турции и Сенегале);
- смешанную (германскую) (Германия, Австрия, Япония);
- иберийскую (Португалия, частично Испания, Бразилия, Аргентина, Мексика, Колумбия, Никарагуа).

Отличительной особенностью представленных моделей местного самоуправления выступает характер взаимоотношений органов местного самоуправления и органов государственной власти [184].

Для англосаксонской модели местного самоуправления характерны следующие характеристики [184;73]:

- высокая степень автономности;
- избрание населением представительных органов и отдельных муниципальных должностных лиц.

Эту модель традиционно принято считать первой моделью/системой местного самоуправления.

Для французской модели местного самоуправления характерно [184]:

- сочетание прямого государственного управления на местах и местного самоуправления;
- присутствие на местах уполномоченных представителей центрального правительства.

Разновидностью континентальной и англосаксонской моделей/систем выступает смешанная модель местного самоуправления [184]. Для нее характерно то, что «община» (муниципальное образование) выполняет административные функции на своей территории под свою ответственность, кроме случаев, когда законом выполнение этих функций поручено другим структурам управления; регулирование сфер своей деятельности осуществляется посредством устава [184].

Иберийская модель в основном копирует черты континентальной модели, но главная её особенность заключается в том, что избранный населением глава муниципального образования выступает одновременно и представителем государства в данном муниципалитете.

В основу Федерального закона от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» была положена смешанная (немецкая) модель местного самоуправления, которая характеризуется многообразием форм осуществления местной власти в

сочетании со значительным государственным регламентированием. Кроме того, была создана двухуровневая модель (система) местного самоуправления в России [184].

На фоне современных негативных экономических тенденций особенно актуальным становится вопрос удержания темпов социально-экономического развития нашей страны [198]. Социально-экономическое развитие РФ в целом зависит от успешной и эффективной работы как федеральных, так и региональных и муниципальных властей. Важнейшими документами в этой связи могут выступать стратегии социально-экономического развития РФ, субъектов РФ и муниципальных образований (далее - МО) [198].

Соотношение генеральных стратегических целей в этих документах и скоординированные действия по их достижению органов власти всех уровней – это залог дальнейшего развития нашей страны [198].

В подтверждении сказанного мы обратимся к положениям Конституции РФ, а именно к ст. 132 и 131. Ст. 132 была дополнена ч. 3, ст. 131 была дополнена ч. 1.1, согласно принятым поправкам в ходе общероссийского голосования, которое проходило 1 июля 2020 г. В ч. 3 ст. 132 зафиксировано, что органы государственной власти и органы местного самоуправления входят в единую систему публичной власти РФ, совместная деятельность которых нацелена на эффективное решение задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории [1]. Также обратимся к положениям ст. 131 ч. 1.1, согласно которым органы государственной власти могут участвовать в формировании местных органов власти, назначать и освобождать от должности должностных лиц муниципальных органов власти [1;85;83].

В марте 2025 года принят Государственной Думой Федерального собрания РФ законопроект «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» (ФЗ-№33) [6;198]. Новый закон предполагает существенную трансформацию местного самоуправления на всей территории России. Эти изменения затронут каждого гражданина нашей страны, т.к. муниципальная власть самая приближенная власть к населению, имеющая

адресный аспект. Также изменения затронут и организации публичной власти в регионах [198;201-203].

1. В новом законе представлено принципиально новое понятие МСУ:

- проект закона: «Местное самоуправление - признаваемая и гарантируемая Конституцией Российской Федерации форма самоорганизации граждан в целях самостоятельного решения вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения (вопросов местного значения) в пределах полномочий, предусмотренных в соответствии с Конституцией РФ настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами» [6;184

- 131-ФЗ: «Местное самоуправление - форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, - законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения с учётом исторических и иных местных традиций.»[3;173;184].

В ФЗ-№ 33 в определение термина «местное самоуправление» [184] закладывается принципиально новый подход к этому понятию, новый смысл, в котором прослеживается усиление роли населения в управлении территорией и также «делается ставка» на активность населения в рамках самоорганизации [173].

2. Значительным преобразованиям подлежит территориальная организация местного самоуправления, а именно введение одноуровневой муниципальной системы управления взамен двухуровневой (не считая городов федерального значения), упразднение поселенческого уровня муниципального управления, а именно образование территориальных органов местной администрации взамен органов местного самоуправления городских и сельских поселений. В основу организации одноуровневой муниципальной системы

управления ложится принцип привязки к населению, а не территориальный принцип [198], рисунок 1.1 [198] и 1.2 [6;198].

На рисунке 1.1 представлена Двухуровневая система муниципального управления в Российской Федерации.



Рисунок 1.1 – Двухуровневая система муниципального управления в Российской Федерации в соответствии с ФЗ-№131 (составлено автором на основе материалов [3;198])

Исходя из представленной информации на рисунке 1.1., согласно 131-ФЗ существует восемь видов муниципальных образований, однако новый закон 33-ФЗ не предусматривает большую часть представленных видов, рисунок 1.2. [198;201-203].



Рисунок 1.2 – Одноуровневая система муниципального управления в Российской Федерации в соответствии с новым 33-ФЗ (составлено автором на основе материалов [6;198])

Обратим внимание, что ФЗ-№33 оставляет возможность выбора субъектам РФ, какая модель местного самоуправления будет реализовываться на их территориях (глава 2, статья 9; глава 10, статья 89).

В законе говорится о том, что в регионах, которые имеют национальные, исторические, социально-экономические и другие особенности, местное самоуправление может осуществляться с учётом данных особенностей, и они имеют возможность сохранения двухуровневой системы местного самоуправления (поселения (городские и/или сельские) – муниципальные районы), в связи с предусмотренной данной возможностью региональным законодательством субъектов РФ на момент вступления в силу ФЗ-№33.

Исходя из рисунков 1.1 и 1.2, которые иллюстрируют действующую и планируемую системы муниципального управления, приходим к выводу о предстоящем сокращении количества МО во всех субъектах РФ [198].

На момент внесения законопроекта о местном самоуправлении (ФЗ-№33) в Государственную Думу РФ (декабрь 2021) количество муниципальных образований на 1 января 2022 года составило 19675 единиц.

На 1 января 2025 г. на территории России насчитывалось 17051 муниципальных образований: из них муниципальных районов 1266, муниципальных округов 528, 521 городских округов, городских округов с внутригородским делением - 2, 12 внутригородских районов, городских 1063 и сельских поселений - 13406, внутригородских муниципальных образований городов федерального значения - 253, рисунок 1.3 [138;198]. Данное сокращение составило 13%, и оно связано с тем, что до момента вступления в силу ФЗ-№33 многие субъекты РФ вели работу по подготовке вступления в силу положений нового закона.

Интерпретируя представленные данные на рисунке 1.3., делаем прогнозные предположения о том, что на начало 2026 года также произойдёт сокращение МО, в силу того, что предполагается упразднение муниципального поселенческого уровня управления. Однако по инициативе региона возможна реализация прежней двухуровневой системы местного самоуправления.

Под сокращение также подпадают муниципальные образования федеральных городов [198].

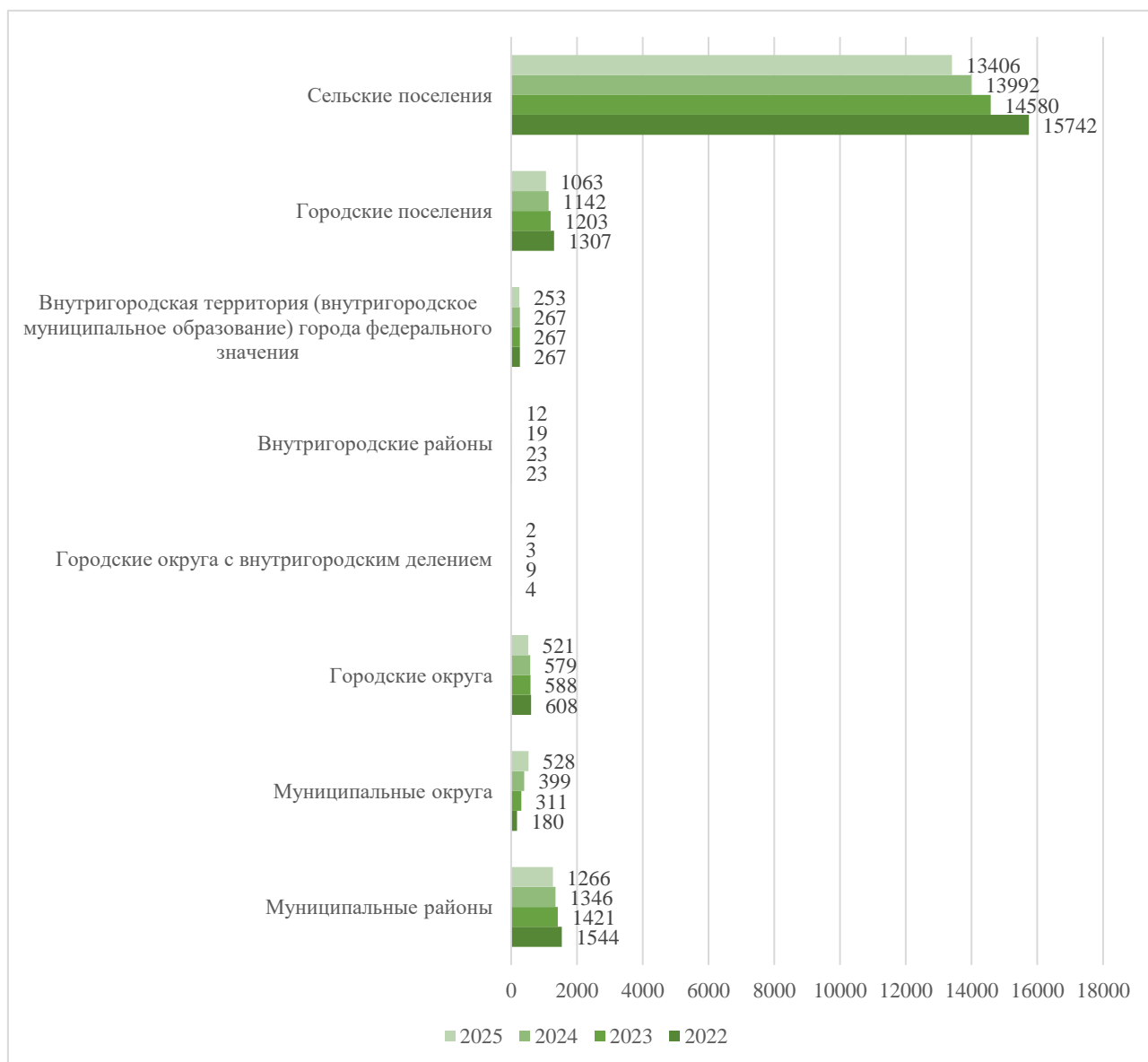


Рисунок 1.3 – Количество муниципальных образований в Российской Федерации по состоянию с 2022 по 2025 г. (по видам), ед. (составлено автором на основе материалов [138;198])

3. Преобразования планируются и в перечнях вопросов местного значения МО, которые приобретают унифицированный характер и преобразуются в общий перечень полномочий местных органов по обеспечению жизнедеятельности местных территорий. Здесь ряд вопросов местного значения, которые отнесены действующим 131-ФЗ к вопросам конкретного вида муниципальных образований (касательно городских и сельских поселений),



теперь представлены как полномочия субъектов РФ, которые они по своему усмотрению могут передать муниципалам [6;198].

4. Новаторством выступает формирование местных советов только через муниципальные выборы [6;198].

5. Также, помимо существующих способов избрания главы муниципального образования (далее глава МО), предполагается возможность избрания главы МО муниципальным советом из представленных высшим должностным лицом региона кандидатур. При условии такого избрания глава МО всегда должен возглавлять местную администрацию [6;198].

6. Считаем важным усиление ответственности глав МО и глав местных администраций (далее глава МА), т.е. руководитель региона может выступить с инициативой в местный совет об отправке главы МО в отставку в связи с систематическим недостижением показателей эффективности деятельности местных органов власти. Руководитель региона согласно новому проекту закона вправе в отношении глав МО и глав МА выносить предупреждения и объявлять выговор в отношении ненадлежащего исполнения или неисполнения госполномочий, которые передал регион местным органам власти [6;198].

Также хотелось бы обратить особое внимание на федеральный закон № 414 от 21 декабря 2021 г., который посвящён общим принципам организации публичной власти в субъектах РФ, вступивший окончательно в силу с 1 января 2023 г. В законе присутствуют положения, отражающие участие органов, входящих в единую систему публичной власти субъекта РФ в решении задач местного самоуправления. Согласно данному закону, власти субъекта РФ должны содействовать развитию местного самоуправления в соответствующем регионе. Также указывается, что региональные органы власти посредством регионального законодательства могут осуществлять перераспределение полномочий между местными органами власти и органами власти субъектов РФ [198].

Итак, ряд изложенных законодательных положений можно расценить в некотором смысле как некое подчинение муниципальных должностных лиц по

отношению к региональным [6;175]. Однако следует понимать, что единая система публичной власти – это не система прямого соподчинения, это система взаимодействия властных структур всех уровней [198].

Описанные в работе положения законов и законопроекта нацелены на создание эффективного публично-властного управления в РФ [198].

Далее подробнее остановимся именно на вопросах трансформации местного самоуправления. Изменения, которые неизбежно произойдут в муниципальном управлении, возникли не на пустом месте, они предполагают решить такие актуальные проблемы как сокращение муниципального управленческого аппарата, повышение эффективности и результативности деятельности муниципальных органов власти, как в целом, так и через повышение качества кадрового обеспечения муниципального управления [198].

Отметим, что (вышерассмотренные) новый закон и другие НПА предполагают трансформацию существующей в РФ модели местного самоуправления из модели с чертами смешанной, в модель с чертами иберийской.

Описанные законодательные изменения в системе муниципального управления безусловно отразятся на региональной системе управления, т.к. регион выступает как некая территориальная формация, которая включает в себя систему государственного и муниципального управления, природную, социально-экономическую и территориальную составляющие [198].

В связи с этим вновь вернёмся к рассуждениям о социально-экономическом развитии территорий РФ [198].

Акцент внимания современной федеральной государственной политики на региональный и муниципальный уровни управления свидетельствует о том, что именно эффективное управление на региональном и, в большинстве, на муниципальном уровне власти позволит достичь намеченных стратегических целей социально-экономического развития страны в целом [198].

Отметим, что вышеизложенное находит своё отражение в обновлённой Конституции РФ. Внушительный объем поправок касается некоторых системных

изменений в сфере государственного и муниципального управления [198], а именно изменениям и дополнениям подверглись политический блок вопросов (ст.ст. 70, 79, 80, 82, ст. 67-1, ч. 1, ч. 2-1), президентский (ст. 80 п. 2, ст. 81.2, ст. 81 ч. 3, ст.ст. 92.1 и 93.1, ст. 100 п. 3.), парламентский (ст.ст. 95, 97, ст. 98 ч. 1, ст.ст. 102-104, 107, 108, 109), правительственный (ст. 71 п. «т», ст.ст. 111 и 113) и судебно-прокурорский (ст.ст. 121, 125, 129) блоки, а также блок местного самоуправления (ст. 131 ч.ч. 1 и 2 и дополнена ч.ч. 1.1 и 3, ст. 132 ч.ч. 1 и 2 и дополнена ч. 3, ст. 133) [85;198].

Цель изучения и описания зарубежных моделей/систем местного самоуправления, а также законодательных преобразований в отношении трансформации местного самоуправления в РФ - продемонстрировать необходимость систематизации методов и принципов формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, влияющих на эффективный подход к разработке НПА, регулирующих деятельность органов местного самоуправления.

Сам факт системного подхода к классификации и оценке принципов при исследовании институциональной инфраструктуры местного самоуправления не вызывает сомнения. Остаётся определить эту систему.

По нашему мнению, создание системы принципов весьма затруднено тем обстоятельством, что любой принцип является объектом дискуссии. Сколько аргументов приводится в пользу какого-либо из принципов, столько же аргументов, причём не менее убедительных, приводится против него. Мы считаем целесообразным создать свою классификацию принципов на основе существующего опыта формирования и развития институциональной инфраструктуры местного самоуправления, используя уже существующие принципы и дополняя их вновь обозначенными.

Прежде чем определить систему принципов в составе методов исследования, обеспечивающих эффективность функционирования органов местного самоуправления, проведём оценку зарубежного опыта.

В связи с этим предлагаем подробно изучить зарубежный опыт оценки эффективности местных органов власти. Обратим внимание на то, что зарубежные страны данную оценку начали проводить уже в 70-х годах прошлого века. Российской же системе оценки органов местного самоуправления порядка 15 лет [176].

В Германии в рамках оценки эффективности местных органов власти широко применяют механизмы бенчмаркинга (анализ, который основывается на критериях эффективности). В данном случае мы можем говорить о тиражировании лучших практик передовых муниципалитетов посредством выявления факторов и методов работы, позволяющих достичь наивысших результатов, на другие менее успешные [176].

Главная черта германской системы оценки эффективности, заключается в том, что система не являлась инструментом контроля государственных органов власти за муниципалитетами, а сформировалась по инициативе муниципалов, снизу вверх [176].

В Японии оценка эффективности местных органов власти содержит в себе только опросы граждан об уровне их удовлетворённости деятельностью местных органов власти, что позволяет, по их мнению, выявить нужды и интересы жителей муниципальных образований [176].

В Великобритании оценку эффективности деятельности муниципальных служащих и должностных лиц местных органов власти проводят региональные органы управления, которые также занимаются и стратегическим планированием. Каждый год показатели эффективности должны корректироваться и публиковаться [176].

Отметим, что здесь система оценки нацелена не на сравнение показателей эффективности деятельности муниципалитетов, а на развитие и совершенствование услуг, которые предоставляются населению, на процесс повышения эффективности, результативности и экономичности данных услуг [176].

В США система оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти имеет свою специфику в зависимости от штата, к примеру [176]:

- в штате Флорида в городе Корал-Спрингс основным критерием оценки выступает качество обслуживания населения. При оценке используется интегральный показатель посредством сводного индекса, который зависит от стратегических целей и задач территориальной единицы, включающий десять показателей (операционные и финансовые). Также учитывается степень удовлетворённости населения деятельностью муниципалов [176];

- в штате Техас в городе Остин есть сходство с вышеописанной системой оценки в Корал-Спрингсе. Отличительная особенность оценки эффективности в Остине заключается в том, что здесь присутствуют каскадированные показатели. Т.е. каждый муниципальный служащий, структурное подразделение имеют свои планы развития со своими целями и показателями эффективности, но в тоже время они все тесно связаны друг с другом [176];

- в штате Калифорния в городе Саннивейл администрация города определяет каждому департаменту перечень задач, параметры выполнения данных задач, критерии уровня обслуживания населения. По результатам работы департаментов администрация готовит ежегодные отчёты, отражающие основные цели и показатели деятельности в сравнении с бюджетными нормами на служащего муниципалитета [176].

Резюмируя итоги рассмотрения зарубежного опыта в сфере оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, можно сделать вывод о том, что мы имеем дело с активной и пассивной системами оценок [176].

Активная система оценки подразумевает инициативы, идущие от муниципалитетов, снизу-вверх (Германия, США). Пассивная система оценки предполагает государственную регламентацию данной сферы, сверху вниз (Великобритания) [176].

Также нужно сказать и о другой классификации систем оценок эффективности местных органов власти, согласно которой их можно разделить на [176]:

- унифицированную, которой присущ единый для всех перечень показателей, особенности муниципалитетов не учитываются (Германия, Великобритания) [176];

- оригинальную, формирование которой происходит на региональном и муниципальном уровнях с учётом целей стратегического развития соответствующего муниципалитета и его особенностей (США) [176].

Что касается России, то ей присуща пассивная система оценки эффективности местных органов власти, которую планируется трансформировать, включая элементы активной. В рамках другой классификации российская система оценки является унифицированной с некоторой оригинальностью.

На данном этапе рассуждений мы подошли к необходимости формализовать/систематизировать принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, дать разъяснение их содержанию и действию.

В работе сделан акцент на общенаучных и частно-научных принципах исследования, рисунок 1.4.

Данные принципы должны стать основополагающими при разработке и корректировке нормативно-правовой базы в сфере местного самоуправления, в целях обеспечения эффективности деятельности местных органов власти, что позволит консолидировать имеющиеся ресурсы муниципального образования, выстраивать механизмы эффективного взаимодействия между органами власти и населения, учитывать в своей деятельности интересы всех участников местного самоуправления, разрабатывать и реализовывать качественные стратегии социально-экономического развития муниципальных образований.



Рисунок 1.4 – Принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления (составлено автором)

1. Общенаучные принципы, и их реализация:

а) Принцип системности предполагает рассмотрение муниципального образования как социально-экономической системы, включающей в себя разнокачественные, но в тоже время взаимодействующие между собой составляющие, нацеленные на конечный результат.

Соблюдение данного принципа позволит всесторонне изучать функционирование и развитие муниципального образования, что будет способствовать повышению эффективности использования материальных и нематериальных ресурсов для достижения стратегической цели развития муниципалитета.

Данный принцип необходимо учитывать при совместном выполнении одних и тех же функций разными составляющим системы.

б) Принцип всесторонности рассмотрения. При изучении формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления принцип включает в себя следующие основные требования – формулирование объекта и предмета исследования; рассмотрение предмета исследования; вычленение сущности предмета. Объектом исследования является институциональная

инфраструктура местного самоуправления, предметом – аспекты ее формирования и функционирования.

Результатом действия данного принципа является полнота процесса формирования и функционирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, которая включает сами органы местного самоуправления, нормативно правовые акты, регулирующие деятельность органов местного самоуправления и механизмы функционирования, направленные по повышению эффективности взаимодействия органов власти и общества. Принцип всесторонности обозначает как полный процесс исследования элементов институциональной инфраструктуры.

в) Принцип самоорганизации выражается в том, что местное самоуправление как элемент институциональной инфраструктуры – это форма осуществления населением своей власти, форма самоорганизации граждан в целях самостоятельного решения населением вопросов по обеспечению собственной жизнедеятельности.

Реализация данного принципа позволяет конкретизировать потребности граждан и совместно с органами местного самоуправления удовлетворять их на основе существующих нормативно-правовых актов, что способствует повышению уровня удовлетворения населения деятельностью муниципалитетов.

## 2. Частно-научные:

а) Принцип коллегиальности и единоначалия предполагает как принятие лично руководителем управленческих решений, так и коллегиальное принятие решений. При реализации единоначалия имеет место коллегиальные обсуждения стратегически важных вопросов. Решения, принятые коллегией, претворяют в жизнь правовые акты высших должностных лиц муниципалитета.

Реализация данного принципа заключается в том, что за каждым руководителем, структурным подразделением, муниципальным служащим закреплён свой круг задач и функции, однако есть ряд вопросов, которые требуют совместного принятия решений, что влечёт за собой тот факт, что от эффективной



работы каждого участника местного самоуправления зависит эффективность деятельности всего муниципалитета.

б) Принцип ответственности, представляет собой взаимную ответственность органов местного самоуправления, населения и государства.

Данный принцип в другой интерпретации закреплён в 131-ФЗ в виде ответственности органов местного самоуправления перед государством, населением, физическими и юридическими лицами.

Местное самоуправление – это представительная демократия с прямым волеизъявлением граждан, в связи с чем все участники местного самоуправления, а также государство и население должны нести ответственность за принятые решения.

в) Принцип открытости и прозрачности предполагает под собой, что вся информация, которой владеют органы местного самоуправления и информация о их деятельности должна быть опубликована и быть в свободном доступе; открытость информации имеет приоритетное значение, а также достоверность и простота подачи информации сигнализируют населению о прозрачности деятельности местных органов власти.

Реализация этого принципа демонстрирует характер публичности власти и говорит о готовности власти вести открытый диалог с населением, что, в свою очередь, повышает уровень доверия граждан к власти.

г) Принцип многозадачности представляет решение органами местного самоуправления огромного спектра задач в условиях ограниченности территории, времени и объёма необходимых ресурсов. Своевременное, качественное решение поставленных задач в условиях ограничения ресурсов, будет способствовать росту эффективности и результативности принимаемых решений.

Реализация данного принципа предполагает необходимость постоянного взаимодействия органов власти и местного сообщества в целях обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования в контексте повышения качества жизни и с учётом интересов населения, что позволит

повысить уровень доверия граждан к власти и уровень их удовлетворённости деятельностью органов местного самоуправления.

д) Принцип баланса интересов государства и общества. Данный принцип заключается в сочетании сбалансированности государственных интересов, интересов субъекта Федерации и местных интересов, т.к. решение задач на муниципальном уровне управления, невозможно без учёта региональных и общегосударственных интересов. Принцип баланса интересов участников предусматривает привлечение к обсуждению результатов деятельности органов местного самоуправления всех заинтересованных сторон – жителей, федеральных, региональных и местных органов власти.

Соблюдение этого принципа делает возможным эффективное функционирование и развитие муниципального образования с учётом баланса интересов муниципалитета и местного сообщества, что позволит повысить эффективность деятельности местных органов власти и уровень удовлетворённости населения их деятельностью.

ж) Принцип гибкости при принятии управленческих решений предполагает способность местного самоуправления оперативно реагировать на современные вызовы и тренды, адаптироваться к внешним и внутренним изменениям.

Соблюдение данного принципа в деятельности органов местного самоуправления позволит гибко и динамично выполнять возложенные на них функции, находить эффективные решения поставленных задач с целью удовлетворения потребностей населения и повышения качества его жизни.

з) Мониторинг означает получение полной и объективной информации об обществе и его запросах, выявление причин несоблюдения того или иного НПА в составе институциональной инфраструктуры. Чаще всего информация для мониторинга бывает получена с помощью социологического и экспертного методов, методов обратной связи. Правовой мониторинг даёт возможность анализировать и оценивать результаты законопроектной деятельности, эффективность их практического действия и реализации в деятельности органов

местного самоуправления. Местные органы власти в ходе реализации стратегии социально-экономического развития должны обеспечивать постоянное наблюдение, исследование, анализ процесса достижения намеченной стратегической цели. Реализация данного принципа позволит проводить комплексную и системную оценку текущего состояния и развития муниципальных образований в целях выработки необходимых управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности местных органов власти.

Таким образом, подводя промежуточный итог диссертационного исследования, отметим, что принятые поправки в Конституцию РФ способствовали изменениям федерального и регионального законодательства, согласно которым публичные органы власти как неотъемлемые элементы единой системы публичной власти в интересах населения должны осуществлять властные полномочия сообща [57;76;198].

Именно региональные и, в большей степени, муниципальные органы власти, как самые приближенные к населению, должны оперативно решать сложнейшие управленческие задачи, особенно в сфере пространственного социально-экономического развития соответствующей территории [198].

Изучение российской и зарубежных моделей местного самоуправления, а также зарубежного опыта оценки эффективности деятельности местных органов власти позволяют сделать вывод о том, что тип реализуемой модели местного самоуправления не оказывает влияние на систему оценки эффективности деятельности муниципалитетов. В связи с чем были сформулированы принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, которые выступают основой разработки НПА, регулирующих деятельность органов местного самоуправления, а также систему оценки эффективности данных органов.

## **1.2 Стратегические цели и задачи долгосрочного повышения эффективности деятельности местных органов власти**

Институты местного самоуправления создаются населением для эффективного ведения общественных дел местного значения - какой человеческий потенциал самого муниципального образования, таковы во многом и кадры органов местного самоуправления. Поэтому открытость деятельности органов местного самоуправления обществу и степень вовлечения граждан в управление местными задачами муниципального образования характеризуют уровень развития государства в целом как демократического и социально-правового [197].

Любое управление подразумевает под собой реализацию некой власти. Государственное и муниципальное управление – это реализация власти на государственном (федеральном, региональном) и муниципальном уровнях через органы управления. Так как государственная и муниципальная власть руководствуется публичным правом, обладает публичным характером и находится вне зависимости от личностных характеристик носителя/обладателя данной власти, это свидетельствует о том, что государственная и муниципальная власть в совокупности образуют публичную власть [62;63;181;183].

В связи с вышесказанным, отметим, что государственные и муниципальные служащие представляются субъектами государственной и муниципальной власти, а именно публичной власти, которые её реализуют.

Таким образом, приходим к выводу, что государственная и муниципальная служба – это «публичная служба» [197]. С этой точки зрения можно говорить о том, что нормы муниципального права являются источником публичной службы [197].

Важным отличительным признаком, которым обладает муниципальная служба, является то, что – это деятельность по исполнению полномочий органов местного самоуправления, т.е. это осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц на процессы местного самоуправления с целью

решения вопросов местного значения в интересах населения муниципального образования [197].

Отметим, что муниципальные служащие получают денежное содержание именно из местного бюджета, а не из федерального или регионального, как государственные служащие. Отсюда следует, что муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определённом муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счёт средств местного бюджета [4;189;197].

Отличия муниципальной службы от службы в органах государственной власти проистекают из двойственной природы муниципального хозяйства, поскольку муниципальный служащий должен обладать знаниями, необходимыми для непосредственной хозяйственной деятельности, и в этом смысле его деятельность мало чем отличается от предпринимательства. С другой стороны, общественный и публичный характер распределения полученной в результате деятельности прибыли и регулирование хозяйственных интересов иных собственников, осуществляющих хозяйственную деятельность на территории муниципального образования, требуют знаний и навыков, больше присущих государственной службе [197].

В силу того, согласно основному закону (Конституции РФ), что органы местного самоуправления в систему органов государственной власти не входят, вся властная деятельность, которая осуществляется на местном уровне через органы местного самоуправления, относится к деятельности муниципальных служащих, лиц, замещающих муниципальные должности и населения муниципального образования [184].

Муниципальное право включает в себя нормы, которые устанавливают правовые основы муниципальной службы и муниципального управления [87].

Специфические особенности муниципальной службы и муниципального управления заключаются в функционале, который принадлежит именно

муниципалам, направленный на обеспечение жизнедеятельности населения конкретной территории.

Важнейшими отраслями общественной жизни, относящимися к публичной власти на местах, можно назвать:

- Норма- и правотворческая деятельность по разработке и реализации уставов муниципальных образований, различного рода муниципальных программ и муниципальных правовых актов.

- Управление муниципальной собственностью. Именно через институт муниципальной службы реализуется правомочия местных органов власти по отношению к принадлежащему им имуществу для эффективного решения местных вопросов, закреплённых в 131-ФЗ.

- Финансы, посредством функционирования муниципальной службы разрабатывается и реализуется местный бюджет. В рамках этой деятельности определяются и регулируются источники финансирования местного бюджета, устанавливаются местные налоги и сборы и т.д. [198].

- Управление территорией. Посредством местных органов власти, института муниципальной службы осуществляется муниципальное управление конкретной территорией и реализуется местное самоуправления [198], а именно через взаимодействие власти и населения.

Также отметим, что муниципальная служба как вид профессиональной управленческой деятельности выступает в трех ипостасях:

- во-первых, муниципальная служба как властный институт реализует государственную (федеральную и региональную) политику на местах и в данном случае можно сказать «подконтрольна» ему, т.е. несёт ответственность перед государством за реализацию данной политики;

- во-вторых, муниципальная служба, представляющая органы власти на местном уровне управления (администрация МО), занимается разработкой и реализацией муниципальной политики, направленной на обеспечение жизнедеятельности жителей, в интересах местного сообщества и как следствие,

несёт ответственность перед гражданами, физическими [52] и юридическими лицами.

- в-третьих, муниципальная служба выступает в качестве бюрократической системы, эффективность работы которой зависит от эффективной деятельности каждого его элемента и их совокупности в целом;

Таким образом, муниципальная служба является основным звеном в муниципальном управлении.

В рамках данного раздела видится необходимым остановиться на отличительных особенностях муниципального управления и местного самоуправления.

Каждое «общественное образование» характеризуется определённым сочетанием управления и самоуправления [184].

Муниципальное управление и местное самоуправление очень тесно связаны между собой, но не являются тождественными понятиями [184].

Соотношение этих понятий можно представить следующим образом: говорить о природе муниципальной власти невозможно без местного самоуправления; однако не каждая система местного самоуправления и не каждая исторически известная её модель выступает воплощением муниципальной власти как особой формой реализации публичной власти, существующей наряду с властью государственной [184].

Для выявления особенностей муниципального управления и местного самоуправления необходимо разобраться в понятийном аппарате [184].

В нашем случае дадим определения следующим понятиям [184]:

- управление – это воздействие, «поступающее» в систему извне;
- управление – это целенаправленное воздействие субъекта на объект для достижения результата;
- самоуправление – это внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой;
- государственное управление (как общественное явление) – это осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц

на определённые их компетенцией сферы деятельности государства с целью проведения государственной политики;

– муниципальное управление (как общественное явление) – это осуществляемое в рамках закона воздействие специально уполномоченных лиц на процессы местного самоуправления с целью решения проблем населения муниципального образования [173].

В рамках Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» «Местное самоуправление в Российской Федерации представляется как форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, – законами субъектов Российской Федерации, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления вопросов местного значения исходя из интересов населения с учётом исторических и иных местных традиций» [184].

Местное самоуправление является уровнем публичной власти, который наиболее приближен к населению и обладает значительной автономией и самостоятельностью в решении местных проблем [184].

По своей сути местное самоуправление состоит в том, что признается право гражданина быть источником местной власти, соответственно он (гражданин) самостоятельно принимает решения по повседневным вопросам своей жизни и самостоятельно отвечает за их последствия [184].

В современных условиях утвердилось мнение по поводу местного самоуправления как необходимого элемента демократического строя, что выступает важнейшим принципом организации власти и развития гражданского общества [184].

Необходимо отметить, что устройство жизнедеятельности конкретного муниципального образования – это вопросы местного значения, решением



которых занимаются специально уполномоченные люди – муниципальные служащие, а именно местная администрация [184].

Для исследования и определения особенностей «муниципального управления» и «местного самоуправления» необходимо определить субъекты и объекты управления [184].

Субъектами муниципального управления являются [184]:

- муниципальные органы (местная администрация – исполнительно-распорядительный орган муниципального образования);
- муниципальные должностные лица – муниципальные служащие, глава администрации.

Субъектами местного самоуправления выступают [184]:

- население муниципального образования;
- муниципальные органы (представительные органы местного самоуправления);
- муниципальные должностные лица – выборные (депутаты местного совета, глава муниципального образования).

Объектом муниципального управления и местного самоуправления выступает муниципальное образование [184].

Исходя из количества субъектов управления, можно утверждать, что «местное самоуправление» более широкое понятие, чем «муниципальное управление» [184]. Понятие «местное самоуправление» шире «муниципального управления» в связи с тем, что оно включает в себя все три формы реализации местного самоуправления [184]:

- 1) в форме непосредственной демократии – когда население является источником местной власти (местные референдумы, сходы и т.д.);
- 2) в форме территориального общественного самоуправления (ТОС) – создание самоорганизующихся организаций граждан по месту их жительства на части территории муниципального образования для самостоятельного и под свою ответственность осуществления собственных инициатив по вопросам местного значения;

3) в форме выборных и других органов местного самоуправления, на которые возлагается решение местных вопросов по осуществлению муниципального управления на территории муниципальных образований.

Муниципальное управление по своей сути является только частью местного самоуправления, которое связано с упорядоченным воздействием органов местного самоуправления на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью решения вопросов местного значения [184].

В целом можно утверждать, что под муниципальным управлением понимается управленческая деятельность, базирующаяся на муниципальном праве, муниципальной службе и муниципальной собственности [184].

Муниципальное управление осуществляется благодаря муниципальной власти. Термин «муниципальная власть» подчёркивает властный характер отношений, которые осуществляются на территории муниципального образования между населением муниципального образования и представителями власти [184]. Термин «местное самоуправление» указывает на источник власти, в лице населения муниципального образования, и на принцип организации управления на местах. Тем самым данный термин подчёркивает общественную природу местной власти [184].

Важно отметить, что население муниципального образования – это главные действующие лица, которое осуществляет местное самоуправление непосредственно (местный референдум, муниципальные выборы, сход граждан и т.д.) и опосредованно (через представительные органы местного самоуправления и выборные должностные лица) [184].

Итак, ключевым моментом, определяющим разницу между «муниципальным управлением» и «местным самоуправлением» и в понимании их сути, заключено в их миссиях [184]. Слово «mission» произошло из английского языка и имеет множество значений. Помимо многообразия перевода оно ещё переводится на русский язык как «предназначение» [184]. Для более

чёткого понимания термина «миссия», его можно охарактеризовать как «философия существования» чего-либо или кого-либо [184].

Миссия всегда неизменна, а главная цель может меняться [184].

В данном случае цель является идеальным или реальным предметом сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат, на который направлен процесс управления [184].

Для окончательного понимания сути особенностей «муниципального управления» и «местного самоуправления», необходимо определить миссию их деятельности, именно предназначение муниципального управления и предназначение местного самоуправления [184].

Соответственно [180]:

– Миссия (предназначение) муниципального управления – это обеспечение жизнедеятельности населения в контексте повышения качества жизни населения.

– Миссия (предназначение) местного самоуправления – это создание условий (обеспечение) для реализации, осуществления населением своей власти (как источника местной власти) самостоятельно и под свою ответственность и/или через органы местного самоуправления решение вопросов муниципального образования.

Нельзя не отметить роль «уполномоченных лиц» в организации и реализации муниципального управления и местного самоуправления. «Уполномоченными лицами» в данном случае будут выступать: муниципальные служащие, главы местных администраций, главы муниципальных образований, депутаты местных советов, а также население. Качество организации и реализации муниципального управления и местного самоуправления напрямую зависит от компетенции и сущностного понимания терминов «муниципальное управление» и «местное самоуправление» уполномоченными лицами, а также понимания и применения ими особенностей данных явлений в решении вопросов местного значения и обеспечения жизнедеятельности населения соответствующего муниципального образования [184].

Следовательно, можно сделать вывод, что в общем виде [184]:

– Муниципальное управление – это деятельность местной администрации (администрации муниципального образования), непосредственно муниципальных служащих и главы местной администрации.

– Местное самоуправление – это участие населения непосредственно в решении вопросов местного значения и /или через своих законных представителей – депутатов местного совета и главы муниципального образования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что «муниципальное управление» и «местное самоуправление» тесно связанные понятия, которые имеют свои особенности и отличия, выраженные в субъектах и объекте управления, а также в миссиях данных явлений. «Муниципальное управление» и «местное самоуправление» как общественные явления выступают как взаимосвязанные и взаимодополняющие составляющие организации, и реализации публичной власти на местах [184].

Согласно федеральному законодательству, регулирующему стратегическое планирование в РФ, регионами и муниципальными образованиями разрабатываются стратегии социально-экономического развития.

Данные документы включают в себя миссию, приоритетные направления, стратегические цели и задачи социально-экономического развития соответствующих территорий. Проведя фрагментарный анализ стратегий социально-экономического развития субъектов РФ и входящих в них муниципальных образований, сделан авторский вывод о том, что в данных документах практически не находит своё отражение миссия и при формулировании стратегических целей фокусирование происходит на повышении качества жизни населения почти во всех стратегиях, а в ряде стратегических документов на эффективность использования имеющихся ресурсов и повышение качества взаимодействия граждан и органов власти.

Однако сформулированные стратегические цели развития не имеют содержательного акцента на эффективности деятельности органов власти, что выступает условием, а также фактором повышения качества жизни населения.

В связи с этим, были уточнены стратегические цели социально-экономической деятельности и развития муниципальных образований, а также обобщены стратегические задачи в выработке единого алгоритма разработки данных стратегий и, как следствие, повышения эффективности деятельности местных органов власти.

Последовательность действий достижения миссии и определения стратегических целей и задач в рамках муниципального управления и местного самоуправления представлена на рисунке 1.5.

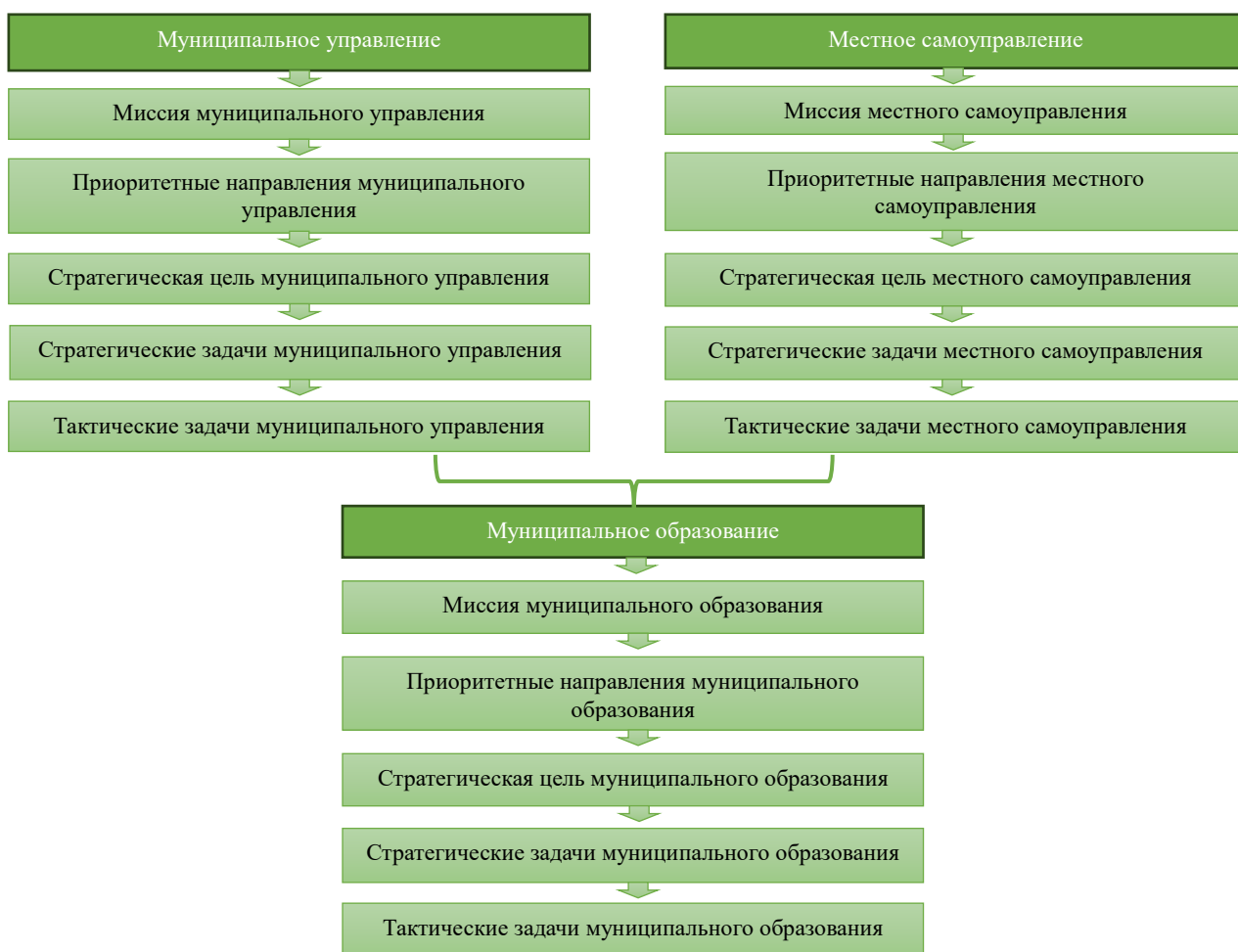


Рисунок 1.5 – Последовательность определения стратегических целей и задач в рамках муниципального управления и местного самоуправления (составлено автором)

Последовательность действий следующая:

1. Формулирование миссии.

2. На основе сформулированной миссии муниципального управления и местного самоуправления определяются приоритетные направления работы на муниципальном уровне, под которыми понимаются направления деятельности по фокусированию усилий на преодоление вызовов и барьеров, решении жизненно важных проблем с целью определения и формирования преимуществ и возможностей муниципального образования.

Для муниципального управления приоритетными направлениям деятельности будут выступать:

- развитие человеческого и кадрового потенциала муниципалитета;
- комфортные муниципальные образования;

- новая экономика. Новая экономика представляет собой экономическую инфраструктуру, в которой преобладают неосязаемые активы в качестве услуг и технологий, и идёт снижение роли осязаемых активов. Новая экономика представляется как экономика знаний, новых информационных технологий, новых бизнес-процессов, которые обеспечивают конкурентоспособность и лидирующие позиции;

- эффективное муниципальное управление.

Для местного самоуправления к данным направлениям будут относиться:

- развитие человеческого и кадрового потенциала муниципального образования;
- развитие форм непосредственного осуществления и участия населения в осуществлении местного самоуправления;
- обеспечение устойчивого развития местного сообщества;
- эффективное местное самоуправление.

3. Далее происходит определение стратегической цели управления, под которой понимают ориентиры, в рамках которых определяются ключевые направления функционирования и развития муниципального образования, что способствует формированию долгосрочных планов.

Стратегической целью муниципального управления выступает создание условий для комфортного и благополучного проживания граждан путём повышения качества жизни на основе инновационного социально-ориентированного типа экономического развития, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории с целью достижения максимального уровня удовлетворённости населения деятельностью муниципальных органов власти.

Стратегической целью местного самоуправления является стабильное долговременное повышение качества жизни населения путём создания условий для комфортной и успешной личностной, творческой, социальной, профессиональной самореализации граждан на основе существующих принципов функционирования институциональной инфраструктуры, определяющих эффективность деятельности органов местного самоуправления при взаимодействии с населением.

4. Следующим этапом выступает определение стратегических задач, под которыми понимаются некие конкретные результаты, которые возможно планировать и необходимо достичь.

К стратегическим задачам муниципального управления можно отнести:

- создание благоприятной и комфортной среды для проживания населения муниципального образования;
- выход на самодостаточный уровень развития;
- формирование благоприятной правовой, организационной, социальной и экономической среды;
- эффективное использование территорий муниципального образования;

К стратегическим задачам местного самоуправления отнесём:

- формирование условий для возможности выступать местному сообществу в качестве ресурса стратегического планирования;
- формирование комфортной среды для самореализации жителей в рамках правовой и организационной составляющей управления муниципальным образованием;

- обеспечение роста человеческого и кадрового потенциала муниципального образования;

- эффективное использование потенциала местного сообщества.

5. Следующим этапом выступает этап определения тактических задач управления, под которыми понимаются конкретные действия, которые могут быть гарантировано выполнены.

Для муниципального управления и местного самоуправления набор тактических задач будет одинаков, а именно:

- определение конкретных мероприятий, которые необходимы для достижения стратегической цели;

- определение требований к результатам проводимых мероприятий и установление сроков их выполнения;

- определение ресурсного обеспечения мероприятий;

- определения показателей эффективности реализации мероприятий.

Итак, аккумулируя миссию, приоритетные направления, стратегические цели и задачи муниципального управления и местного самоуправления предлагается понятийный аппарат следующих элементов стратегии социально-экономического развития муниципального образования:

1. Миссия муниципального образования - создание пространства (зоны), в котором сформированы условия для комфортной, благополучной и успешной жизнедеятельности граждан, для реализации человеческого, кадрового и иного потенциала муниципального образования, а также для всестороннего самовыражения жителей с целью повышения качества жизни населения.

2. К приоритетным направлениям работы на муниципальном уровне будут относиться:

- развитие человеческого и кадрового потенциала муниципалитета и жителей муниципального образования;

- развитие форм непосредственного осуществления и участия населения в осуществлении местного самоуправления;

- создание комфортных муниципальных образований;



- обеспечение устойчивого развития местного сообщества;
- деятельность на принципах и положениях экономики знаний;
- эффективное управление муниципальным образованием.

3. Стратегической целью социально-экономического развития муниципального образования является стабильное долговременное повышение качества жизни населения на основе инновационного социально-ориентированного типа экономического развития, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории; создание условий для комфортного и благополучного проживания граждан посредством создания условий для успешной личностной, творческой, социальной, профессиональной самореализации граждан на основе существующих принципов функционирования институциональной инфраструктуры, определяющих эффективность деятельности местных органов власти при взаимодействии с населением с целью достижения максимального уровня удовлетворённости жителей деятельностью муниципалитетов.

4. К стратегическим задачам социально-экономического развития муниципального образования можно отнести:

- создание благоприятной и комфортной среды для проживания населения муниципального образования;
- выход на самодостаточный уровень развития;
- эффективное использование территорий муниципального образования;
- формирование благоприятной правовой, организационной, социальной и экономической среды, в т.ч. для самореализации жителей;
- формирование условий для возможности выступать местному сообществу в качестве ресурса стратегического планирования;
- обеспечение роста человеческого и кадрового потенциала муниципалитета и жителей муниципального образования;
- эффективное использование потенциала местного сообщества.

Вышеописанные элементы, с их содержательной составляющей, могут масштабироваться при разработке новых или корректировки действующих

стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, с учётом исторических и иных местных традиции конкретной территории.

Представленная последовательность определения стратегических целей и задач в рамках муниципального управления и местного самоуправления позволяет выстроить необходимый алгоритм управленческих действий органов власти на муниципальном уровне управления в целях повышения эффективности своей деятельности и удовлетворения интересов населения.

Именно местные органы власти через управленческие процессы, инструменты реализуют стратегию социально-экономического развития муниципального образования, которая должна вбирать в себя такое приоритетное направление как эффективность деятельности местных органов власти.

### **1.3 Система обеспечения муниципального управления**

Муниципалитет, как управляющая система, должен эффективно использовать ресурсы подведомственной территории. Данные ресурсы определяются и/или формируются в рамках муниципального управления, которые выступают необходимым элементом для обеспечения организационного воздействия управленческих структур на объекты муниципального управления [192].

Важно отметить, что ресурсы характеризуются своей ограниченностью, которая определяется пространственно-временными характеристиками и предполагает в процессе муниципального управления эффективное их использование. При условии, если известен необходимый объем ресурсов для достижения результата, то в данном случае можно достичь максимального результата. Если же результат, который необходимо достичь, известен, тогда необходимо минимизировать объем используемых ресурсов [197].

Отметим, что ограниченность ресурсов вынуждает корректировать цели муниципального управления и приводить их в соответствие с имеющимися реалиями муниципального образования. Таким образом, об эффективном

муниципальном управлении, а именно об эффективности деятельности местных органов власти (далее ЭД МОВ) можно говорить при факте существования муниципальной системы обеспечения управления [197].

Система обеспечения муниципального управления включает в себя два основных блока, рисунок 1.6 [86;197].

Интерпретируя рисунок 1.6, обратим внимание на организационный блок, который подразумевает набор организационных административных единиц аппарата управления с наличием между ними действующих взаимосвязей и соподчинения, которые выполняют определённый функционал по управлению и социально-экономическому развитию муниципального образования. Акцентной составляющей в данном блоке выступает методическое сопровождение управленческих процессов, предназначенное для унификации понятийного аппарата, расчётных техник и методических подходов к оценке эффективности деятельности местных органов власти.

Потребность в организационном блоке обуславливается необходимостью создания и организации правомерных оргструктур, которые бы осуществляли свою деятельность по развитию и контролю в отношении достижения целей и задач управления и социально-экономического развития муниципальных территорий с целью повышения эффективности работы местных органов власти [197].

Ресурсный блок представлен в виде совокупности ресурсов различного рода, необходимых в процессе осуществления управленческой деятельности муниципалитетами, и/или которые могут быть использованы в рамках данной деятельности [86;197].

В связи с вышесказанным, задача муниципального управления заключается в эффективном использовании имеющихся ресурсов для достижения максимального результата при управлении территорией муниципального образования.

Далее нам видится необходимым акцентировать внимание на некоторых составляющих ресурсного блока.

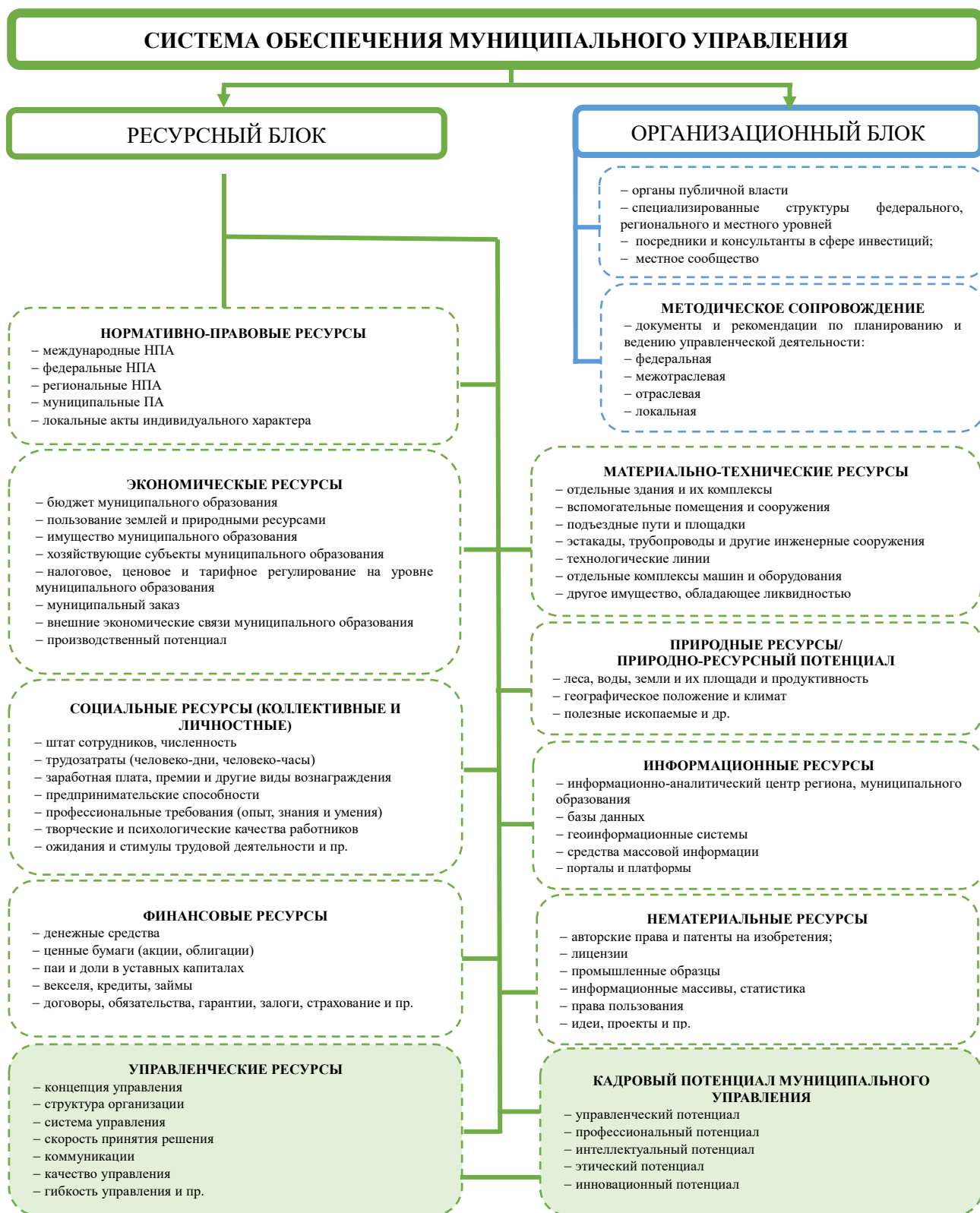


Рисунок 1.6 – Система обеспечения муниципального управления (составлено автором на основе материалов [197])

На сегодняшний день информационные технологии развиваются опережающими темпами и являются неотъемлемой частью современного

общества, в связи с этим информационное обеспечение управления, а именно информационные ресурсы выступают одним из ключевых элементов управленческих процессов.

Необходимо отметить, что информационные ресурсы предназначены для информационного, информационно-коммуникационного обеспечения муниципального управления в части профессионального информационного обеспечения предпринимательских и производственных структур муниципалитета, в т.ч. через информационно-аналитические центры, которые предназначены для обработки и анализа информационных ресурсов муниципального образования в целях обеспечения взаимодействия всех участников муниципального управления и повышения эффективности и результативности их деятельности.

Другой составляющей данного блока, которая заслуживает внимания, являются экономические ресурсы, способствующие достижению основной цели муниципальной экономики, заключающейся в обеспечении высокого уровня и качества жизни населения конкретного муниципального образования [197].

Важнейшим элементом ресурсного обеспечения муниципального управления выступают управленческие ресурсы и кадровый потенциал муниципального управления [52;145;183;205].

Управленческие ресурсы представляют собой источники воздействия на процессы управления, посредством различных инструментов, а также это некие «активы», «резервы» необходимые для осуществления управленческих функций и задач [194].

Под кадровым потенциалом муниципального управления следует понимать совокупность возможностей и способностей муниципальных кадров управления, которые применяются для достижения тактических и стратегических целей развития муниципального образования [191].

Кадровый потенциал состоит из таких элементов, как управленческий, профессиональный, интеллектуальный, этический и инновационный потенциал [56;200].

Управленческий потенциал как составная часть кадрового потенциала муниципального управления предполагает совокупность теоретических знаний, практического опыта [197] и некоторых индивидуальных способностей кадров управления.

Под профессиональным потенциалом понимаем возобновляемую из внутренних ресурсов систему, способную к саморегулированию и развитию, проявляющемуся в профессиональных достижениях [145].

Важное место в управленческой деятельности занимает этический потенциал, который включает в себя духовно-нравственные и этические нормы, которые [197] могут оставить определенный отпечаток на принятых управленческих решениях в процессе профессиональной деятельности служащего. Также под этическим потенциалом подразумевается корпоративная культура [113;146].

Интеллектуальный потенциал также имеет особое значение и под ним мы понимаем способность сотрудника быстро и с точностью решать сложные задачи. Благодаря данному потенциалу служащий сотрудник способен высокими темпами обучаться новым знаниям, умениям и навыкам. Однако при высоком интеллектуальном потенциале отсутствует 100% гарантия высокой производительности труда без специализированного / узкоспециализированного обучения (и/или самообучения в процессе трудовой деятельности служащего) [145].

Инновационный потенциал подразумевает под собой некую совокупность знаний, умений и навыков, полученных в рамках реализации научно-технического потенциала, т.е. это научно-технические знания, умения и практический опыт, которыми обладают руководители, служащие, сотрудники на данном этапе их развития, что позволяет наиболее полно (эффективно) использовать экономические ресурсы и потенциал.

В отношении функциональной направленности, инновационный потенциал – это способность нестандартно мыслить и действовать, что позволяет наиболее полно и эффективно реализовывать все составляющие кадрового

потенциала муниципального управления, а, следовательно, и все составляющие элементы системы обеспечения муниципального управления.

Кадровый потенциал муниципального управления – это своего рода обратная сторона кадрового ресурса управления. Именно по кадровому потенциалу мы можем оценить возможности той или иной управленческой команды решать поставленные задачи и выполнять соответствующий функционал.

От качества кадрового потенциала муниципального управления зависит эффективность управления территорией и, как следствие, повышение уровня экономического развития муниципального образования [197].

Важно отметить, что управленческие ресурсы и кадровый потенциал муниципального управления обеспечивают эффективность управления муниципалитетами и позволяют достичь поставленных целей и задач социально-экономического развития муниципального образования.

Аргументация, основанная на влиянии ресурсного обеспечения муниципального управления на его развитие, объясняется необходимостью для:

- определения направлений развития территории, т.е. от некоей материальной составляющей зависит эффективность инвестиций, вкладываемых в муниципалитет;

- повышения качества жизни населения, именно рациональное использование ресурсов, оптимизация их распределения способствуют устойчивому развитию муниципального образования и повышению качества жизни граждан;

- разработки и реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования, т.е. оперируя имеющимися ресурсами, учитывая факторы внешней и внутренней среды, разрабатываются и реализуются стратегии, обеспечивающие долгосрочный экономический рост и социальную стабильность;

- формирования общего вектора развития муниципального образования, т.е. в данном случае на основе имеющихся ресурсов определяются конкурентные

позиции муниципальной экономики, и формируется вектор развития муниципалитета с учётом поставленных стратегических целей и задач;

- формирования произведённых благ, а именно имеющиеся ресурсы определяют возможный объем всех видов благ, которые производит муниципалитет.

- анализа нематериальной составляющей развития муниципального образования, т.е. общественное мнение, культура, история, туризм могут выступать в качестве ключевого фактора повышения качества жизни населения, привлечения инвестиций и развития бизнес.

Ресурсное обеспечение муниципального управления также оказывает существенное влияние на эффективность деятельности местных органов власти, т.е. наличие или отсутствие такого рода ресурсов влияет на инвестиционную привлекательность территории, что, в свою очередь, может затруднить или простимулировать работу местных органов власти в отношении удовлетворённости потребностей населения; а также достаточность ресурсов позволяет муниципальному образованию функционировать и развиваться относительно автономно, без вмешательства извне, что даёт возможность эффективно решать вопросы местного значения в интересах населения и местных бизнес-сообществ.

В целях укрепления ресурсного обеспечения муниципального управления необходимо развивать взаимодействие и координацию местных органов власти, местного сообщества, бизнес-структур.

Организационное обеспечение муниципального управления также оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие муниципального образования, т.к. эффективная организация управления способствует данному развитию.

Аргументация, основанная на влиянии организационного обеспечения муниципального управления на его развитие, обусловлена необходимостью создания:



- основы для создания условий развития бизнеса, т.е. местные органы власти могут и должны способствовать развитию бизнеса различных направлений деятельности.

- базиса для обеспечения жизнедеятельности населения, т.к. управление муниципальным образованием направлено на решение вопросов местного значения, создание комфортных условий жизни людей, предоставление определённых благ, услуг и товаров.

- фундамента для финансовой самостоятельности и перспектив развития, т.е. от эффективного функционирования муниципального управления и местного самоуправления зависит повышение экономических темпов роста и конкурентные преимущества территории;

- возможности для адаптации к изменениям, т.е. оптимальность организационной структуры управления местных органов власти позволит муниципалитету оперативно, гибко реагировать и адаптироваться к изменениям.

Организационное обеспечение играет важную роль в социально-экономическом развитии муниципального образования, т.к. позволяет эффективно решать задачи и осуществлять функции, достигать цели, сформулированные в рамках тактического и стратегического планирования. Также организационное обеспечение муниципального управления, несомненно, оказывает серьёзное влияние на эффективность деятельности местных органов власти, т.к. выступает условием надлежащего функционирования власти на местах.

Данное влияние особенно имеет значение в стратегическом планировании, именно способность такому планированию, ориентация на цели и задачи социально-экономического развития муниципального образования свидетельствует об эффективности деятельности местных органов власти, нахождению оптимальной организационной управленческой структуры позволяет эффективно обеспечить реализация целей, задач, функций и процессов и контролировать их исполнение.

Таким образом, ресурсное и организационное обеспечение муниципального управления способствуют эффективности и результативности деятельности местных органов власти, а также повышению качества жизни населения.

## **ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 1**

Муниципальные органы власти, как самые приближенные к населению, должны оперативно решать сложнейшие управленческие задачи и удовлетворять потребности населения эффективностей работой [198].

В данной главе был проведён анализ российской и зарубежных моделей местного самоуправления, а также зарубежного опыта оценки эффективности деятельности местных органов власти, что позволило сделать вывод о том, что тип реализуемой модели местного самоуправления не оказывает влияние на систему оценки эффективности деятельности муниципалитетов.

На основе проведённого анализа были систематизированы принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, которые выступают основой разработки НПА, регулирующих деятельность органов местного самоуправления, а также систему оценки эффективности данных органов.

Была сформулирована миссия муниципального управления и местного самоуправления, что позволило уточнить и описать последовательность определения стратегических целей и задач муниципального управления и местного самоуправления.

Важно отметить, что, аккумулируя миссию, приоритетные направления развития, стратегические цели и задачи муниципального управления и местного самоуправления, предлагаются формулировки элементов стратегии социально-экономического развития муниципального образования, таких как миссия муниципального образования, стратегическая цель и задачи социально-экономического развития муниципалитета.

Вышесказанное в дальнейшем позволит выстроить необходимый алгоритм управленческих действий органов власти на муниципальном уровне управления в целях повышения эффективности своей деятельности и удовлетворения интересов населения.

Таким образом, для решения ранее выявленных проблем в рамках диссертационного исследования необходимо проанализировать результаты

мониторинга и рейтинги оценки ЭД МОВ; изучить организационные аспекты взаимодействия муниципальной власти и гражданского общества с целью выявления взаимосвязи результатов КО ЭД МОВ муниципальных образований и результатов удовлетворённости населения их деятельностью, провести сравнительный анализ полученных аналитических данных; изучить методическое обоснование оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти и как результат исследования предложить методический подход оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом существующей практики [198].

Полученные выводы и результаты, определяющие роль стратегических целей и задач в повышении эффективности деятельности местных органов власти, делают состоятельной необходимость осуществить оценку эффективности деятельности муниципальных органов власти и удовлетворённости населения этой деятельностью при взаимодействии власти и общества.

## **2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ**

### **2.1 Анализ результатов мониторинга и рейтинги оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов государственного регулирования**

Мониторинг оценки эффективности местных органов власти осуществляется с [180] 2009 года на основании Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и Распоряжения Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р «О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»» (вместе с «Методикой мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», «Методическими рекомендациями о порядке выделения за счёт бюджетных ассигнований из бюджета субъекта Российской Федерации грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов») (ныне утративший силу) [7;14;195].

Согласно действующим на отчётный период вышеуказанных документов, перечень показателей составлял более 100 позиций.

В дальнейшем взамен распоряжения Правительства РФ №1313-р от 11 сентября 2008 года, начиная с 2012 года, стало применяться Постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об

основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [7;1314;195].

Отметим, что федеральное законодательство позволяет регионам самостоятельно определять:

- перечень показателей, который используется ими для определения размера грантов из бюджета субъекта Федерации, который также выступает перечнем для комплексной оценки ЭД МОВ;
- порядок выделения данных грантов для муниципалитетов, расположенных на территории соответствующего субъекта федерации;
- количество муниципалитетов, для которых планируется выделения грантовых ресурсов, а также объем данных ассигнований.

Для проведения всестороннего исследования проблематики оценки эффективности деятельности местных органов власти был осуществлён выбор регионов в каждом федеральном округе России для дальнейшего изучения их НПА и результатов мониторинга оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти выбранных регионов таблица 2.1, Приложение А.

Выбор регионов осуществлялся по признаку наличия инициативных практик (ФЗ № 131) согласно которым реализуются мероприятия, имеющие приоритетное значение для жителей регионов и муниципальных образований. Проекты направлены на решение вопросов местного значения, право решения которых предоставляется органам местного самоуправления. К таким практикам относятся инициативные проекты населения, лучшие муниципальные практики, методическое сопровождение, гранты и пр.).

В данных регионах сложился единый методологический каркас инициативных практик, благодаря типовым нормативно-правовым актам, методическим рекомендациям, алгоритмам их реализации.

Таблица 2.1. – Методика расчёта комплексной оценки эффективности деятельности местных органов власти в субъектах РФ

Наименование федерального округа/ Наименование субъекта РФ	Формула расчёта КО ЭД МОВ	НПА Субъекта РФ
Центральный ФО: Костромская область	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Приказ Департамента экономического развития Костромской области от 15 декабря 2014 года № 7 «Об утверждении методики расчёта комплексной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Костромской области»
Северо-Западный ФО: Ленинградская область	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Постановление Правительства Ленинградской области от 28.09.2020 № 644 «Об утверждении Методики распределения между муниципальными образованиями Ленинградской области дотаций (грантов) на поощрение достижения наилучших значений показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов, муниципального округа и городского округа Ленинградской области и правил их предоставления, а также признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Ленинградской области»
Приволжский ФО: Республика Башкортостан	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Указ Главы Республики Башкортостан от 4 апреля 2016 года №УГ-72 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления Республики Башкортостан»
Уральский ФО: Курганская область	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Постановление Губернатора Курганской области от 22 октября 2019 года № 18 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов, муниципальных и городских округов Курганской области»

Окончание таблицы 2.1.

Северо-Кавказский ФО: Чеченская Республика	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Указ Главы Чеченской Республики от 29.12.2010 N 94 "О мерах по реализации в Чеченской Республике Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» Постановление Правительства Чеченской Республики от 06.06.2017 N 151 «О реализации Указа Главы Чеченской Республики от 29 декабря 2010 года № 94»
Южный ФО: Ростовская область	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Распоряжение Губернатора Ростовской области от 14 марта 2013 года №39 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления»
Сибирский ФО: Новосибирская область	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	- Постановление Губернатора Новосибирской области от 30.04.2009 № 181 «Об организации мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов Новосибирской области» - Постановление Губернатора Новосибирской области от 29 декабря 2018 года №277 «Об утверждении Порядка предоставления из областного бюджета Новосибирской области бюджетам муниципальных, городских округов и муниципальных районов Новосибирской области грантов в целях поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов Новосибирской области»
Дальневосточный ФО: Хабаровский край	$K = 0,8 \times \frac{(Ип1 + Ип2 + \dots + Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс$	Постановление Правительства Хабаровского края от 20 мая 2013 года №122-пр «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Хабаровского края»

Источник: составлено автором на основе материалов [7;13;27;34-42;152-184]



Результатом вышеуказанного исследования стал авторский вывод о том, что методика комплексной оценки ЭД МОВ, рекомендованная Постановлением №1317, является типовой для данных субъектов Федерации; региональные перечни показателей частично включают в себя показатели, предлагаемые для определения грантовых ассигнований в данном постановлении, но отличаются набором показателей в зависимости от региона, таблица 2.1, Приложение А.

Органами исполнительной власти субъектов Федерации, в соответствии с федеральными и региональными НПА, на основе результатов мониторинга ЭД МОВ муниципальных районов и городских и муниципальных округов (далее МР и ГО, МО) готовились и готовятся ежегодные сводные доклады (далее Свод-доклад), Приложение Ж.

Также региональные органы исполнительной власти отраслевого порядка [116-136] в соответствии со своей компетенцией ежегодно проводят ранжирование МО для дальнейшего выделения грантовых ассигнований победителю, занявшим лидирующие места согласно рейтингу.

Например, в Республики Башкортостан, Новосибирской области, в Хабаровском крае ответственными региональными органами исполнительной власти, которые готовят сводные доклады о результатах мониторинга ЭД МОВ, являются «Министерства экономического развития» данных регионов; в Чеченской Республики данным отраслевым органом выступает Министерство экономического, территориального развития и торговли, в Курганской и Костромской области - Департамент экономического развития, в Ростовской области – Министерство региональной политики и массовых коммуникаций, таблица 2.1., Приложение А.

В Ленинградской области итоговое ежегодное ранжирование осуществляет Комитет экономического развития и инвестиционной деятельности. Другой исполнительный орган данного региона, такой как Комитет по местному самоуправлению, межнациональным и межконфессиональным отношениям готовит Свод-доклады и его текстовую часть [132].

В период с 2009 по 2013 гг. в РФ оценка эффективности деятельности проводилась согласно результатам анализа значений показателей. В период с 2014 по 2024 гг. и по настоящее время были выделены ряд показателей, по которым начали проводить КО ЭД МОВ.

Для подтверждения глубины проблемы в сфере оценки эффективности местных органов власти в регионах РФ предлагается провести подробный анализ результатов мониторинга и рейтингов оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов государственного регулирования на примере одного из субъектов Федерации, а именно на примере Ленобласти, что позволит выявить типовые проблемные вопросы для всех муниципальных и городских округов и муниципальных районов страны [82].

Данные по ежегодным рейтингам МО Ленинградской области согласно результатам анализа значений показателей (с 2009 по 2013 гг.) и комплексной оценки эффективности деятельности местных органов власти (далее КО ЭД МОВ) (с 2014 по 2024) представлены в таблицах Д.1 – Д.8 Приложение Д [116-136].

В связи с вышеизложенным, предлагается представить свод данных о лидирующих позициях МО Ленобласти по итогам оценки ЭД МОВ за весь исследуемый период, таблица 2.2.

Таблица 2.2 – Рейтинг МО по итогам оценки ЭД МОВ за 2009-2024 гг.

Год	1 место	2 место	3 место
2009	Выборгский МР	Киришский МР	Сосновоборский ГО
2010	Киришский МР	Сосновоборский ГО	Приозерский МР
2011	Выборгский МР	Приозерский МР	Тихвинский МР
2012	Волховский МР	Тихвинский МР	Приозерский МР
2013	Тихвинский МР	Сланцевский МР	Приозерский МР
2014	Кингисеппский МР	Приозерский МР	Гатчинский МР
2015	Ломоносовский МР	Киришский МР	Приозерский МР
2016	Сосновоборский ГО	Киришский МР	Приозерский МР
2017	Киришский МР	Волховский МР	Сосновоборский ГО
2018	Волосовский МР	Выборгский МР	Всеволожский МР
2019	Ломоносовский МР	Волосовский МР	Тосненский МР
2020	Сланцевский МР	Ломоносовский МР	Всеволожский МР
2021	Кингисеппский МР	Сосновоборский ГО	Ломоносовский МР

2022	Сосновоборский ГО	Сланцевский МР	Ломоносовский МР
2023	Лодейнопольский МР	Сланцевский МР	Лужский МР
2024	Тосненский МР	Лужский МР	Гатчинский МО

Источник: составлено автором на основе материалов [152-165]]

Оценивая результаты проведённого анализа (табл. 2.2; Приложение А и Б), отметим, что изменяющиеся критерии оценки эффективности, не позволяют сделать вывод об объективности такой оценки и дать рекомендации по деятельности муниципальных образований на прогнозный период.

Проведённый анализ и представленные данные в таблице 2.2. и приложении Б, демонстрируют тот факт, что на протяжении шестнадцати лет нет ни одного МО, которое бы занимало бесспорные лидирующие позиции в области. С одной стороны, это можно объяснить, меняющимися условиями работы, меняющимся кадровым составом, изменяющимся ресурсным обеспечением и пр. А с другой стороны, и мы придерживаемся этой позиции, дело в постоянно корректируемых критериях оценки эффективности.

Предпосылками этому, на наш взгляд, выступает периодическое обновление законодательной базы на федеральном и региональном уровне с корректировкой критериев оценки, а также проблема в муниципальном кадровом обеспечении управления территорией МО. Управленцы, не способные оперативно реагировать на различные вызовы, не в состоянии эффективно управлять вверенной им территорией.

Изменение формальных норм, регулирующих процесс оценки эффективности МО (2012 г., 2014 г., 2017 г.) не позволяет сделать вывод о реальной эффективности деятельности МО, выявить проблемы во взаимодействии с обществом и установить правила игры, понятные как для МОБ, так и для населения.

Сведённые воедино выводы и расчёты, приводят к мысли о правомерности акцентировать внимание на последующие изменения в НПА.

В 2012 году анализ результатов оценки ЭД МОВ в всех регионах страны осуществлялся в соответствии с вновь принятым постановлением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», введённых на смену распоряжению Правительства РФ №1313-р от 11 сентября 2008 года [3;13;161].

В рамках Указа Президента РФ №607:

- с 1 января 2017 г. (Указ Президента Российской Федерации №591 от 4 ноября 2016 года) показатель 7 «Доля выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдавших единый государственный экзамен по русскому языку и математике, в общей численности выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдававших единый государственный экзамен по данным предметам (процентов)», исключён, рисунок В.3., Приложение В. [3].

- Показатель 14 «Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг муниципальными организациями в сферах культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и иными организациями, расположенными на территориях соответствующих муниципальных образований и оказывающими услуги в указанных сферах за счёт бюджетных ассигнований бюджетов муниципальных образований», введён [3] (Указ Президента Российской Федерации № 212 от 09 мая 2018 года, вступает в силу с 1 января 2019 г.)

В рамках постановления Правительства РФ №1317:

- была введена дополнительная позиция к показателю 16 (16.1), «Доля обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности обучающихся (процентов). (Позиция дополнительно

включена с 23 октября 2015 года постановлением Правительства Российской Федерации от 12 октября 2015 года № 1096) [13].

Напомним, что региональные перечни показателей частично включают в себя показатели, рекомендованные Постановлением № 1317 для определения размера грантов из бюджета субъекта Федерации.

Важность проведения мониторинга и рейтингов оценки эффективности деятельности местных органов власти заключается в том, что результаты данного исследования ложатся в основу повышения уровня публичности органов местного самоуправления, т.к. открытость информации о деятельности муниципалитетов позволяет населению ознакомиться и оценить работу органов власти; повышения мотивации руководителей, структурных подразделений и муниципальных служащих посредством возможного получения региональных грантов за наилучшую динамику показателей эффективности их деятельности, что выступает основой общественного мнения о реальной работе органов власти и должностных лиц; побуждения публичных органов власти федерального и регионального уровнях управления к принятию мер, направленных на повышение качества жизни всех граждан [207;208].

Анализ результатов мониторинга и рейтинги оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов государственного регулирования необходимы для системного исследования результативности управления, принятия соответствующих управленческих решений и мер по дальнейшему совершенствованию муниципального управления.

Таким образом, формирование институциональной инфраструктуры местного самоуправления должно происходить в условиях роста эффективности деятельности МО, опосредованной через показатели эффективности экономики страны.

Опираясь на информацию проведённого анализа результатов оценки ЭД МОВ за период 2009-2024 гг., можно утверждать, что в РФ данная оценка является типовой для всех регионов нашей страны, за исключением перечня

показателей для определения размера грантов из бюджетов субъектов РФ, который частично отличается в зависимости от региона [111;112].

Также констатируем, что за весь указанный период и по настоящее время в перечень показателей МО субъектов РФ, так и не был введён такой критерий оценки как кадровое обеспечение муниципального управления [195]. Предлагаемый критерий может иметь существенное влияние на оценку ЭД МОВ и, соответственно, на результаты ранжирования муниципальных образований.

ЭД МОВ непосредственно должна влиять/влияет на удовлетворённость населения качеством предоставляемых ими услуг. В связи с этим, по нашему мнению, следует более подробно остановиться в следующем параграфе на исследовании мнения населения о ЭД МОВ.

## **2.2 Организационные аспекты взаимодействия органов муниципального управления и гражданского общества**

В настоящее время ключевым элементом общественных отношений выступает управление на местах (местное самоуправление) самых сложных уровней управления. Специфика заключается в том, что местной власти необходимо оперативно решать большой сектор проблем в интересах населения в условиях ограниченности ресурсов [60;105].

Успех реализации различных проектов на муниципальном уровне конечно же зависит от вовлечения института гражданского общества в процессы управления на местах. Это позволит корректировать содержание различных проектов и управленческих решений с учётом предложений и инициатив населения муниципального образования [60;105;222].

Однако на местах ещё не сложилась чёткая система организационного взаимодействия власти и населения, что, безусловно, влияет на эффективность данного взаимодействия и на оценку населением деятельности местных органов власти.

Институт гражданского общества выступает основой правового государства, состоящий из следующих элементов [72]:

- в социальном аспекте: включает семью, национальные общества, общества по интересам, различные профсоюзы и др.;
- в экономическом аспекте: включает торговые, производственные и другие организации, примером могут послужить союзы предпринимателей и фермеров;
- в политическом аспекте: включает общественные политические объединения, политические партии, местное самоуправление;
- в духовном аспекте: включает религиозные организации (церкви и т.д.), союзы писателей, союзы композиторов, негосударственные СМИ и т.п.

Население как особый элемент гражданского общества занимает ключевое место в данном случае, т.к. его части в зависимости от того или иного аспекта выступают в различных ролях.

Гражданское общество можно рассматривать также и в ином аспекте, а именно с точки зрения объекта и субъекта государственного и муниципального управления. Тесное взаимодействие органов государственного и муниципального управления с гражданским обществом является залогом его эффективности. В диссертационной работе делается акцент именно на муниципальный уровень управления.

Исходя из вышеизложенного, обращаем внимание на то, что есть принципиальное различие между муниципальным управлением и местным самоуправлением, в частности в субъектах и объектах управления. Данный вопрос рассмотрен в пункте 1.2. первой главы [184].

В связи с этим, если мы говорим о муниципальном управлении, то население, как элемент гражданского общества, выступает в качестве объекта управления (в рамках удовлетворения своих потребностей и как получатель муниципальных услуг), субъектами же выступают в данном случае глава местной администрации, сама местная администрация, муниципальные служащие [184].

Если же мы говорим о местном самоуправлении, то население, как элемент гражданского общества, выступает в качестве субъекта управления, а также к

субъектам местного самоуправления относятся глава муниципального образования, представительные органы местного самоуправления, депутаты местного совета [184].

Таким образом, считаем необходимым провести исследование вопросов организационного взаимодействия органов публичного управления, а именно муниципальных органов власти и гражданского общества, в области анализа результатов опросов граждан в отношении удовлетворённости их деятельностью местных властей. В частности, в результате намеченного исследования мы получим подтверждение или опровержение взаимосвязи, взаимозависимости результатов КО ЭД МОВ и опросов населения, согласно утверждённым в НПА показателям.

В ходе данных опросов в муниципальных образованиях определяются показатели, по которым выявляется удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти, а именно [21,152-165]:

- деятельностью органов местного самоуправления муниципального района (городского округа);
- информационной открытостью органов местного самоуправления муниципального района (городского округа);
- медицинской помощью;
- качеством общего образования;
- качеством дошкольного образования;
- качеством дополнительного образования детей;
- качеством предоставляемых услуг в сфере культуры;
- ЖКУ.

Опрос населения на территориях МО в всех регионах страны проводится согласно Постановлению Правительства РФ №1317 и на основе установленных критериев оценки эффективности деятельности руководящего состава муниципальных органов власти, унитарных предприятий и учреждений регионального и муниципального порядка, акционерных обществ, которые оказывают муниципальные услуги жителям (в соответствии с вышеуказанным



документом) [13].

Выборка в каждом муниципальном образовании какого-либо региона квотная, репрезентативная генеральной совокупности по полу, возрасту, соотношению городских и сельских жителей, метод - личное интервью, опросы проводились на улице [13;132].

Проводя исследование организационных вопросов взаимодействия органов муниципального управления и гражданского общества, были изучены результаты опросов населения в части его удовлетворённости деятельностью местных органов власти и по итогам которого мы пришли к выводу, что критерии оценки и способы проведения таких опросов в каждом регионе являются типовыми, таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Сводная таблица критериев оценки населением эффективности деятельности местных органов власти

Наименование федерального округа/ Наименование субъекта РФ	Критерии оценки			
	Организация транспортного обслуживания	Качество автомобильных дорог	Жилищно- коммунальные услуги	Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти
Центральный ФО: Костромская область	+	+	+	+
Северо-Западный ФО: Ленинградская область	+	+	+	+
Приволжский ФО: Республика Башкортостан	+	+	+	+
Уральский ФО: Курганская область	+	+	+	+
Северо-Кавказский ФО: Чеченская Республика	+	+	+	+
Южный ФО: Ростовская область	+	+	+	+
Сибирский ФО: Новосибирская область	+	+	+	+
Дальневосточный ФО: Хабаровский край	+	+	+	+

Источник: составлено автором на основе материалов [7;13;27;34-42;152-184]

В связи с вышеизложенным, предлагается более детально рассмотреть результаты опроса населения об удовлетворённости граждан на примере одного из регионов, в данном случае была выбрана Ленинградская область.

В Ленинградской области ежегодно (начиная с 2009 года) по заказу Комитета по печати и связям с общественностью Ленинградской области проводятся социологические опросы населения в соответствии с федеральным и региональным законодательством [135;152-165].

Исполнителями работ являлись разные организации, однако, каждый год в каждом из 16 районов, муниципальном и городском округах ими используются одинаковые анкеты, что позволяет объединить полученные данные и определить рассматриваемые показатели для Ленинградской области в целом, а также осуществить сравнение муниципальных районов и городского округа по этим показателям [132;152-165].

В качестве значения показателя эффективности используется суммарный процент респондентов, оценивших свою удовлетворённость положительно («полностью удовлетворены», «скорее удовлетворены») или нейтрально («отчасти удовлетворены, отчасти - нет») [132;152-165].

В целях реализации постановления Правительства Российской Федерации №1317 в части проведения опросов населения об оценке эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности субъектов Российской Федерации или в муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований, с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий (далее - опрос населения с применением ИТ-технологий) в Ленинградской области принято постановление Губернатора Ленинградской области от 14.05.2014 № 30-пг [132;152-165].

Данным постановлением регламентируется порядок проведения Опроса населения с применением ИТ-технологий, порядок проведения дополнительных

социологических опросов населения об оценке эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности Ленинградской области или в муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований [132;152-165].

При проведении указанных опросов в 2009-2024 гг. в каждом из 16-ти муниципальных районов, муниципальном и городском округах было опрошено не менее 200-400 человек (максимальная погрешность для выборки в 200-400 человек составляет 4,9%) [132;152-165].

Опрос населения с применением IT-технологий, начиная с 2014 года, проводился по всем критериям оценки населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, утверждённым постановлением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. №1317-р [13], приложение Г [132;152-165].

Опрос населения с применением IT-технологий не является в полном смысле репрезентативным, поскольку его участники не представляют всех взрослых жителей Ленинградской области, а относятся к определённой категории - это пользователи интернета, посетители официальных сайтов администрации региона или муниципальных образований, готовые проявить активность и по собственной инициативе ответить на вопросы. Поэтому результаты такого опроса отличаются от результатов опросов, проведённых традиционными методами [132;152-165].

Для проведения дополнительных опросов в соответствии с постановлением Губернатора Ленинградской области 14 мая 2014 г. № 30-пг необходимые вопросы были внесены в анкету, используемую для проведения опросов в рамках постановления Губернатора Ленинградской области от 15 апреля 2009 г. № 42-пг (утратил силу с июня 2024 года) [132;152-165]. Организация этих опросов полностью соответствует как требованиям

постановления Губернатора Ленинградской области от 15 апреля 2009 г. № 42-пг (утратил силу с июня 2024 года), так и требованиям постановлением Губернатора Ленинградской области 14 мая 2014 г. № 30-пг к дополнительным опросам [132;152-165].

Таким образом, была подготовлена анкета, позволяющая определить значения по критериям оценки населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, утверждённым постановлением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. №1317-р [13].

Рассматривая ответы на вопросы, посвящённые оценке каких-либо услуг или деятельности органов власти, данные жителями отдельных районов и округа, следует учитывать, что высокая оценка может свидетельствовать как о действительно высоком качестве работы, так и о низком уровне требований жителей, хорошей репутации соответствующих органов власти или об общей удовлетворённости социально-политической ситуацией, а низкая, соответственно - как о низком качестве, так о большей притязательности в этой сфере, плохой репутации, высоком уровне неудовлетворённости ситуацией в целом [132;152-165].

Кроме того, на восприятие работы и услуг влияют факторы, напрямую не зависящие от деятельности органов местного самоуправления (проводимые реформы, экономическая ситуация, политическая обстановка и т.п.) [152-165]. Наконец, иногда невысокий уровень удовлетворённости работой или услугой наблюдается не потому, что соответствующая работа или услуга оценивается низко, а из-за того, что большой процент респондентов просто затрудняется её оценить [132;152-165].

В рамках данного параграфа был проведён анализ удовлетворённости населения деятельностью местных властей в муниципалитетах (муниципальных районах, муниципальном и городском округах) Ленинградской области за период с 2009 по 2024 год. На основе результатов опросов было сделано ранжирование муниципальных образований области по показателям

удовлетворённости населения отдельными направлениями деятельности органов местного самоуправления [7; 13;152-165].

Для определения динамики показателя рассчитывают разность значений показателя в текущем году и предыдущем году [132;152-165]. Каждый показатель определялся в процентах от числа опрошенных [7; 13; 132;152-165].

Далее предлагаем ознакомиться с результатами опросов по каждому показателю удовлетворённости населения деятельностью местных властей, которые проводились с 2009 по 2024 года, рисунок Д.1 – Д.8. приложения Д [7; 13].

Отмечается, что, начиная с 2020 года, акцент опроса населения области и в других субъектах федерации сместился на вопросы удовлетворённости качеством транспортного обслуживания и автомобильных дорог, на удовлетворённость ЖКУ, а также на вопросы удовлетворённости граждан деятельностью муниципалитетов (этому свидетельствуют представленные данные в свод-докладах Ленобласти, посвящённых оценке эффективности деятельности местным органов власти).

Первым анализируемым показателем является «Удовлетворённость населения медицинской помощью», подробные результаты опросов, проводимых с 2009 по 2019 гг., представлены на рисунке Д.1, приложение Д. [152-165]. В исследуемый временной отрезок к муниципалитетам-лидерам по достижению максимального значения показателя относятся Лодейнопольский и Подпорожский МР [152-162;180].

Следует учитывать, что высокая оценка медицинской помощи может свидетельствовать как о высоком качестве услуг в сфере здравоохранения, так и о низком уровне требований жителей, а низкая - как о низком качестве, так и о большей притязательности в этой сфере [7;13; 152-162].

Вторым анализируемым показателем, за период с 2009 по 2019 гг. выступает «Удовлетворённость населения качеством дошкольного образования» [7;13; 152-162], рисунок Д.2, приложение Д.

Опираясь на данные рисунка Д.2, приложения Д, видно, что в исследуемый отрезок времени к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения качеством дошкольного образования относится Лодейнопольский МР.

Вместе с тем отметим, что по результатам оценки динамики роста первого и второго показателей наблюдается отсутствие безусловных лидеров по причине того, что в разные года исследуемого периода только в течение двух- трех лет (хаотично) прослеживалась положительная динамика у некоторых МО [152-162;180].

Третий показатель «Удовлетворённость населения качеством общего образования» также анализировался с 2009 по 2019 гг. [136-146], рисунок Д.3, приложение Д [7;13]. Представленные данные на рисунке демонстрируют факт отнесения к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения качеством общего образования Лодейнопольского МР [155-165;184].

Четвертым анализируемым показателем выступает «Удовлетворённость населения городского округа (муниципального района) качеством дополнительного образования детей» в рамках опроса населения с 2009 по 2019 гг. [7;13; 152-162], рисунок Д.4, приложение Д.

Из рисунка Д.4 видно, что в исследуемый временной отрезок к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя качества дополнительного образования детей относится Лодейнопольский МР.

Также обратим внимание на то, что по динамике роста третьего и четвёртого показателей наблюдается отсутствие безусловных лидеров в связи с тем, что в разные года исследуемого периода только в течении двух лет (хаотично) прослеживалась положительная динамика у некоторых МО [152-162;180].

Пятым анализируемым показателем является «Удовлетворённость населения качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством

культурного обслуживания)» с 2009 по 2019 гг. [152-162], рисунок Д.5, приложение Д [7;13].

Как видно из рисунка Д.5, в исследуемый отрезок времени к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством культурного обслуживания) относится Кингисеппский, Подпорожский, Тихвинский и Лодейнопольский МР, однако, по динамике роста данного показателя наблюдается отсутствие безусловных лидеров, в связи с тем, что в разные года исследуемого периода только в течении трех лет (хаотично) прослеживалась положительная динамика у некоторых МО [152-162;180].

Как было отмечено выше, начиная с 2020 года, акцент опроса населения сместился на вопросы удовлетворённости качеством транспортного обслуживания и автомобильных дорог, на удовлетворённость ЖКУ, а также на удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления, в т.ч. информационной открытостью [152-165].

В подтверждении вышесказанного, шестым анализируемым показателем с 2009 по 2024 гг. стал показатель «Удовлетворённость населения жилищно-коммунальными услугами» [152-165], рисунок Д.6, приложение Д.

Показатель рассчитывается в процентах (%) от числа проживающих в многоквартирных домах (в связи с предположением, что получателями наиболее полного спектра жилищно-коммунальных услуг, в наибольшей степени от них зависящими, являются именно жители многоквартирных домов) [152-165].

Рисунок Д.6. демонстрирует, что в исследуемый временной отрезок к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения жилищно-коммунальными услугами относится Киришский, Лодейнопольский, Бокситогорский, Волосовский МР. Нельзя не отметить, что по оценке динамики роста данного показателя наблюдается отсутствие безусловных лидеров, в связи с тем, что в разные года исследуемого периода только в течении трех - пяти лет (хаотично) прослеживалась

положительная динамика у некоторых МО, к примеру таких как Кингисеппский, Лодейнопольский, Волосовский, Подпорожский и Лужский МР [116-136;180].

Седьмым анализируемым показателем является показатель «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района», опросы населения в рамках которого проводились с 2009 по 2024 гг. [7;13;152-165], рисунок Д.7, приложение Д.

На рисунке показано, что к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа/муниципального района относится Сосновоборский ГО, Волосовский, Лодейнопольский, Сланцевский МР. [152-165;180].

И наконец, последним показателем, в рамках которого проводился опрос жителей с 2009 по 2024 гг., стал показатель «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района, в т.ч информационной открытостью» [152-165], рисунок Д.8, приложение Д.

В результате представленных данных на рисунке видно, что в исследуемый временной отрезок к муниципалитетам лидерам по достижению максимального значения показателя удовлетворённости населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района в т.ч. информационной открытостью относится Сосновоборский ГО, Сланцевский и Лодейнопольский МР.

Также отмечаем, что по динамике роста седьмого и восьмого показателя наблюдается отсутствие безусловных лидеров в связи с тем, что в разные года исследуемого периода только в течение трех лет (хаотично) прослеживалась положительная динамика у некоторых МО [7;13; 152-165;180].

Подводя итог в рамках анализа опросных результатов исследования мнения населения в отношении вышеуказанных показателей удовлетворённости, можно констатировать тот факт, что при лидирующих позициях конкретных



муниципальных образований по определённому показателю может отставать или отсутствовать динамика его роста.

Итак, отметим, что согласно данным опросов населения Ленинградской области безусловным лидером по удовлетворённости населения медицинской помощью, качеством дошкольного образования, общего образования, дополнительного образования выступает Лодейнопольский МР. В отношении удовлетворённости жителей качеством услуг предоставляемых культурной сферой лидерами выступают Лодейнопольский, Кингисеппский, Подпорожский и Тихвинский МР; жилищно-коммунальными услугами лидерами выступают Киришский, Лодейнопольский, Бокситогорский, Волосовский; деятельностью органов местного самоуправления лидерами выступают Сосновоборский ГО, Волосовский, Лодейнопольский, Сланцевский; информационной открытостью органов местной власти лидерами выступают Сосновоборский ГО, Сланцевский и Лодейнопольский МР [152-165].

Таким образом, согласно проведённому анализу результатов опроса населения муниципальных образований по выбранным субъектам федерации, можем утверждать, что безусловного роста положительной динамики показателей, демонстрирующих удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти, не наблюдается, результаты опросов не демонстрируют объективной картины эффективности деятельности местных органов власти.

Также следует отметить, что высокая оценка удовлетворённости населения в той или иной предоставленной услуги может свидетельствовать как о высоком качестве услуг, так о низком уровне требований граждан, а низкая оценка может свидетельствовать либо о низком качестве услуг или о большой предвзятости жителей в соответствующей сфере [7;13; 152-165].

В связи с вышеизложенным, придерживаемся точки зрения, что исследование мнения жителей муниципального образования необходимо для повышения качества муниципальных услуг, создания комфортных условий жизнедеятельности, что является результатом эффективной работы местных органов власти.

Таким образом, важность и актуальность исследования мнения населения в отношении ЭД МОВ заключается в том, что результаты исследования делают более определёнными проблемы и конкретные показатели при их влиянии на состояние социально-экономического развития муниципалитета, на оценку степени удовлетворённости жителей работой органов местного самоуправления, на уровень и качество взаимодействия населения и местной власти, что в дальнейшем даст возможность корректировать управленческие процессы в муниципалитете, и определить приоритетные направления совершенствования муниципального управления и местного самоуправления в отношении повышения качества жизни населения.

### **2.3 Сравнительный анализ результатов мониторинга оценки эффективности муниципального управления и результатов удовлетворённости населения деятельностью местных органов власти**

Сравнительный анализ позволяет выявлять слабые и сильные стороны объекта исследования, оценивать потенциальные риски и возможности, выявлять причинно-следственную связь между факторами и результатами достижения показателей, разрабатывать и принимать управленческие решения, определяющие новые перспективы развития объекта исследования.

В данном параграфе осуществлялся сравнительный анализ результатов мониторинга оценки эффективности муниципального управления и результатов удовлетворённости населения деятельностью местных органов власти с целью выявления наличия или отсутствия взаимосвязи между этими категориями.

Важность такого анализа заключается в том, что, во-первых, он демонстрирует характер взаимоотношений между населением и властью, что позволяет увидеть и соотнести результаты оценки местным сообществом работы власти и собственно как сама власть оценивает свою деятельность; во-вторых, позволяет выявить слабые стороны деятельности муниципалитетов (определить проблемные зоны), которые остаются незамеченными, в связи с имеющимися разрывами между результатами самооценки и оценки населением деятельности

местных органов власти, что будет свидетельствовать о необходимости диалога и развития взаимоотношений между властью и населением; в-третьих, создаёт предпосылки для системного исследования эффективности и результативности управления, т.к. на основе результатов анализа появляется возможность определить, как функционируют и взаимодействуют все элементы системы и участники муниципального управления, на основе которых необходима разработка рекомендации по совершенствованию муниципального управления и/или производить корректировку существующих управленческих процессов, в целях повышения его эффективности и результативности.

Также сравнительный анализ результатов мониторинга оценки эффективности муниципального управления и результатов удовлетворённости населения деятельностью местных органов власти позволяет выявить внутренние ресурсы муниципалитета для повышения эффективности и результативности своей работы; оценить проводимые мероприятия и эффект от них с целью оптимизации неэффективных расходов; повысить ответственность руководителей и исполнителей за качество предоставляемых муниципальных услуг; а также определять и поощрять муниципальные образования, которые достигают наилучшей динамики значений показателей эффективности.

Таким образом, сравнительный анализ результатов оценки эффективности работы местных органов власти и опросов населения позволяет получить оценку эффективности деятельности муниципалитетов, своевременно выявлять и реагировать на положительные и отрицательные тенденции социально-экономического развития муниципального образования.

Отметим, что степень достижения непосредственных результатов оценивается по ряду показателей, конечный эффект от проводимых мероприятий позволяет оценить опрос граждан, при этом также важен перечень показателей, по которому проводится данная оценка и опросы.

Соотношение этих двух составляющих социально-экономического развития муниципалитета, позволяет сделать выводы, на основе которых будут приниматься эффективные управленческие решения. Сравнение результатов

необходимо для проведения объективной оценки эффективности деятельности местных органов власти.

Ранее в параграфе 2.1. для проведения всестороннего исследования проблематики оценки эффективности деятельности местных органов власти нами был осуществлён выбор регионов в каждом федеральном округе России.

Согласно региональному законодательству, ранжирование муниципальных образований исполнительными органами власти проводилось в некоторых субъектах РФ по группам (в том числе по ГО, МО, МР). Следуя логике исследования, проведён сравнительный анализ результатов эффективности деятельности местных органов власти и результатов опросов населения об его удовлетворённости их деятельностью за 2024 год. Анализу подверглись муниципальные образования восьми регионов, согласно установленному перечню федеральных округов РФ, приложение Е, таблица Е.1

Согласно представленным данным в приложении Е, таблица Е.1 констатируем факт, что в муниципальных образованиях выбранных ранее регионов прямая динамика взаимосвязи между результатами оценки эффективности муниципального управления и результатами опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти либо слабая, либо практически отсутствует. Однако должны отметить, что фрагментарная взаимосвязь присутствует у ряда муниципалитетов.

На основе сделанной выборки можно утверждать, что данная динамика прямой взаимосвязи между вышеуказанными результатами также либо слабая, либо практически отсутствует во всех муниципальных образованиях страны.

Далее предлагается провести уточняющий сравнительный анализ результатов оценки эффективности муниципального управления и результатов опросов населения о его удовлетворённости деятельностью местных органов власти на примере Ленинградской области за период с 2009 по 2024 гг., приложение Ж, таблица Ж.1.

В таблице Ж.1. приложения Ж приведены данные за продолжительный период времени, которые представляют информацию о рейтингах

муниципальных образований Ленобласти согласно результатам, КО ЭД МОВ и результаты исследования мнения населения в отношении его удовлетворённости деятельностью местных властей.

Сравнительный анализ этих данных необходим для определения зависимости результатов оценки эффективности муниципального управления и удовлетворение населения данной работой.

Согласно представленным данным в таблице Ж.1. приложения Ж, также видно, что практически отсутствует динамика прямой взаимосвязи между результатами оценки эффективности муниципального управления и результатами опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти на протяжении всего исследуемого период [195].

Однако отметим, что единичные случаи взаимосвязи вышеописанных данных в период с 2009 по 2024 года все же присутствуют - приложение Ж:

Взаимосвязь между наивысшими результатами КО ЭД МОВ и максимальным уровнем удовлетворённости населения наблюдается у муниципалитетов лидеров в 2012 г. - Волховский муниципальный район, в 2015 г. - Ломоносовский муниципальный район, в 2016 г. - Сосновоборский городской округ, в 2020 г. - Сланцевский муниципальный район, в 2022 г. - Сосновоборский городской округ, в 2023 г. - Лодейнопольский муниципальный район.

Однако последующее распределение муниципалитетов по рейтингу происходит хаотично, с некоторыми единичными совпадениями, т.к. присвоенные места по результатам КО ЭД МОВ не совпадают с рейтингом по степени удовлетворённости населения работай местных властей.

Более слабая взаимосвязь наблюдается в 2018 году, а именно Волосовский район занял 1 место по результатам КО ЭД МОВ и 2 место по опросам жителей Выборгский район занял 2 место в рейтинге в рамках КО ЭД МОВ и 1 место по результатам опросов населения; и в 2021 году Сосновоборский городской округ занял 2 место согласно результатам КО ЭД МОВ и 1 место согласно результатам опроса граждан, в 2023 году Сланцевский район занял 2 место согласно результатам КО ЭД МОВ и 3 место согласно результатам опроса граждан.

В остальные года исследуемого периода взаимосвязь между результатами КО ЭД МОВ и уровнем удовлетворённости населения деятельностью местных властей отсутствует.

Чтобы не упустить решающий момент научного подтверждения взаимосвязи между оценкой эффективности деятельности МОВ и степенью удовлетворённости населения, предлагается провести корреляционный анализ результатов КО ЭД МОВ и опросов населения в отношении его удовлетворённости их деятельностью.

Проведение корреляционного анализа в рамках любого исследования позволяет идентифицировать связи одного показателя с другим, одной переменной с другой, что способствует обстоятельному пониманию структуры данных и отношений между различными факторами; прогнозировать и оптимизировать процессы; обосновывать управленческие решения фундаментом которых выступают объективные корреляционные данные.

Корреляционный анализ в рамках исследования функционирования и развития муниципального управления позволяет выявлять закономерности и провести объективную оценку значимости показателей; определять перспективные направления стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований, что позволяет местным органам власти рационально распределять средства бюджета в целях достижения стратегических целей и задач; устанавливать взаимосвязь между показателями, оказывающими влияние на эффективность деятельности муниципальных органов власти.

Применение такого рода анализа в муниципальном управлении способствует принятию своевременных и обоснованных управленческих решений, отвечающих актуальным трендам и современным вызовам.

Итак, на основе представленных данных в таблице 2.4. был проведён корреляционный анализ, на основе которого исследовалась взаимосвязь показателя «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» и показателя «Удовлетворённость населения деятельностью местных

органов власти» за период с 2009 по 2024 гг., рисунки 2.1. и 2.2., таблица 2.4, приложение 3. [116-136].

Корреляционный анализ вышеуказанных показателей позволяет выяснить степень и направления связи их друг с другом. Корреляционные связи могут быть как положительными, так и отрицательными: при положительной корреляционной связи коэффициент корреляции стремящаяся к 1; при отрицательной корреляционной связи коэффициент корреляции стремящаяся к – 1.

Таблица 2.4 – Результаты корреляционного анализа взаимосвязи показателей «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» [195] и «Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти» за период с 2009 по 2024 гг.

Год	Значение коэффициента	Интерпретация коэффициента
2009	-0,52015	Средняя обратная взаимосвязь
2010	0,116831	Очень слабая прямая взаимосвязь
2011	-0,04541	Очень слабая обратная взаимосвязь
<b>2012</b>	<b>0,689467</b>	<b>Средняя прямая взаимосвязь</b>
2013	0,060162	Очень слабая прямая взаимосвязь
2014	0,195789	Очень слабая прямая взаимосвязь
2015	0,331113	Слабая прямая взаимосвязь
<b>2016</b>	<b>0,534724</b>	<b>Средняя прямая взаимосвязь</b>
2017	0,38781	Слабая прямая взаимосвязь
2018	-0,11309	Очень слабая обратная взаимосвязь
2019	-0,11347	Очень слабая обратная взаимосвязь
<b>2020</b>	<b>0,769269</b>	<b>Высокая прямая взаимосвязь</b>
<b>2021</b>	<b>0,628415</b>	<b>Средняя прямая взаимосвязь</b>
<b>2022</b>	<b>0,64467</b>	<b>Средняя прямая взаимосвязь</b>
<b>2023</b>	<b>0,81162</b>	<b>Очень высокая прямая</b>
<b>2024</b>	<b>0,50654</b>	<b>Средняя прямая взаимосвязь</b>

Источник: составлено автором на основе материалов [152-165]

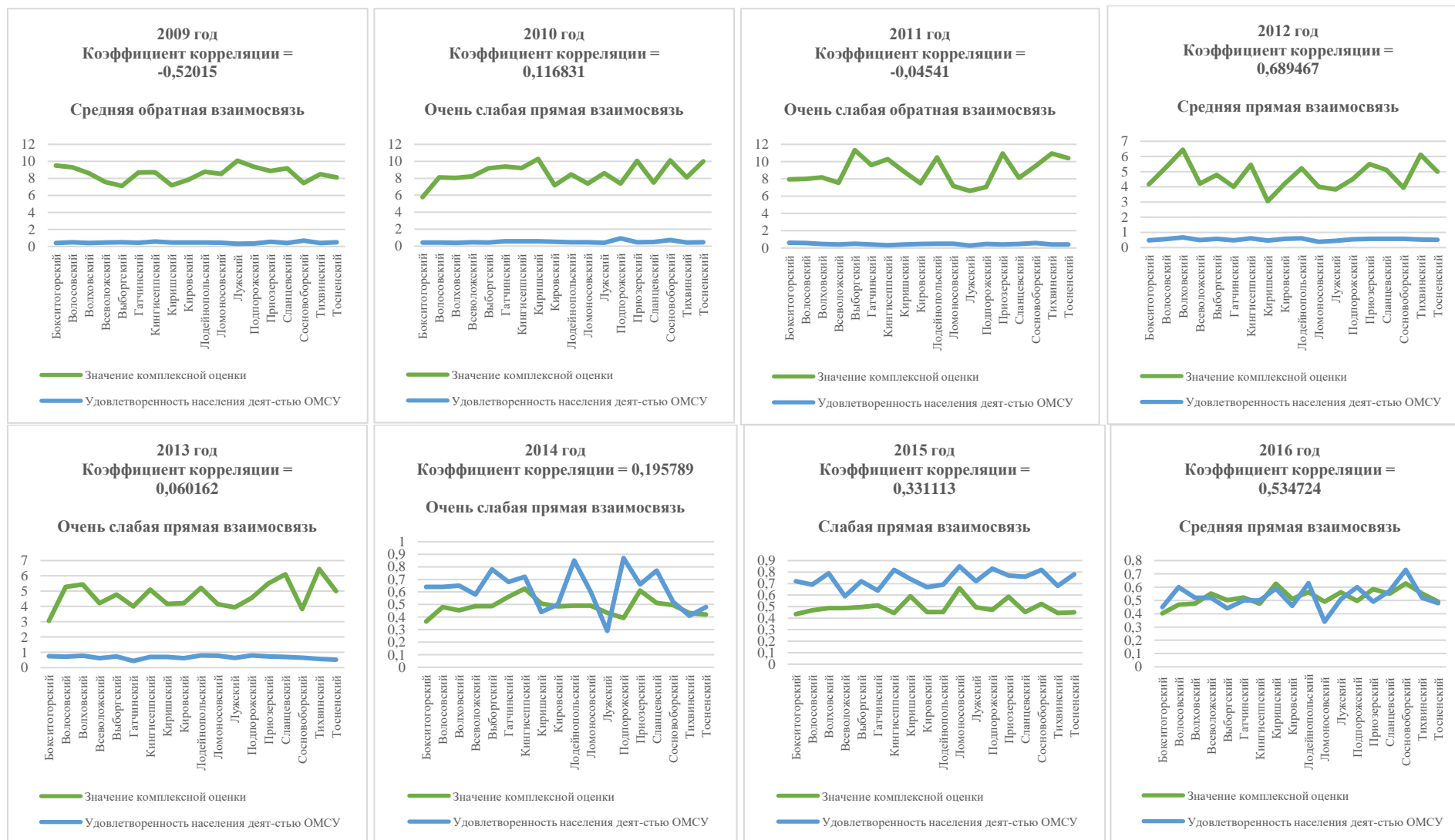


Рисунок 2.1 – Результаты корреляционного анализа взаимосвязи показателей «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» [195] и «Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти» за период с 2009 по 2016 года (составлено автором на основе материалов [152-159])





Рисунок 2.2 – Результаты корреляционного анализа взаимосвязи показателей «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» [195] и «Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти» за период с 2017 по 2024 года (составлено автором на основе материалов [160-165]).

Исходя из сведений, представленных на рисунках 2.1., 2.2. и в таблице 2.4, делается вывод о слабой взаимосвязи исследуемых показателей.

Однако, за анализируемый период (с 2009 по 2024 гг.) в муниципальных образованиях Ленинградской области, согласно результатам КО ЭД МОВ и исследования мнения жителей, представляется слабая обратная взаимосвязь в 2009 году, очень слабая обратная в 2011, 2018, 2019 гг., очень слабая прямая взаимосвязь в 2010, 2013, 2014 гг., слабая прямая 2015, 2017 гг.. средняя прямая взаимосвязь в 2012, 2016, 2021, 2022, 2024 гг., высокая прямая взаимосвязь приходится на 2020 год и очень высокая прямая взаимосвязь на 2024 год.

Это может свидетельствовать, о том, что либо существующая система оценки не отвечает современным требованиям и вызовам и не демонстрирует в полной мере результаты эффективности работы муниципалитетов, либо опросы граждан (обработка анкетных данных) демонстрируют необъективные результаты удовлетворённости, либо и то и другое.

По факту удовлетворённость населения качеством предоставляемых ему услуг местными органами власти должна свидетельствовать об эффективном управлении такой власти и в какой-то мере о доверии населения к ней, однако мы наблюдаем, что на практике это не так. Также показатель «удовлетворённости жителей работой муниципалитетов» должен выступать одним из ключевых показателей ЭД МОВ.

## ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 2

Проведение мониторинга оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти и исследование результатов опросов населения в отношении его удовлетворённости деятельностью местных властей выступают неотъемлемой частью глубокого исследования вопросов эффективности деятельности муниципалитетов.

Особое место в рамках данного исследования занимает сравнительный анализ результатов мониторинга оценки эффективности деятельности публичной власти на местах и результатов опросов населения в отношении его удовлетворённости деятельностью данной власти.

Уровень удовлетворённости населения работой местных органов власти должен констатировать об эффективности деятельности такой власти и о доверии населения.

В связи с вышеизложенным в главе 2 диссертационного исследования были поставлены и решены задачи:

- изучены НПА федерального, регионального и местного уровня в области проведения оценки эффективности деятельности муниципалитетов, которые действовали в период с 2009 года по 2024 гг. и действуют в настоящее время;

- детально проанализированы и проработаны методика мониторинга ЭД МОВ (проводимый по 40 показателям ЭД МОВ) и методические рекомендации о выделение грантов муниципальным образованиям из бюджета субъекта Федерации, направляемые на содействие достижению и/или на поощрение достижения наилучших значений показателей деятельности местных органов власти, которые утверждённые в соответствующих НПА.

- в рамках исследования вопросов организационного взаимодействия органов муниципального управления и гражданского общества был проведён анализ, и систематизированы результаты социологических опросов населения как элемента гражданского общества в отношении его удовлетворённости деятельностью местных органов власти МО субъектов РФ, который осуществлялся на основе НПА и сводных докладов регионов об оценке

эффективности деятельности органов местного самоуправления. На примере муниципалитетов в одном из субъектов РФ, а именно в Ленобласти, был проведён более детальный анализ. Полученные результаты демонстрируют достаточно слабую взаимосвязь с результатами комплексной оценки эффективности муниципального управления. В связи с чем предложен инструмент реализации клиентоцентричного подхода в управлении муниципальным образованием;

- проведён сравнительный анализ результатов КО ЭД МОР МО по 16 муниципальным районам, муниципальному и городскому округам Ленинградской области, с целью выявления или опровержения положительной динамики достижения вышеупомянутых показателей;

- проведён уточняющий сравнительный анализ результатов оценки эффективности управления ЭД МОВ и результатов опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти за период с 2009 по 2024 гг., а также на его основе выполнен корреляционный анализ взаимосвязи показателей «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» и «Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти».

Таким образом, на основе анализа полученных результатов, приходим к выводу, что между результатами оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и степенью удовлетворённости населения оказываемыми услугами существует слабая взаимосвязь, в связи с чем необходим более совершенный методический подход к комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти, на основе которого полученные рейтинги муниципальных образований субъектов РФ будут демонстрировать объективность и достоверность предложенного подхода, а также требуется разработка институциональных инструментов, оказывающих влияние на взаимодействие органов местного самоуправления и граждан.

### **3 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ**

#### **3.1 Разработка муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти**

На протяжении ряда лет, начиная с 2009 года, в соответствии с Указом Президента РФ от 28 апреля 2008 года № 607 и Постановлением Правительства РФ от 17 декабря 2012 года №1317 (ранее 1313) проводится оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, а именно муниципальных районов, городских и муниципальных округов [3]. Согласно указанным нормативным правовым актам, эта оценка проводится по ряду показателей, перечень которых утверждён в этих документах. Изначально их было свыше сотни, теперь же их количество насчитывает 40 позиций, приложение И [7;13;195].

Важно отметить, что деятельность местных органов поселенческого уровня такой оценки не подлежала [195].

Согласно вышеуказанным документам, оценке подвергались основные области жизнедеятельности муниципальных образований по утверждённым показателям в таких сферах, как экономическое развитие; дошкольное, общее и дополнительное образование; культуры; физической культуры и спорта; ЖКХ; жилищного строительства и организации муниципального управления [195].

Обратим внимание на показатели оценки эффективности сферы организации муниципального управления. Эта сфера оценивалась и оценивается в настоящее время по таким показателям как доля просроченной кредиторской задолженности муниципальных учреждений по оплате труда в общем объёме расходов на зарплаты, доля налоговых и неналоговых поступлений в местный бюджет в общем объёме доходов, объем незавершённого строительства в срок за счёт муниципальных средств, наличие генплана и т.п. В связи с изложенным, приходим к выводу, что оценка эффективности организации муниципального управления проводится в основном только на базе финансовых показателей [13; 195].

Отметим, что существующая система оценки эффективности деятельности муниципалов включает в себя опросы населения об оценке эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений в рамках критериев удовлетворённости граждан транспортным обслуживанием, качеством автомобильных дорог и жилищно-коммунальными услугами [13; 195].

В связи с чем можно констатировать, что в рамках действующей системы оценки эффективности не нашли своего отражения такие важнейшие показатели, как кадровое обеспечение муниципального управления, вопросы эффективности деятельности, в частности, эффективность деятельности структурных подразделений местных органов власти, эффективность деятельности муниципальных служащих, которые существенно бы могли изменить качество оценки эффективности работы местных органов власти [7; 13; 195]. В связи с чем действующая система оценки эффективности деятельности местных органов власти, а также утверждённый перечень показателей не отражает, на наш взгляд, в полной мере картину эффективной работы и эффективного управления муниципальной власти [80-82;95;96;114;178;182;195].

Многие исследователи длительное время ведут полемику о необходимости применения ключевых показателей эффективности на муниципальном уровне. Однако в их работах, на наш взгляд, охватываются не все блоки (подсистемы), которые должны быть подвергнуты оценке. Ряд авторов в своих работах делают акцент на оценку эффективности деятельности только муниципальных служащих, другие на оценку эффективности деятельности руководителей местных органов и их структурных подразделений [80-82;95;96;114;178;182;195].

В связи с вышеизложенным считаем важным и своевременным применение комплексного подхода к оценке эффективного управления муниципальных органов власти, который должен охватывать деятельность всех участников муниципального управления [195].

В процессе исследования была определена необходимость введения в оборот оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти новой системы, а именно муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти (далее Муниципальная система КПЭ) [195].

В рамках системы МС КПЭ предполагается применить муниципальный ключевой показатель эффективности деятельности (далее МКПЭ). МКПЭ – это такой показатель, посредством которого оценивается деятельность муниципалитета (оценивается глава МО, глава МА, руководители структурных подразделений, отделов и секторов местной администрации и служащие муниципалитета), определяющий траекторию достижения поставленной генеральной цели в стратегии социально-экономического развития МО (далее Стратегии) [180; 195].

Предлагаем ряд последовательных этапов разработки Муниципальной системы КПЭ, который представлен на рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Этапы разработки системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти (составлено автором [195])

Показатели МКПЭ должны быть сопряжены с показателями эффективности деятельности муниципальных органов власти, установленными Указом Президента РФ № 607 и Постановлением Правительства РФ №1317.

Исходя из вышеизложенного, детально опишем муниципальную систему ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти рисунок 3.2. [195]

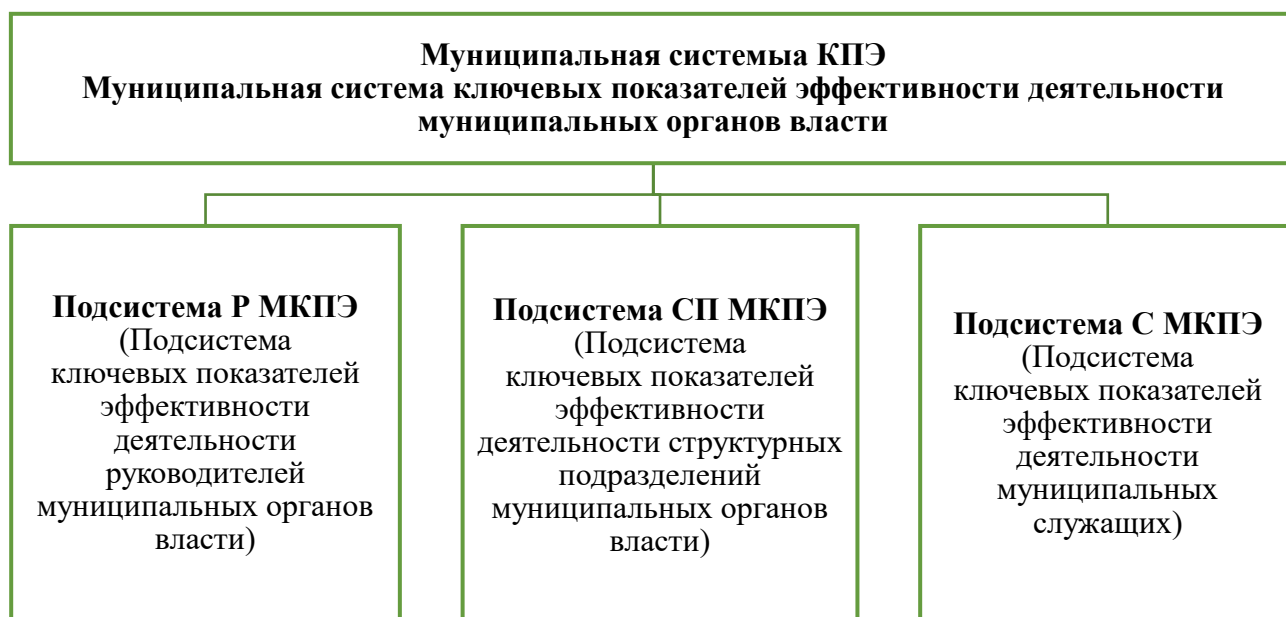


Рисунок 3.2 – Муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти (составлено автором [195])

Муниципальная система КПЭ позволяет провести оценку эффективности деятельности всех участников муниципального управления [195]. Для исчисления МКПЭ предлагаем воспользоваться следующими ключевыми индикаторами/маркерами [151; 195]:

1. Вес МКПЭ: это индикатор, показывающий значимость показателя для МО. Его значение может представляться в числовом или процентом выражении, максимально равен который 1 или 100% [195]. В дальнейшем веса МКПЭ будем использовать при расчёте коэффициентов результативности деятельности в формулах 3.9-3.11.

2. Базовый МКПЭ (Бмпэ): это индикатор минимально необходимого уровня показателя, если этот уровень показателя не достигается в работе, то рабочие результаты равны нулю.

3. Нормативный МКПЭ (Нмпэ): это тот уровень показателя, который необходимо обязательно достичь (плановый результат);



4. Фактический МКПЭ (ФМКПЭ): это реальный уровень показателя;

5. Целевой МКПЭ (ЦМКПЭ): это уровень, значение показателя к которому надо стремиться. Данный уровень показателя должен быть установлен выше нормативного МКПЭ на 20-25%.

И тогда Индекс МКПЭ ( $I_{\text{МКПЭ}}$ ) предлагаем рассчитывать по формуле [151; 195]:

$$I_{\text{МКПЭ}} = \frac{(\Phi_{\text{МКПЭ}} + Б_{\text{МКПЭ}})}{(H_{\text{МКПЭ}} + Б_{\text{МКПЭ}})} \times 100\%, \quad (3.1)$$

Индексы МКПЭ (далее  $I_{\text{МКПЭ}}$ ) предполагается рассчитывать по ключевым показателям в каждой подсистеме Муниципальной системы КПЭ [195].

В первую очередь, необходимо рассчитать индивидуальные индексы МКПЭ в каждой подсистеме Муниципальной системы КПЭ (далее  $I_{\text{инд МКПЭ}}$ ), на основании данных которых мы сможем произвести расчёты совокупных индексов каждой подсистемы Муниципальной системы КПЭ (далее  $I_{\text{сов МКПЭ}}$ ) [195].

Индивидуальные индексы подсистем Муниципальной системы КПЭ ( $I_{\text{инд МКПЭ}}$ ) [93; 195]:

-  $I_{\text{инд МКПЭ Р}}$  – индивидуальный индекс МКПЭ руководителя, который рассчитывается по каждому руководителю муниципальных органов власти (главы МО, главы местной администрации, председателя муниципального совета, советников, руководителей отделов и т.д.) согласно формуле:

$$I_{\text{инд МКПЭ Р}} = \frac{(I_{\text{МКПЭ Р1}} + I_{\text{МКПЭ Р2}} + \dots + I_{\text{МКПЭ Рn}})}{N}, \quad (3.2)$$

Где,

$I_{\text{МКПЭ Р}}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ Р;

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ Р.

-  $I_{\text{инд МКПЭ СП}}$  – индивидуальный индекс МКПЭ структурного подразделения муниципальных органов власти, который рассчитывается по

каждому структурному подразделению (комитету, управлению, отделу, сектору и т.п.) согласно формуле:

$$I_{\text{индМКПЭ СП}} = \frac{(I_{\text{МКПЭ СП1}} + I_{\text{МКПЭ СП2}} + \dots + I_{\text{МКПЭ СПn}})}{N}, \quad (3.3)$$

Где,

$I_{\text{МКПЭ СП}}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ СП,

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ СП [195].

-  $I_{\text{инд МКПЭ С}}$  – индивидуальный индекс МКПЭ муниципальных служащих, который рассчитывается по каждому муниципальному служащему муниципалитета согласно формуле:

$$I_{\text{индМКПЭ С}} = \frac{(I_{\text{МКПЭ С1}} + I_{\text{МКПЭ С2}} + \dots + I_{\text{МКПЭ Сn}})}{N}, \quad (3.4)$$

Где,

$I_{\text{МКПЭ С}}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ С,

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ С.

Совокупные индексы подсистем Муниципальной системы КПЭ (Исов МКПЭ) [93, 195]:

-  $I_{\text{сов МКПЭ Р}}$  – совокупный индекс подсистемы Р МКПЭ, который рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{совМКПЭ Р}} = \frac{(I_{\text{индМКПЭ Р1}} + I_{\text{инд МКПЭ Р2}} + \dots + I_{\text{индМКПЭ Рn}})}{N}, \quad (3.5)$$

Где,

$I_{\text{индМКПЭ Р}}$  – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности руководителя муниципальных органов власти,

$N$  – количество руководителей,

-  $I_{\text{сов МКПЭ СП}}$  – совокупный индекс подсистемы СП МКПЭ, который рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{совМКПЭ СП}} = \frac{(I_{\text{индМКПЭ СП1}} + I_{\text{инд МКПЭ СП2}} + \dots + I_{\text{индМКПЭ СПn}})}{N}, \quad (3.6)$$

Где,

$I_{\text{индМКПЭ СП}}$  – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности структурного подразделения муниципальных органов власти,

$N$  – количество структурных подразделений муниципальных органов власти.

- Исов МКПЭ С – совокупный индекс подсистемы С МКПЭ, который рассчитывается по формуле:

$$I_{\text{совМКПЭ С}} = \frac{(I_{\text{индМКПЭ С1}} + I_{\text{инд МКПЭ С2}} + \dots + I_{\text{индМКПЭ Сn}})}{N}, \quad (3.7)$$

Где,

$I_{\text{индМКПЭ С}}$  – индивидуальный индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности муниципального служащего,

$N$  – количество муниципальных служащих.

Выше представленные совокупные индексы каждой подсистемы позволят в конечном итоге получить совокупный индекс Муниципальной системы КПЭ (совокупный индекс муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти (далее Исов МС КПЭ)), который будет рассчитывается по следующей формуле [195]:

$$I_{\text{совМС КПЭ}} = \frac{(I_{\text{совМКПЭ Р}} + I_{\text{сов МКПЭ СП}} + I_{\text{совМКПЭ С}})}{N}, \quad (3.8)$$

Где,

$I_{\text{совМКПЭ Р}}$  – совокупный индекс подсистемы Р МКПЭ,

$I_{\text{совМКПЭ СП}}$  – совокупный индекс подсистемы СП МКР,

$I_{\text{совМКПЭ С}}$  – совокупный индекс подсистемы С МКПЭ,

$N$  – количество совокупных индексов =3

Для осуществления расчётов необходимых индексов необходимо определится с перечнем ключевых показателей эффективности по каждой из подсистем Муниципальной системы КПЭ [195].

Важно отметить, что представленные перечни ключевых показателей эффективности — это не константа. Также не константа базовый, фактический и нормативный уровень значения ключевого показателя эффективности [195]. Под влиянием внешних и внутренних факторов дорожная карта деятельности органов местного самоуправления, их структурных подразделений и отдельно муниципальных служащих может подвергаться корректировке, следовательно, и перечни ключевых показателей эффективности подвергнутся соответствующим изменениям и конкретизации [195]. Далее предлагаем остановиться на перечне муниципальных ключевых показателей эффективности более подробно [195]:

1. Подсистема ключевых показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти [195]

Данная подсистема предполагает разработку/подбор перечня показателей, по которому в дальнейшем будет проводиться оценка глав муниципального образования, глав местных администрации, председателей муниципальных советов, советников, руководителей отделов и т.д., таблица 3.1. [151; 195]

Таблица 3.1 – Перечень ключевых показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности руководителей (МКПЭ Р)	Базовый МКПЭ (БМКПЭ), %	Нормативный МКПЭ (НМКПЭ), %	Фактический МКПЭ (ФМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ЦМКПЭ), %	Индекс МКПЭ Р, %
1	Уровень доверия населения	70	80	80	100	100
2	Уровень доверия подчинённых	70	80	80	100	100
3	Удовлетворённость населения работой руководителя	70	80	80	100	100
4	Удовлетворённость руководителей других структурных подразделений по смежным вопросам качеством взаимодействия и подготовленных материалов	70	80	80	100	100

5	Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела или направления деятельности)	70	80	80	100	100
6	Уровень результативности руководителя (коэффициент результативности)	70	80	80	100	100
7	Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	70	80	80	100	100
8	Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	70	80	80	100	100
9	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	70	80	80	100	100
10	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	70	80	80	100	100
11	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	70	80	80	100	100
12	Качество и полнота выполнения программ и планов	70	80	80	100	100

Источник: составлено автором на основе материалов [151; 195]

Представленные в таблице 3.1 ключевые показатели эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти (МКПЭ Р) демонстрируют перечень показателей, по которому можно провести оценку основного функционала руководителей местных органов власти [195].

Достижение генеральной стратегической цели социально-экономического развития муниципального образования основывается на результативной и эффективной деятельности каждого руководителя [195]. Руководитель несёт персональную ответственность за результаты своей работы как перед каждым сотрудником муниципальных органов власти, так и перед населением и местным сообществом муниципального образования [195].

МКПЭ Р предназначены для стимулирования деятельности руководителя, для направления усилий его деятельности в нужное русло, что предполагает сверку текущих результатов деятельности с намеченной генеральной стратегической целью социально-экономического развития МО [195].

2. Подсистема ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти предполагает

проводить оценку именно данных подразделений, а не каждого сотрудника в отдельности, т.к. способность работать в команде свидетельствует об эффективности деятельности именно структурного подразделения, таблица 3.2. [151; 195].

Внедрение ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти (МКПЭ СП) как инструмента оценки их деятельности способствуют стимулированию эффективной и качественной работы, нацеленной на результат.

Таблица 3.2 – Перечень ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности структурных подразделений (МКПЭ СП)	Базовый МКПЭ (ВМКПЭ), %	Нормативный МКПЭ (НМКПЭ), %	Фактический МКПЭ (ФМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ТМКПЭ), %	Индекс МКПЭ СП, %
1	Удовлетворённость населения работой структурного подразделения	70	80	80	100	100
2	Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела)	70	80	80	100	100
3	Уровень результативности структурного подразделения (коэффициент результативности)	70	80	80	100	100
4	Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	70	80	80	100	100
5	Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	70	80	80	100	100
6	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	70	80	80	100	100
7	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	70	80	80	100	100
8	Качество и полнота выполнения программ и планов	70	80	80	100	100
9	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	70	80	80	100	100

Источник: составлено автором на основе материалов [151;195]

Также МКПЭ СП позволяют соотнести цели и задачи подразделения с генеральной стратегической целью социально-экономического развития МО [195]. Т.е. здесь предполагается декомпозиции генеральной стратегической цели и закрепление каждого структурного подразделения за соответствующей целью (конкретное подразделение (подразделения) несёт ответственность за достижение закреплённой за ним цели и решением соответствующих задач). МКПЭ СП способствует повышению прозрачности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти, что позволяет своевременно реагировать на возможные сбои в работе муниципальной системы управления и при необходимости скорректировать дорожную карту деятельности структурных подразделений [195].

3. Подсистема ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих позволяет провести оценку конкретного сотрудника и в дальнейшем скорректировать его дорожную карту профессиональной деятельности таблица 3.3 [151;195].

Таблица 3.3 – Перечень ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности муниципальных служащих (МКПЭ С)	Базовый МКПЭ	Нормативный МКПЭ (№МКПЭ), %	Фактический МКПЭ (ФМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ТМКПЭ), %	Индекс МКПЭ С, %
1	Уровень результативности муниципального служащего (коэффициент результативности)	70	80	80	100	100
2	Своевременность предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей	70	80	80	100	100
3	Качество предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей компетенции	70	80	80	100	100
4	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	70	80	80	100	100
5	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	70	80	80	100	100
6	Качество и полнота выполнения программ и планов	70	80	80	100	100
7	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	70	80	80	100	100

Источник: составлено автором на основе материалов [151;195].

Представленные в таблице 3.3 муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности муниципальных служащих (МКПЭ С), позволяют говорить о возникновении персональной ответственности каждого сотрудника за ту часть работы, которая за ним закреплена. Также введение МКПЭ С можно расценивать как мотивационную составляющую деятельности служащих. В соответствии с этими показателями (с учётом весовых значений МКПЭ С) может также производиться расчёт премиальных выплат. В данном случае если МКПЭ С превышает 100%, то из этого следует, что сотрудник прекрасно справляется со своими обязанностями и может претендовать на премию. Если МКПЭ С равен 100%, то это свидетельствует о том, что служащий достиг необходимого нормативного уровня МКПЭ С. Ежели МКПЭ С ниже 100%, то можно говорить от том, что сотрудник не справился с поставленными задачами и не выполнил в полном объёме свои обязанности [195].

Отметим, что в зависимости от целей, задач и функционала каждого структурного подразделения перечень показателей эффективности структурных подразделений муниципальных органов власти и муниципальных служащих будет различен [195].

Итак, об эффективной работе каждого элемента муниципальной системы управления можно говорить только в том случае, если индексы ключевых показателей эффективности равны 100% и выше, при этом фактическое значение показателя, согласно примеру, должно быть равно не менее 80%, что соответствует норме, т.е. уровню показателя, который обязательно необходимо достичь, таблица 3.1, 3.2, 3.3 [195].

Однако для достижения целевых значений ключевых показателя эффективности, фактический уровень должен стремиться к 100%. И тогда индексы МКПЭ будут существенно выше 100%. Только свыше 100% значения муниципального ключевого показателя эффективности могут свидетельствовать об эффективной работе муниципалитета [195].

Ниже в параграфе 3.2. значение совокупного индекса муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти



будут использоваться при расчёте КО ЭД МОВ Всеволожского муниципального района Ленинградской области.

Отметим, что нельзя обойти стороной такую характеристику управления как «результативность». Категории «результативность» и «эффективность» - это неотъемлемые характеристики деятельности органов власти и результаты их эффективного управления.

В связи с этим предлагаем производить оценку не только ЭД МОВ по МКПЭ, но и результативности как коэффициента, демонстрирующего результаты работы участников муниципального управления [151; 195].

На основании вышеизложенного, предлагаем при осуществлении оценки деятельности муниципалитетов в дополнение использовать коэффициент результативности деятельности местных органов власти (далее КРД), который демонстрирует результаты деятельности каждого конкретного элемента муниципальной системы управления с учётом МКПЭ и их весов (в процентах).

Для определения весов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности был проведён экспертный опрос, в рамках которого сотрудникам органов местного самоуправления было предложено оценить от 0 до 1 влияние каждого показателя на эффективность работы руководителей, структурных подразделений и муниципальных служащих муниципалитетов (из предложенного перечня), средние арифметические значения по которым и были приняты исследователем в качестве веса каждого конкретного показателя.

Участники экспертного опроса:

- эксперт 1 – глава местной администрации сельского поселения;
- эксперт 2 – глава внутригородского муниципального образования Санкт-Петербурга;
- эксперт 3 – председатель местного совета внутригородского муниципального образования Санкт-Петербурга;
- эксперт 4 – муниципальный служащий местной администрации муниципального района Ленинградской области;

- эксперт 5 – муниципальный служащий местной администрации сельского поселения Ленинградской области;
- эксперт 6 – депутат местного совета городского округа Ленинградской области;
- эксперт 7 – депутат местного совета внутригородского муниципального образования Санкт-Петербурга;
- эксперт 8 – юрисконсульт местного совета депутатов сельского поселения Ленинградской области.

Для определения степени согласованности экспертов были рассчитаны коэффициенты конкордации ( $W$ ) (приложение К, приложение Л).

Получены результаты:

- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти является высокой и составляет  $W_p=0,650513549=0,7$ ;
- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти является высокой и составляет  $W_{сп}=0,777083333=0,8$ ;
- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих является высокой и составляет  $W_c=0,810825893=0,8$ .

Обратим внимание на то, что, в первую очередь, необходимо проводить оценку результатов работы (деятельности) каждого элемента системы муниципального управления в отдельности подобно алгоритму расчёта муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности, а именно посредством расчёта индивидуальных коэффициентов результативности в каждой подсистеме Муниципальной системы КПЭ. Далее необходимо произвести расчёты совокупных коэффициентов результативности в каждой подсистеме Муниципальной системы КПЭ [195] и в конечном итоге будет

возможно рассчитать совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных органов власти.

Ниже более подробно остановимся на всех коэффициентах:

1. Индивидуальные коэффициенты результативности деятельности:

- Индивидуальный коэффициент результативности деятельности руководителя муниципального органа власти (далее КРДинд Р) измеряется в процентах и рассчитывается по каждому руководителю муниципальных органов власти (главы МО, главы местной администрации, председателя муниципального совета, советников, руководителей отделов и т.д.) согласно формуле [151; 195]:

$$КРД_{индР} = \frac{(И_{МКПЭ\ P1} \times В_{МКПЭ\ P1} + И_{МКПЭ\ P2} \times В_{МКПЭ\ P2} + \dots + И_{МКПЭ\ Pn} \times В_{МКПЭ\ Pn})}{N}, \quad (3.9)$$

Где,

$И_{МКПЭ\ P}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ Р;

$В_{МКПЭ\ P}$  – вес муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ Р;

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ Р.

Для иллюстрации индивидуального коэффициента результативности деятельности руководителя муниципального органа власти исследователь предлагает обратиться к таблице 3.4.

Из представленных в таблице 3.4 результатов оценки индивидуального коэффициента результативности деятельности руководителя муниципального органа власти видно, что минимальное значение составляет – 88%, а максимальное значение – 263%. Делая вывод по представленным данным, можно утверждать об успешных результатах деятельности руководителя муниципального органа власти только в том случае если КРДинд Р равен или больше 88%, при этом максимальное значение которого 263%.

Таблица 3.4 – Результаты расчёта индивидуального коэффициента результативности деятельности руководителя муниципального органа власти

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности руководителя (МКПЭ Р)	Вес МКПЭ	Базовый МКПЭ (ВМКПЭ), %	Нормативный МКПЭ (НМКПЭ), %	Фактический МКПЭ (ФМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ТМКПЭ), %	Индекс МКПЭ Р, %
1	Уровень доверия населения	1	70	80	80	100	100
2	Уровень доверия подчинённых	0,7	70	80	80	100	100
3	Удовлетворённость населения работой руководителя	1	70	80	80	100	100
4	Удовлетворённость руководителей других структурных подразделений по смежным вопросам качеством взаимодействия и подготовленных материалов	0,7	70	80	80	100	100
5	Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела или направления деятельности)	0,8	70	80	80	100	100
6	Уровень результативности руководителя (коэффициент результативности)	0,9	70	80	80	100	100
7	Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	0,9	70	80	80	100	100
8	Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	0,9	70	80	80	100	100
9	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	0,9	70	80	80	100	100
10	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	0,9	70	80	80	100	100
11	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	0,9	70	80	80	100	100
12	Качество и полнота выполнения программ и планов	0,9	70	80	80	100	100
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности руководителя муниципального органа власти (КРД инд Р) ПО ПРЕДСТАВЛЕННЫМ ДАННЫМ В ТАБЛИЦЕ							88
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности руководителя муниципального органа власти (КРД инд Р). МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ							263

Источник: составлено автором на основе материалов [151; 195]

- Индивидуальный коэффициент результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти (КРДинд СП) измеряется в процентах и рассчитывается по каждому структурному подразделению (комитету, управлению, отделу, сектору и т.п.) согласно формуле [125;164; 195]:

$$КРД_{индСП} = \frac{(И_{МКПЭ\ СП1} \times В_{МКПЭ\ СП1} + И_{МКПЭ\ СП2} \times В_{МКПЭ\ СП2} + \dots + И_{МКПЭ\ СПn} \times В_{МКПЭ\ СПn})}{N}, \quad (3.10)$$

Где,

$И_{МКПЭ\ СП}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ СП,

$В_{МКПЭ\ СП}$  – вес муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ СП,

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ СП.

Для иллюстрации индивидуального коэффициента результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти [202] исследователь предлагает обратиться к таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Результаты расчёта индивидуального коэффициента результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности структурного подразделения (МКПЭ СП)	Вес МКПЭ	Базовый МКПЭ (ВМКПЭ), %	Нормативный МКПЭ (НМКПЭ), %	Фактический МКПЭ (ФМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ТМКПЭ), %	Индекс МКПЭ СП, %
1	Удовлетворённость населения работой структурного подразделения	0,7	70	80	80	100	100
2	Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела)	0,7	70	80	80	100	100

3	Уровень результативности структурного подразделения (коэффициент результативности)	0,9	70	80	80	100	100
4	Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	0,8	70	80	80	100	100
5	Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	0,9	70	80	80	100	100
6	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	1	70	80	80	100	100
7	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	0,5	70	80	80	100	100
8	Качество и полнота выполнения программ и планов	0,8	70	80	80	100	100
9	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	1	70	80	80	100	100
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти (КРДинд СП) ПО ПРЕДСТАВЛЕННЫМ ДАННЫМ В ТАБЛИЦЕ							81
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти (КРДинд СП) МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ							243

Источник: составлено автором на основе материалов [151;195]

Из представленных в таблице 3.5 результатов оценки индивидуального коэффициента результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти мы видим, что минимальное значение составляет – 81%, а максимальное значение – 243% [195].

Таким образом, данные в таблице демонстрируют пороговые и максимальные значения результативности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти [195]. Об успешных результатах работы того или иного структурного подразделения будет свидетельствовать КРДинд СП, равный 81% или выше этого значения, при этом максимальном значении которого 243%.

- Индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего (КРДинд С) измеряется в % и рассчитывается по

каждому муниципальному служащими муниципалитета согласно формуле [151;195]:

$$КРД_{индС} = \frac{(И_{МКПЭ С1} \times В_{МКПЭ С1} + И_{МКПЭ С2} \times В_{МКПЭ С2} + \dots + И_{МКПЭ Сn} \times В_{МКПЭ Сn})}{N}, \quad (3.11)$$

Где,

$И_{МКПЭ С}$  – индекс муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ С,

$В_{МКПЭ С}$  – вес муниципального ключевого показателя эффективности деятельности подсистемы МКПЭ С,

$N$  – количество индексов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности подсистемы МКПЭ С.

Для иллюстрации индивидуального коэффициента результативности деятельности муниципального служащего исследователь предлагает обратиться к таблице 3.6.

По представленным данным в таблице можем видеть необходимое значение  $КРД_{инд С}$ , которое демонстрирует успешные результаты работы муниципального служащего.

Таблица 3.6. – Результаты расчёта индивидуального коэффициента результативности деятельности муниципального служащего

№ п/п	Муниципальные ключевые показатели эффективности деятельности муниципального служащего (МКПЭ С)	Вес МКПЭ	Базовый МКПЭ (ВМКПЭ), %	Нормативный МКПЭ (N <sub>МКПЭ</sub> ), %	Фактический МКПЭ (FМКПЭ), %	Целевой МКПЭ (ТМКПЭ), %	Индекс МКПЭ С, %
1	Уровень результативности муниципального служащего (коэффициент результативности)	0,8	70	80	80	100	100
2	Своевременность предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей компетенции	0,9	70	80	80	100	100
3	Качество предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей компетенции	0,9	70	80	80	100	100
4	Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	1	70	80	80	100	100

5	Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	0,4	70	80	80	100	100
6	Качество и полнота выполнения программ и планов	0,9	70	80	80	100	100
7	Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	1	70	80	80	100	100
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего (КРДинд С) ПО ПРЕДСТАВЛЕННЫМ ДАННЫМ В ТАБЛИЦЕ							82
Индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего (КРДинд С) МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНОЕ ЗНАЧЕНИЕ							253

Источник: составлено автором на основе материалов [151;195]

Из представленных в таблице 3.6. результатов оценки индивидуального коэффициента результативности деятельности муниципального служащего мы видим, что минимальное значение составляет – 82%, а максимальное значение – 253% [195].

В этом случае этот коэффициент должен находиться в диапазоне от 82% до 253%, только значение, равное 82% или выше, говорит о результативности работы сотрудников.

### 3. Совокупные коэффициенты результативности деятельности:

- Совокупный коэффициент результативности деятельности руководителей муниципальных органов власти (КРДсов Р) измеряется в процентах и рассчитывается по формуле:

$$КРД_{совР} = \frac{(КРД_{инд Р1} + КРД_{инд Р2} + \dots + КРД_{инд Рn})}{N}, \quad (3.12)$$

Где,

КРД<sub>инд Р</sub> – индивидуальный коэффициент результативности деятельности руководителя муниципального органа власти;

N – количество руководителей.

Отметим, что:

- минимальное значение КРДсов Р, демонстрирующих результативность деятельности руководителя муниципального органа власти равно 88%;



- максимальное значение КРДсов Р, демонстрирующих результативность деятельности руководителя муниципального органа власти равно 263%.

- Совокупный коэффициент результативности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти (КРДсов СП) измеряется в % и рассчитывается по формуле [195]:

$$\text{КРД}_{\text{совСП}} = \frac{(\text{КРД}_{\text{инд СП1}} + \text{КРД}_{\text{инд СП2}} + \dots + \text{КРД}_{\text{инд СПn}})}{N}, \quad (3.13)$$

Где,

$\text{КРД}_{\text{инд СП}}$  – индивидуальный коэффициент результативности деятельности структурного подразделения муниципального органа власти,

$N$  – количество структурных подразделений муниципальных органов власти.

Отметим, что:

- минимальное значение КРДсов СП, демонстрирующие результативность деятельности структурного подразделения муниципального органа власти, равно 81% [164];

- максимальное значение КРДсов СП, демонстрирующие результативность деятельности структурного подразделения муниципального органа власти, равно 243% [164].

- Совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных служащих (КРДсов С) измеряется в % и рассчитывается по формуле [195]:

$$\text{КРД}_{\text{сов С}} = \frac{(\text{КРД}_{\text{инд С1}} + \text{КРД}_{\text{инд С2}} + \dots + \text{КРД}_{\text{инд Сn}})}{N}, \quad (3.14)$$

Где,

$\text{КРД}_{\text{инд С}}$  – индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего;

$N$  – количество муниципальных служащих.

Отметим, что:

- минимальное значение КРДсов С, демонстрирующих результативность деятельности муниципального служащего, равно 82%;

- максимальное значение КРДсов С, демонстрирующих результативность деятельности муниципального служащего, равно 253%.

- Совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных органов власти (КРДсов МОВ) измеряется в % и рассчитывается по формуле [195]:

$$\text{КРД}_{\text{сов МОВ}} = \frac{(\text{КРД}_{\text{сов Р}} + \text{КРД}_{\text{сов СП}} + \text{КРД}_{\text{сов С}})}{N}, \quad (3.15)$$

Где,

$\text{КРД}_{\text{сов Р}}$  – совокупный коэффициент результативности деятельности руководителей муниципальных органов власти,

$\text{КРД}_{\text{сов СП}}$  – совокупный коэффициент результативности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти,

$\text{КРД}_{\text{сов С}}$  – совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных служащих,

$N$  – количество совокупных коэффициентов результативности деятельности = 3.

При этом отметим, что:

- минимальное значение КРДсов МОВ, демонстрирующих результативность работы муниципальных органов власти, равно 84%;

- максимальное значение КРДсов МОВ, демонстрирующих результативность работы муниципальных органов власти, равно 253%.

В следующем параграфе 3.2. значения совокупного коэффициента результативности деятельности местных органов власти будут использоваться при расчёте КО ЭД МОВ Всеволожского муниципального района Ленинградской области.

Подводя итоги отметим, что показатели МКПЭ по всем подсистемам Муниципальной системы КПЭ требуют постоянного мониторинга. В зависимости от внутренних и, в большей мере, от внешних факторов долгосрочные/стратегические МКПЭ и оперативные/тактические МКПЭ нуждаются в корректировке. Такие правки позволят помимо того повысить персональную ответственность каждого сотрудника муниципальных органов

власти [195], а соответственно и его мотивацию посредством влияния на долю выплачиваемой премии из премиального фона, а также скорректировать дорожную карту по достижению генеральной цели социально-экономического развития МО.

Что же касается коэффициентов результативности деятельности местных органов власти (КРД), то они позволяют оценить процесс достижения долгосрочных целей, а также текущую деятельность всех участников муниципального управления [195].

На сегодняшний день существующая система оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти требует корректировки. Отчёты глав МО не всегда и даже в большей степени не демонстрируют реальную картину эффективной работы и эффективного управления муниципалов [195].

По нашему мнению, важным видится тот факт, что для эффективной работы муниципалитетов предлагается использовать Дашборды МКПЭ и КРД. Это инструмент для трекинга ключевых показателей эффективности, который позволяет быстро преобразовывать данные, информацию в удобный способ демонстрации: графики, диаграммы и т.д. Они удобны для ежедневного отслеживания достижения генеральной цели стратегии. Во многих разработанных дашбордах есть функционал совместного доступа, что позволяет одновременно работать нескольким пользователями.

Таким образом, предлагаемая муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, а также предлагаемые коэффициенты результативности деятельности, позволят проводить более качественную оценку ЭД МОВ и результативность деятельности всех составных частей (элементов) муниципального управления и представить эффективность управления муниципальной территорией с новой стороны [195].

Исследуемая Муниципальная система КПЭ позволяет представить соответствующие дорожные карты деятельности всех участников муниципального управления, что свидетельствует о гибкости такого управления,

которое позволяет вносить необходимые своевременные коррективы в деятельность муниципалитета [195].

Важно отметить, что Муниципальная система КПЭ, а также коэффициенты результативности деятельности участников муниципального управления должны занять ключевое место в ЭД МОВ [195]. Использование данной Муниципальной системы КПЭ в практической деятельности муниципалитетов позволит повысить эффективность и результативность их деятельности, что позволит достичь поставленной генеральной цели стратегии МО и, как следствие, повысить доверие к местной власти и удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти.

### **3.2 Разработка эмпирической модели оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти**

Проанализировав нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального порядка, посвящённые стратегическому планированию социально-экономического развития, можем утверждать общность в генеральных целях социально-экономического развития различных территориальных единиц, которые в обобщённом виде заключаются в следующем - «создание условий для комфортного и благополучного проживания людей путём повышения качества жизни на основе инновационного социально-ориентированного типа экономического развития, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности территории» [10;11;15;19].

Предлагаемая муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, представленная в разделе 3.1. диссертационного исследования, может дать новый виток развития и применения существующей системы оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с учётом предлагаемых корректировок, что безусловно повлияет на достижение генеральных целей социально-экономического развития соответствующих территорий [195].

Ретроспективное исследование проблематики оценки эффективности деятельности органов власти на муниципальном уровне управления, а также современные тренды муниципального управления свидетельствуют о необходимости разработки эмпирической модели оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, рисунок 3.3. Разработанная эмпирическая модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти включает следующие основные блоки [58; 195;199;204]:

Блок 1. Мониторинг эффективности деятельности муниципальных органов власти городских, муниципальных округов и муниципальных районов, рисунок 3.3. [195]

Данный блок предполагает проведение исследования эффективности деятельности муниципальных органов власти в соответствии с действующим федеральным законодательством (Указ Президента РФ №607, Постановление Правительства РФ №1317) и законодательством региона [195].

Опираясь на информацию проведённого исследования результатов оценки ЭД МОВ, регион готовит свод-доклады, на основании которых проводится ранжирование муниципальных образований по достигнутым результатам, что позволяет отследить в дальнейшем динамику развития муниципалитета в той или иной сфере [195].

Однако можно утверждать, что за весь период осуществления такой оценки, начиная с 2009 года, так и не производилась оценка муниципального кадрового обеспечения управления, которое можно оценить по ключевым показателям эффективности и коэффициентам результативности деятельности муниципальных органов власти [58;199;204].

Ранее детально описана предлагаемая муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, которую предлагается внедрить в существующую систему оценки эффективности деятельности местных органов власти [195].

В первый блок эмпирической модели оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти оценивая ЭД МОВ рекомендуем включить в

дополнение к применяемым показателям (в рамках действующих НПА)  
муниципальные ключевые показатели эффективности и коэффициенты.

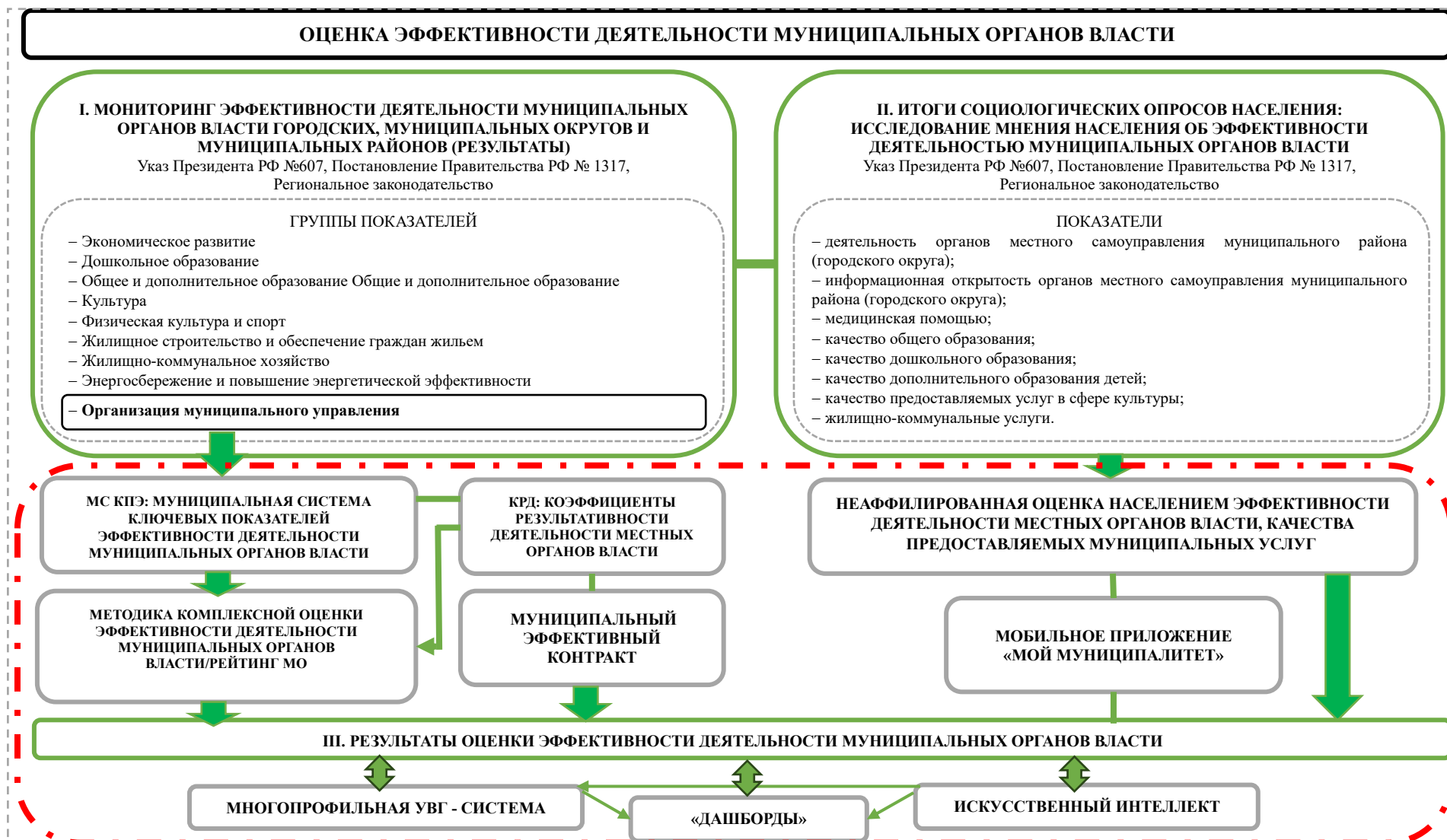


Рисунок 3.3 – Эмпирическая модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти [составлено автором на основе материалов [3;6;7;13; 195,196]]

В связи с вышеизложенным, предлагаем подробнее остановиться на муниципальной системе ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти и коэффициенте результативности деятельности местных органов власти [195].

Блок 1.1. Муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, рисунок 3.3. [195]

Использование Муниципальной системы КПЭ в практической деятельности муниципалитетов позволит повысить эффективность и результативность их деятельности, что даёт возможность достичь поставленную генеральную цель стратегии МО и, как следствие, повысить доверие жителей к местной власти и удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти.

Предлагаемая система ключевых показателей акцентирована на оценку кадровой составляющей муниципального управления соответствующей территории.

Ранее описанная Муниципальная система КПЭ также позволит конкретизировать результаты КО ЭД МОВ МО в рамках объективности подводимых итогов.

Известно, что в поле действующих НПА, регионы по результатам КО ЭД МОВ могут выделять гранты (дотации) МО вида МР и ГО в качестве поощрения за достижение наилучших показателей ЭД МОВ, которые нацелены на повышение качества муниципального управления данного региона [195].

Вышеупомянутые дотации распределяются на основе КО ЭД МОВ в соответствующем регионе, в нашем случае это Ленинградская область.

Расчёт КО ЭД МОВ проводится в соответствии с постановлением Правительства РФ № 1317 и постановлением Правительства Ленобласти № 644, исходные данные берутся из свод-отчётов Ленинградской области, приложение М [195].

Гранты выделяются МО по двум группам [195]:



1. Первая группа – это муниципальные районы и городские округа (5-ти МО) с наилучшими результатами КО ЭД МОВ за отчётный год.

2. Вторая группа – это муниципальные районы и городские округа (2-ум МО) с наибольшими средними арифметическими значениями среднего темпа роста показателя [13] (1,3,4 и 9 в перечне).

Если МО одновременно становится победителем в первой и во второй группе, то грант получает по результатам победы в первой группе, а по второй победу присуждают следующему за ним МО.

Рекомендуем при расчёте КО ЭД МОВ применить дополнительные показатели, такие как:

- совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных органов власти (КРД<sub>сов</sub> МОВ);

- совокупный индекс муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти (И<sub>сов</sub> МС КПЭ) [195].

А именно средние значения объёмов данных показателей.

И тогда формула расчёта КО ЭД МОВ (приложение М) с учётом внедрения Муниципальной системы КПЭ (далее КО ЭД МОВ с применением Муниципальной системы КПЭ) примет вид:

$$K = 0,8 \times \frac{(Ип1+Ип2+...+Ипn)}{n} + 0,2 \times Ипс + 0,9 \times СЗ\_И_{совМС\ КПЭ} + 0,9 \times СЗ\_КРД_{совМОВ}, \quad (3.16)$$

где,

Ип – сводный индекс значения показателя «Эффективность деятельности органов местного самоуправления»,

Ипс – сводный индекс значения показателя «Оценка населением деятельности органов местного самоуправления»,

СЗ\_И<sub>совМС КПЭ</sub> – средние значения объёма совокупного индекса муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти,

$C3\_KPD_{совМОВ}$  – средние значения объёма совокупного коэффициента результативности деятельности местных органов власти.

Отметим, что внедрение данных показателей необходимо, по мнению исследователя, для повышения объективности ранжирования муниципальных образований по итогам КО ЭД МОВ, что в дальнейшем даёт возможность муниципальным образованиям претендовать на получение грантов [13] (дотаций) от региона.

Расчёты предлагается проводить по крайним значениям муниципальных ключевых показателей эффективности и коэффициентов результативности деятельности местных органов власти, т.е. по минимально необходимому, чтобы можно было говорить об эффективности деятельности местных органов власти, и максимально возможным, см. таблицы 3.1-3.6. [195].

Расчёт вышеупомянутых показателей предлагаем провести на примере местной администрации МО «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области [59], рисунок 3.4. [131].

Численный состав местной администрации составляет порядка 192 человека, из них 61 руководитель и 131 сотрудник. В структуре местной администрации насчитывается 46 структурных подразделений.

В соответствии с ранее определёнными условиями наблюдаются следующие тенденции: если присваиваются крайние значения МКПЭ (минимальные или максимальные) всем участникам муниципального управления, то вне зависимости от количества сотрудников, руководителей и структурных подразделений МО, при расчёте индексов муниципальных ключевых показателей эффективности и коэффициентов результативности деятельности местных органов власти значения этих индексов и коэффициентов будут одинаковые [195]. Но, конечно же, в диапазоне от 100-300% будут меняться.

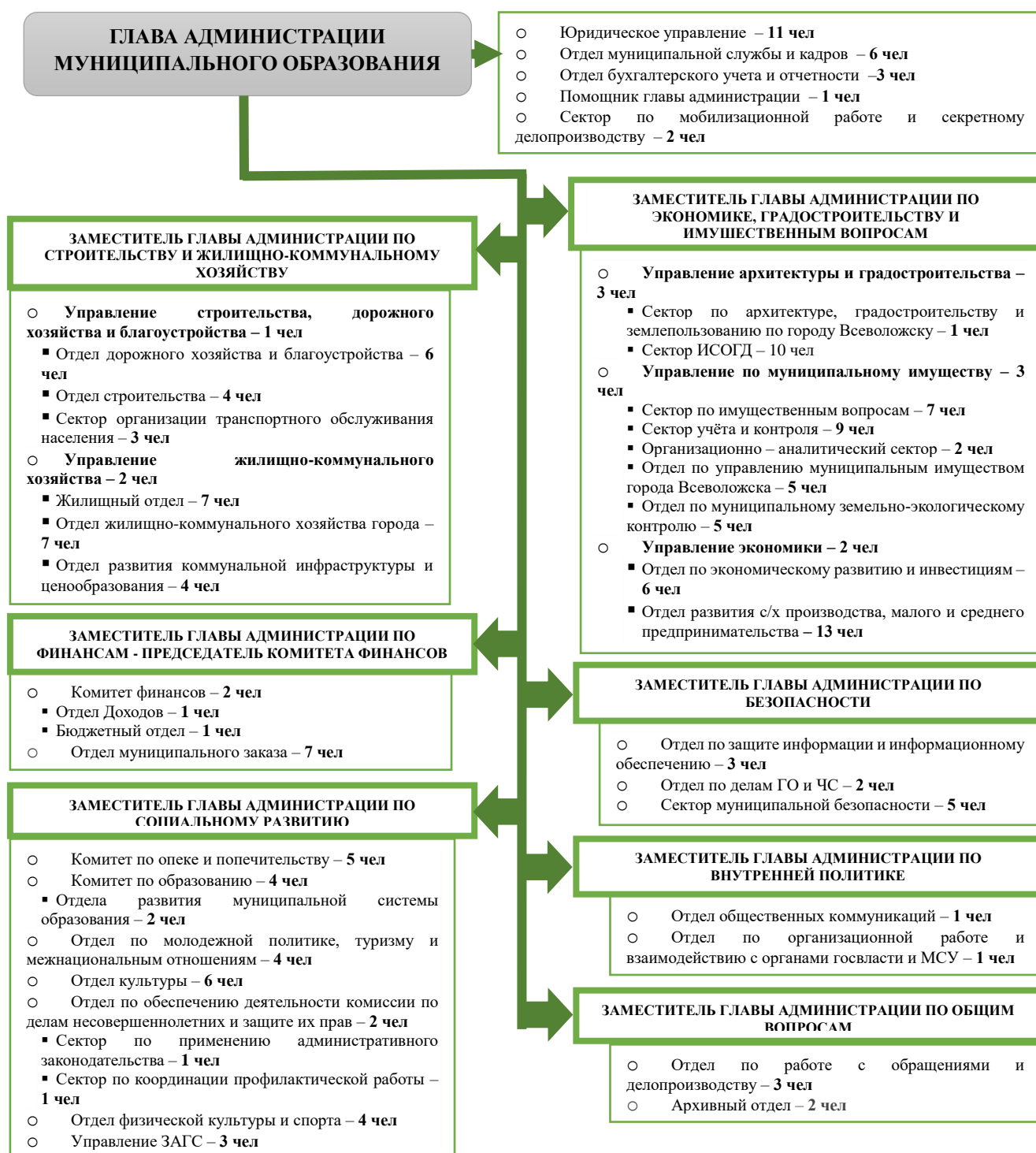


Рисунок 3.4 – Структура местной администрации МО «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области (составлено автором на основе материалов [59;131])

Далее для расчётов средних значений объёмов совокупного индекса муниципальных ключевых показателей эффективности и совокупного

коэффициента результативности деятельности местных органов власти необходимо дать некоторые разъяснения [195]:

- ранее было определено, что при расчёте Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ используются такие МКПЭ как «Удовлетворённость населения работой руководителя» и «Удовлетворённость населения работой структурного подразделения».

- для чистоты эксперимента предлагается в соответствии со Свод-докладом Ленинградской области за 2024 год, а именно на основании значений показателя «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа (муниципального района)» присвоить каждому МО значения Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ, соблюдая динамику зависимости от полученных результатов ранжирования МО по указанному показателю. Также сделаем допущение, что в течение трех лет сохранялась положительная динамика роста, таблица 3.7.

Теперь в рамках полученных значений Исов МС КПЭмин, Исов МС КПЭмакс и КРДсов МОВмин, КРДсов МОВмакс, согласно распределённой шкале, приложение Н, проиллюстрируем данные в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Распределение значений показателей Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ по муниципальным образованиям Ленинградской области за 2022-2024 гг. (с учётом динамики значений показателя «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа (муниципального района)»)

2022 год				2023 год				2024 год			
Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Удовлет-сть населения деятельностью ОМСУ	Исов МС КПЭ	КРДсов МОВ	Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Удовлет-сть населения деятельностью ОМСУ	Исов МС КПЭ	КРДсов МОВ	Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Удовлет-сть населения деятельностью ОМСУ	Исов МС КПЭ	КРДсов МОВ
Сосновоборский	80	2	1,53	Лудейнополюский	83	2,15	1,68	Бокситогорский	77	1,85	1,38
Волосовский	79	1,95	1,48	Бокситогорский	75	1,75	1,28	Волосовский	69	1,45	0,98
Гатчинский	76	1,8	1,33	Сланцевский	74	1,7	1,23	Выборгский	68	1,4	0,93

## Окончание таблицы 3.7.

Кировский	76	1,8	1,33	Тихвинский	73	1,65	1,18	Лодейнополюский	68	1,4	0,93
Ломоносовский	76	1,8	1,33	Сосновоборский	66	1,3	0,83	Гатчинский	67	1,35	0,88
Сланцевский	76	1,8	1,33	Тосненский	60	1,00	0,53	Волховский	66	1,3	0,83
Тихвинский	76	1,8	1,33	Лужский	59	0,95	0,48	Киришский	66	1,3	0,83
Лодейнополюский	75	1,75	1,28	Подпорожский	57	0,85	0,38	Ломоносовский	65	1,25	0,78
Лужский	75	1,75	1,28	Волосовский	55	0,75	0,28	Лужский	65	1,25	0,78
Приозерский	75	1,75	1,28	Киришский	55	0,75	0,28	Кировский	64	1,2	0,73
Всеголожский	74	1,7	1,23	Гатчинский	54	0,70	0,23	Тихвинский	64	1,2	0,73
Тосненский	72	1,6	1,13	Кировский	50	0,50	0,03	Тосненский	64	1,2	0,73
Волховский	71	1,55	1,08	Всеголожский	48	0,50	0,03	Приозерский	62	1,1	0,63
Выборгский	71	1,55	1,08	Волховский	46	0,50	0,03	Всеголожский	60	1	0,53
Подпорожский	70	1,5	1,03	Ломоносовский	45	0,50	0,03	Сланцевский	60	1	0,53
Киришский	66	1,3	0,83	Выборгский	39	0,50	0,03	Подпорожский	59	0,95	0,48
Бокситогорский	66	1,3	0,83	Приозерский	37	0,50	0,03	Сосновоборский	59	0,95	0,48
Кингисеппский	63	1,15	0,68	Кингисеппский	33	0,50	0,03	Кингисеппский	51	0,55	0,08

Источник: (составлено автором на основе материалов [132;152-165])

Вновь обратим внимание, что только при фактическом уровне достижения показателей 80% можно получить индексы МКПЭ равные 100% (1,0). Допускаем, что все муниципальные образования данное условие выполняют.

На основе данных таблицы 3.7. произведём расчёты средних значений совокупного индекса муниципальных ключевых показателей эффективности и совокупного коэффициента результативности деятельности местных органов власти (табл. 3.8, 3.9) [195].

Таблица 3.8 – Среднее значение совокупных индексов муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти МО Ленобласти на основе значений Исов МС КПЭ за 2022-2024 гг. [195]

Муниципальное образование (МР/ГО)	Значение Исов МС КПЭ			СЗ_ Исов МС КПЭ
	2022г.	2023г.	2024г.	
Бокситогорский МР	1,3	1,75	1,85	1,6333
Волосовский МР	1,95	0,75	1,45	1,3833
Волховский МР	1,55	0,5	1,3	1,1167
Всеголожский МР	1,7	0,5	1	1,0667
Выборгский МР	1,55	0,5	1,4	1,15
Гатчинский МР	1,8	0,7	1,35	1,2833
Кингисеппский МР	1,15	0,5	0,55	0,7333
Киришский МР	1,3	0,75	1,3	1,1167
Кировский МР	1,8	0,5	1,2	1,1667
Лодейнополюский МР	1,75	2,15	1,4	1,7667
Ломоносовский МР	1,8	0,5	1,25	1,1833
Лужский МР	1,75	0,95	1,25	1,3167

Окончание таблицы 3.8.

Подпорожский МР	1,5	0,85	0,95	1,1
Приозерский МР	1,75	0,5	1,1	1,1167
Сланцевский МР	1,8	1,7	1	1,5
Тихвинский МР	1,8	1,65	1,2	1,55
Тосненский МР	1,6	1	1,2	1,2667
Сосновоборский ГО	2	1,3	0,95	1,4167

Источник: составлено автором

Таблица 3.9 – Среднее значение совокупных коэффициентов результативности деятельности муниципальных органов власти МО Ленобласти на основе значений КРДсов МОВ за 2022-2024 гг.

Муниципальное образование (МР/ГО)	Значение КРДсов МОВ			СЗ_ КРДсов МОВ
	2022г.	2023г.	2024г.	
Бокситогорский МР	0,83	1,28	1,38	1,1633
Волосовский МР	1,48	0,28	0,98	0,9133
Волховский МР	1,08	0,03	0,83	0,6467
Всеволожский МР	1,23	0,03	0,53	0,5967
Выборгский МР	1,08	0,03	0,93	0,68
Гатчинский МР	1,33	0,23	0,88	0,8133
Кингисеппский МР	0,68	0,03	0,08	0,2633
Киришский МР	0,83	0,28	0,83	0,6467
Кировский МР	1,33	0,03	0,73	0,6967
Лодейнопольский МР	1,28	1,68	0,93	1,2967
Ломоносовский МР	1,33	0,03	0,78	0,7133
Лужский МР	1,28	0,48	0,78	0,8467
Подпорожский МР	1,03	0,38	0,48	0,63
Приозерский МР	1,28	0,03	0,63	0,6467
Сланцевский МР	1,33	1,23	0,53	1,03
Тихвинский МР	1,33	1,18	0,73	1,08
Тосненский МР	1,13	0,53	0,73	0,7967
Сосновоборский ГО	1,53	0,83	0,48	0,9467

Источник: составлено автором

Итак, произведём расчёт КО ЭД МОВ с применением Муниципальной системы КПЭ по МР, МО и ГО Ленинградской области с учётом СЗ\_Исов МС КПЭ и СЗ\_КРДсов МОВ по описанной ранее формуле 3.16 и представим данные в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Результаты комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти Ленинградской области с применением Муниципальной системы КПЭ

Муниципальное образование (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	СЗ_Исов МС КПЭ	СЗ_КРДсов МОВ	Значение КО ЭД МОВ с МС КПЭ
-----------------------------------	--------------------	----------------	---------------	-----------------------------

Бокситогорский МР	0,5071	1,6333	1,1633	3,02404
Волосовский МР	0,4722	1,3833	0,9133	2,53914
Волховский МР	0,4388	1,1167	0,6467	2,02586
Всеволожский МР	0,4615	1,0667	0,5967	1,95856
Выборгский МР	0,4969	1,15	0,68	2,1439
Гатчинский МР	0,5318	1,2833	0,8133	2,41874
Кингисеппский МР	0,3894	0,7333	0,2633	1,28634
Киришский МР	0,4456	1,1167	0,6467	2,03266
Кировский МР	0,4478	1,1667	0,6967	2,12486
Лодейнополюский МР	0,4915	1,7667	1,2967	3,24856
Ломоносовский МР	0,5304	1,1833	0,7133	2,23734
Лужский МР	0,5532	1,3167	0,8467	2,50026
Подпорожский МР	0,4015	1,1	0,63	1,9585
Приозерский МР	0,4724	1,1167	0,6467	2,05946
Сланцевский МР	0,4961	1,5	1,03	2,7731
Тихвинский МР	0,5081	1,55	1,08	2,8751
Тосненский МР	0,5712	1,2667	0,7967	2,42826
Сосновоборский ГО	0,4535	1,4167	0,9467	2,58056

Источник: составлено автором на основе материалов [132;152-165]

В работе были проведены расчёты КО ЭД МОВ МО Ленинградской области с учётом показателей, предусмотренных предлагаемой Муниципальной системой КПЭ. Результаты выполненных расчётов показывают, что представленный рейтинг МО по действующему перечню показателей меняется при введении в расчёт КО ЭД МОВ показателей Муниципальной системы КПЭ, таблица 3.11.

Таблица 3.11 – Итоговый рейтинг муниципальных образований Ленинградской области, согласно комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти с применением Муниципальной системы КПЭ

Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Муниципальный район (городской округ)	Значение КО ЭД МОВ с МС КПЭ	Место
Тосненский МР	0,5712	1	Лодейнополюский МР	3,24856	1
Лужский МР	0,5532	2	Бокситогорский МР	3,02404	2
Гатчинский МР	0,5318	3	Тихвинский МР	2,8751	3
Ломоносовский МР	0,5304	4	Сланцевский МР	2,7731	4
Тихвинский МР	0,5081	5	Сосновоборский ГО	2,58056	5
Бокситогорский МР	0,5071	6	Волосовский МР	2,53914	6
Выборгский МР	0,4969	7	Лужский МР	2,50026	7
Сланцевский МР	0,4961	8	Тосненский МР	2,42826	8
Лодейнополюский МР	0,4915	9	Гатчинский МР	2,41874	9

Приозерский МР	0,4724	10	Ломоносовский МР	2,23734	10
Волосовский МР	0,4722	11	Выборгский МР	2,1439	11
Всеволожский МР	0,4615	12	Кировский МР	2,12486	12
Сосновоборский ГО	0,4535	13	Приозерский МР	2,05946	13
Кировский МР	0,4478	14	Киришский МР	2,03266	14
Киришский МР	0,4456	15	Волховский МР	2,02586	15
Волховский МР	0,4388	16	Всеволожский МР	1,95856	16
Подпорожский МР	0,4015	17	Подпорожский МР	1,9585	17
Кингисеппский МР	0,3894	18	Кингисеппский МР	1,28634	18

Источник: составлено автором [163-165]

Расчётные данные позволяют сделать вывод об изменении рейтинга МО, а именно многие муниципальные образования потеряли свои позиции, а часть муниципалитетов улучшили свои результаты. В связи с чем можно сформулировать принцип предлагаемой системы оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с применением муниципальной системы КПЭ, который заключается в том, что система ключевых показателей эффективности должна строиться на одном из базовых показателей «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа (муниципального района)». Если не принимать во внимание данный показатель, то муниципальные образования будут медленнее развиваться, качество оказываемых услуг не будет расти, и существующие системы вознаграждения сотрудников не будут соответствовать реальному вкладу МО в развитие территории, и что самое главное, отсутствие оценки взаимодействия между деятельностью МО и населением. И в конечном итоге имеющиеся рейтинги не будут иметь объективный результат. Причём рейтинг деятельности других МР меняется хаотично, как в сторону роста, так и снижения. Определённый алгоритм изменения отсутствует. Этот факт сложно объяснить динамикой в деятельности муниципальных образований, так как принципиально функции не меняются и каждое МО неукоснительно выполняет внутренние положения и регламенты деятельности. За неисполнение регламентов деятельности (правовые акты Главы МО, Устав МО, решения



муниципального Совета и пр.) сотрудники несут ответственность в соответствии с федеральными законами. Но такая ответственность часто бывает формальной.

Важно отметить, что при отсутствии объективного оценочного алгоритма кадрового обеспечения муниципального управления в оценки ЭД МОВ можно получать высокие результаты такой оценки при посредственной работе команды с имеющимися благоприятными условиями деятельности муниципалитета (высокий ресурсный потенциал территории) и, наоборот, получать низкие результаты озвученной оценки при интенсивной работе команды с имеющимися неблагоприятными условиями деятельности муниципалитета (низкий ресурсный потенциал территории), что оставляет свой отпечаток на объективности таких оценок.

В связи с этим рекомендуется для чистоты полученных результатов по предлагаемой методике провести дополнительные расчётные действия. А именно сделать выборку муниципальных образований по крайним максимальным и минимальным значениям КО ЭД МОВ (оперируя сведениями, которые представлены в свод-докладах Ленобласти за 2024 год).

В нашем случае выбору подлежат такие муниципальные образования как Тосненский МР и Лужский МР (имеющие максимальные значения), Подпорожский МР и Кингисеппский МР (обладатели минимальных значений), а также Лодейнопольский (обладатель среднего значений) и Всеволожский МР (обладатель значений ниже среднего). Всеволожский МР берём во внимание, в связи с тем, что по данному МО производились расчёты Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ.

Осуществляем дополнительные расчёты КО ЭД МОВ с применением Муниципальной системы КПЭ с учётом вновь описанных условий, результаты которых представим в таблицах 3.12., 3.13.

Отметим, что значения КО ЭД МОВ по остальным МО области остаются неизменными согласно таблицам 3.8. – 3.10.

Таблица 3.12 – Распределение значений показателей Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ по муниципальным образованиям Ленинградской области за 2022-2024 гг. (с учётом присвоения крайних максимальных и минимальных значений показателей Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ согласно вышеописанной выборке)

Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Исов МС КПЭ			СЗ_Исов МС КПЭ	Значение КРДсов МОВ			СЗ_КРДсов МОВ	Значение КО ЭД МОВ с МС КПЭ
			2022г.	2023г.	2024г.		2022г.	2023г.	2024г.		
<b>Тосненский МР</b>	<b>0,5712</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>2,0832</b>
<b>Лужский МР</b>	<b>0,5532</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>	<b>2,0652</b>
Гатчинский МР	0,5318	3	1,8	0,7	1,35	1,2833	1,33	0,23	0,88	0,8133	2,05577
Ломоносовский МР	0,5304	4	1,8	0,5	1,25	1,1833	1,33	0,03	0,78	0,7133	1,87437
Тихвинский МР	0,5081	5	1,8	1,65	1,2	1,55	1,33	1,18	0,73	1,08	2,1371
Бокситогорский МР	0,5071	6	1,3	1,75	1,85	1,6333	0,83	1,28	1,38	1,1633	2,79607
Выборгский МР	0,4969	7	1,55	0,5	1,4	1,15	1,08	0,03	0,93	0,68	1,9459
Сланцевский МР	0,4961	8	1,8	1,7	1	1,5	1,33	1,23	0,53	1,03	1,9001
<b>Лодейнопольский</b>	<b>0,4915</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>5,0455</b>
Приозерский МР	0,4724	10	1,75	0,5	1,1	1,1167	1,28	0,03	0,63	0,6467	1,62143
Волосовский МР	0,4722	11	1,95	0,75	1,45	1,3833	1,48	0,28	0,98	0,9133	2,17617
<b>Всеволожский МР</b>	<b>0,4615</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>5,0155</b>
Сосновоборский ГО	0,4535	13	2	1,3	0,95	1,4167	1,53	0,83	0,48	0,9467	1,73753
Кировский МР	0,4478	14	1,8	0,5	1,2	1,1667	1,33	0,03	0,73	0,6967	1,73183
Киришский МР	0,4456	15	1,3	0,75	1,3	1,1167	0,83	0,28	0,83	0,6467	1,77463
Волховский МР	0,4388	16	1,55	0,5	1,3	1,1167	1,08	0,03	0,83	0,6467	1,76783
<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,4015</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>4,9555</b>
<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,3894</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>2,53</b>	<b>4,9434</b>

Источник: составлено автором

Таблица 3.13 – Имитационный рейтинг муниципальных образований Ленинградской области согласно КО ЭД МОВ с применением Муниципальной системы КПЭ на 2024 год (с учётом присвоения крайних максимальных и минимальных значений показателей Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ согласно вышеописанной выборке)

Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (МР, ГО)	Значение КО ЭД МОВ с МС КПЭ	Место
<b>Тосненский МР</b>	<b>0,5712</b>	<b>1</b>	<b>Лодейнопольский</b>	<b>5,0455</b>	<b>1</b>
<b>Лужский МР</b>	<b>0,5532</b>	<b>2</b>	<b>Всеволожский МР</b>	<b>5,0155</b>	<b>2</b>
Гатчинский МР	0,5318	3	<b>Подпорожский МР</b>	<b>4,9555</b>	<b>3</b>
Ломоносовский МР	0,5304	4	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>4,9434</b>	<b>4</b>
Тихвинский МР	0,5081	5	Бокситогорский МР	2,79607	5
Бокситогорский МР	0,5071	6	Волосовский МР	2,17617	6
Выборгский МР	0,4969	7	Тихвинский МР	2,1371	7
Сланцевский МР	0,4961	8	<b>Тосненский МР</b>	<b>2,0832</b>	<b>8</b>
<b>Лодейнопольский МР</b>	<b>0,4915</b>	<b>9</b>	<b>Лужский МР</b>	<b>2,0652</b>	<b>9</b>
Приозерский МР	0,4724	10	Гатчинский МР	2,05577	10
Волосовский МР	0,4722	11	Выборгский МР	1,9459	11
<b>Всеволожский МР</b>	<b>0,4615</b>	<b>12</b>	Сланцевский МР	1,9001	12
Сосновоборский ГО	0,4535	13	Ломоносовский МР	1,87437	13
Кировский МР	0,4478	14	Киришский МР	1,77463	14
Киришский МР	0,4456	15	Волховский МР	1,76783	15
Волховский МР	0,4388	16	Сосновоборский ГО	1,73753	16
<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,4015</b>	<b>17</b>	Кировский МР	1,73183	17
<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,3894</b>	<b>18</b>	Приозерский МР	1,62143	18

Источник: составлено автором

Таким образом, на основе проведённых расчётов и полученных рейтингов муниципальных образований Ленинградской области, можно констатировать, что лидирующие муниципальные образования, такие как Тосненский МР и Лужский МР, потеряли свои позиции и опустились на 8 и 9 места в рейтинге соответственно, а муниципальные образования имеющие средние значения или аутсайдеры, наоборот, устремились в верх и занимают первые места – это такие муниципальные образования как Лодейнопольский (1 место), Всеволожский (2 место) и Подпорожский (3 место) МР [165].

В следствие этого можно утверждать, что внедрение Муниципальной системы КПЭ и КРД МОВ необходимо для повышения объективности оценки

эффективности деятельности местных властей, которая безусловно повлияет на предоставление грантов МО-лидерам.

Блок 1.2. Коэффициенты результативности деятельности местных органов власти (КРД), рисунок 3.3. [195]

В современных условиях важно проведение оценки эффективности деятельности местных органов власти не только по муниципальным ключевым показателям эффективности деятельности (МКПЭ), но по средствам коэффициентов результативности деятельности местных органов власти, демонстрирующих результаты работы каждого элемента системы муниципального управления [195].

Результативность деятельности муниципальных органов власти предполагает степень достижения намеченных (заявленных) целей муниципальной политики, демонстрирующая, в какой степени результаты приблизились к поставленным целям. С социальной точки зрения результативность деятельности муниципальных органов власти представляется как соотношение социальных и непосредственных результатов, где особое место занимает опрос населения об его удовлетворённости работой муниципалитетов, посредством которого мы можем судить об уровне взаимодействия публичных органов власти и местного сообщества.

Для понимания различий в понятиях результативности и эффективности деятельности муниципальных органов власти дадим определение понятию эффективность деятельности муниципальных органов власти.

В свою очередь, в широком смысле эффективность деятельности муниципальных органов власти предполагает соотношение между достигнутыми результатами и расходами на осуществление муниципальной политики. С экономической точки зрения эффективность деятельности муниципальных органов власти предполагает повышение производительности, соотношение полученных полезных эффектов и стоимости затраченных ресурсов. С социальной точки зрения эффективность деятельности муниципальных органов власти предполагает соотношение произведённых благ к затраченным ресурсам

Для измерения результативности необходимо иметь чётко определённые цели и планы, что выступает точкой отсчёта для оценки результативности.

Для измерения результативности деятельности (в нашем случае результативности деятельности муниципальных органов власти) с социальной точки зрения используются такие эффекты и натуральные результаты, как, например, повышение уровня и качества жизни населения.

Когда мы говорим о деятельности муниципалитетов, то на первый план выходим именно социальный эффект от данной деятельности.

Далее предлагаем методический подход к системе премирования за повышение эффективности деятельности местных органов власти с учётом внедрения коэффициентов результативности деятельности муниципалитетов.

В муниципальных органах власти осуществляют свою профессиональную деятельность лица, занимающие муниципальные должности (например, глава муниципального образования, депутат местного совета), муниципальные служащие и сотрудники, которые занимают должности не муниципальной службы (к примеру, сотрудники IT-отдела, водитель).

Как отмечалось ранее, с учётом весовых значений ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти может производиться расчёт вознаграждений сотрудникам вышеупомянутых категорий [195].

При условии, если индексы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих равны или выше 100%, то в данном случае сотрудники могут претендовать на вознаграждения. Однако отметим, что для достижения целевых значений ключевых показателей эффективности, фактический уровень должен стремиться к 100%. И тогда индексы ключевых показателей будут существенно выше 100%, что будет свидетельствовать об эффективной работе муниципалитета [195].

Обратимся непосредственно к коэффициентам результативности деятельности местных органов власти. Алгоритм их расчётов был представлен

ранее в работе. Мы же акцентируем внимание на определение размера вознаграждений с учётом коэффициентов результативности деятельности.

Предлагается следующая формула расчёта премиальных выплат [151; 195]:

$$ПВ = КРД_{инд} \times КР \times МРП, \quad (3.19)$$

Где,

КРД<sub>инд</sub> - индивидуальный коэффициент результативности деятельности;

КР- коэффициент результата;

МРП – максимальный размер премии.

Предлагаем градацию коэффициентов результативности деятельности в рамках достигнутых значений муниципальных показателей эффективности для расчёта премиальных выплат [151; 195]:

- коэффициент неудовлетворительного результата – 0,2 (индексы МКПЭ менее 70%);
- коэффициент результата ниже среднего – 0,4 (индексы МКПЭ от 70 до 80%);
- коэффициент среднего результата – 0,6 (индексы МКПЭ от 80 до 90%);
- коэффициент высшего результата – 0,8 (индексы МКПЭ от 90 до 100%);
- коэффициент наивысшего результата – 1,0 (индексы МКПЭ от 100 и выше).

Исходя из изложенного, предлагается использовать в расчётах вознаграждений только коэффициент результатов в диапазоне значений от 0,6 до 1,0, которые должны найти своё отражение в муниципальном эффективном контракте муниципального служащего.

Хотелось бы отметить, что при определении размеров вознаграждений на усмотрение местных органов власти могут быть дополнительно предусмотрены повышающие (за срочность и сложность выполняемых работ) и понижающие (за наличие дисциплинарных взысканий) коэффициенты.

Для иллюстрации вышесказанного в диссертации предложены расчёты вознаграждений на примере МО «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области.

На первом этапе обратимся к нормативно-правовому акту Всеволожского муниципального района. Согласно решению Муниципального Совета района от 19 декабря 2023 года № 81 «Об утверждении Положения об оплате труда лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих [184] и работников, замещающих должности, не являющихся должностями муниципальной службы, муниципального образования [59] «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области», структура денежного содержания сотрудников муниципальных органов власти (муниципальных служащих; лиц, замещающих муниципальные должности; сотрудников, которые занимают должности, которые не являются должностями муниципальной службы), включает в себя должностной оклад и дополнительные выплаты [4;43].

Согласно занимаемой должности, все сотрудники муниципальных органов власти в рамках оплаты их труда могут претендовать на должностные оклады (денежное вознаграждение) и дополнительные выплаты.

Отметим, что размеры должностных окладов, ежемесячных выплат, дополнительных выплат устанавливаются местными органами власти в соответствии с российским законодательством.

Дополнительные выплаты играют особую роль в деятельности сотрудников муниципалитета, т.к. они влияют и/или могут повлиять на повышение эффективности деятельности данных сотрудников, на повышение качества выполняемых работ и предоставляемых муниципальных услуг, на укрепление трудовой и исполнительской дисциплины, а также выступать в виде поддержки сотрудникам муниципалитета в сложных ситуациях. Также дополнительные выплаты играют особую роль в мотивации муниципальных служащих и повышении общего уровня эффективности деятельности местных органов власти.

Однако перечень возможных дополнительных выплат зависит от того, какую должность занимает сотрудник муниципалитета.

Структура дополнительных выплат к денежному содержанию (должностному окладу) сотрудников муниципальных органов власти представлена на рисунке 3.5.

ВИДЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ВЫПЛАТ	Лица, занимающие муниципальные должности	Муниципальные служащие	Сотрудники, которые занимают должности, не являющиеся должностями муниципальной службы
1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе	Не предусмотрена	+	Не предусмотрена
2) ежемесячная надбавка к должностному окладу в соответствии с присвоенным муниципальному служащему классным чином.	Не предусмотрена	+	Не предусмотрена
3) ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, - в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации	Не предусмотрена	+	Не предусмотрена
4) ежемесячная надбавка к должностному окладу (денежному вознаграждению) за особые условия труда - не более 200 процентов должностного оклада	+	+	+
5) ежемесячное денежное поощрение - не более 200 процентов должностного оклада;	+	+	+
6) премии за выполнение особо важных и сложных заданий - не более 200 процентов ежемесячного денежного вознаграждения (должностного оклада)	+	+	+
7) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска - не более 500 процентов ежемесячного денежного вознаграждения (должностного оклада)	+	+	+
8) единовременная выплата (материальная помощь, дополнительное премирование), выплачиваемая за счет экономии фонда оплаты труда - не более 300 процентов ежемесячного денежного вознаграждения (должностного оклада)	+	+	+
9) иные выплаты, предусмотренные федеральными законами, постановлениями Правительства Российской Федерации, областными законами, постановлениями и распоряжениями Правительства Ленинградской области, распоряжениями главы Всеволожского муниципального района Ленинградской области.	+	+	+

Рисунок 3.5 – Структура дополнительных выплат к денежному содержанию (должностному окладу) сотрудников муниципальных органов власти (составлено автором по материалам [4;43])

Из рисунка 3.5 видно, что в рамках дополнительных выплат муниципальный служащий может претендовать на большое их количество.



Напомним, оплата труда муниципального служащего производится в виде денежного содержания, состоящего из должностного оклада муниципального служащего в соответствии с замещаемой им должностью муниципальной службы (далее - должностной оклад), а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат (далее - дополнительные выплаты), таблица 3.14.[43].

Таблица 3.14 – Структура оплаты труда муниципального служащего МО Всеволожского муниципального района Ленинградской области

Выплаты	Условия выплат	Размер выплат
Должностной оклад, руб.	Ежемесячная установленная выплата согласно занимаемой должности	100%
Ежемесячные и дополнительные выплаты	1) ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе в размере (не более):	От 1 года до 5 лет – 10% от должностного оклада; От 5 лет до 10 лет – 15% от должностного оклада; От 10 лет до 15 лет – 20% от должностного оклада; Свыше 15 лет – 30% от должностного оклада;
	2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы	Не более 200 % ежемесячного денежного вознаграждения
	3) ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, - в размерах и порядке, определяемых законодательством Российской Федерации;	
	4) премии за выполнение особо важных и сложных заданий	Не более 200 % ежемесячного денежного вознаграждения
	5) ежемесячное денежное поощрение	Не более 200 % ежемесячного денежного вознаграждения
	6) единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска	Не более 500 % ежемесячного денежного вознаграждения
	7) единовременная выплата (материальная помощь, дополнительное премирование), выплачиваемая за счёт экономии фонда оплаты труда муниципальных служащих	Не более 300 % ежемесячного денежного вознаграждения
	8) иные выплаты, предусмотренные федеральными законами, постановлениями Правительства Российской Федерации, областными законами, постановлениями и распоряжениями Правительства Ленинградской области, распоряжениями главы Всеволожского муниципального района Ленинградской области, постановлениями и распоряжениями администрации Всеволожского муниципального района Ленинградской области;	
	9) ежемесячная надбавка к должностному окладу в соответствии с присвоенным муниципальному служащему классным чином	

Источник: составлено автором на основе материалов [4;43;59]

В работе предлагается взять две должности муниципальной службы среднего звена, а именно должности главного и ведущего специалиста старших

должностей муниципальной службы [59], категории «Специалиста» (далее главный и ведущий специалист) и продемонстрировать возможные изменения премиальных выплат при введении коэффициентов результата.

Изначально обговорим следующие условия при расчёте премиальных выплат, в расчёт не берутся во внимание такие позиции как [209]:

- ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- премии за выполнение особо важных и сложных заданий;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- единовременная выплата (материальная помощь, дополнительное премирование), выплачиваемая за счёт экономии фонда оплаты труда служащих муниципалитета;
- иные выплаты, предусмотренные федеральными законами, постановлениями Правительства Российской Федерации, областными законами, постановлениями и распоряжениями Правительства Ленинградской области, распоряжениями главы Всеволожского муниципального района Ленинградской области, постановлениями и распоряжениями администрации Всеволожского муниципального района Ленинградской области [59].

Итак, принимая за основу расчётов премиальных выплат решение Муниципального Совета Всеволожского муниципального района №81 [43] от декабря 2023 года, известно, что должностной оклад главного специалиста составляет 15 800 рублей и должностной оклад ведущего специалиста составляет 14 000 рублей. Присвоенные классные чины для главного специалиста 10 классный чин, а для ведущего специалиста 11 классный чин. Оба специалиста выполняют функционал согласно должностным регламентам, которые не предусматривают работу со сведениями, составляющими государственную тайну; выполнение особо важных и сложных заданий [91]. Выбранные муниципальные служащие, допустим, проработали в органах местной власти порядка 7 лет каждый.

Для начала определим максимально возможный размер выплат муниципальным служащим [87]:

1. Главный специалист:

- 15 800 рублей – должностной оклад;
- 7 300 рублей – ежемесячная надбавка к должностному окладу в соответствии с присвоенным муниципальному служащему классным чином;
- 2 370 рублей – ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;
- 31 600 рублей – ежемесячное денежное поощрение;
- 31 600 рублей – ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы.

2. Ведущий специалист:

- 14 000 рублей – должностной оклад;
- 7 000 – ежемесячная надбавка к должностному окладу в соответствии с присвоенным муниципальному служащему классным чином;
- 2 100 рублей – ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;
- 28 000 рублей – ежемесячное денежное поощрение;
- 28 000 рублей – ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы.

В итоге максимальный размер денежного содержания главного специалиста может составить 88 670 рублей, а содержание ведущего специалиста может составить 79 100 рублей, без учёта единовременных выплат [59] (материальная помощь, дополнительное премирование), выплачиваемого за счёт экономии фонда оплаты труда муниципальных служащих и при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска [209].

На следующем этапе переходим к расчётам премиальных выплат для каждого из них, расчёт по формуле (3.19.). В нашем случае, для определения возможного размера вознаграждений для главного и ведущего специалистов при применении индивидуальных коэффициентов результативности, а именно коэффициентов результата мы можем оперировать только объёмами сумм

ежемесячного денежного поощрения и ежемесячной надбавкой к должностному окладу за особые условия муниципальной службы в совокупности, которые у нас составляют для главного специалиста 63 200 рублей и для ведущего специалиста 56 000 рублей максимально.

Для начала необходимо прописать некоторые условия для расчёта премиальных выплат, а именно:

- для последующих расчётов возьмём индивидуальный коэффициент результативности деятельности муниципального служащего (КРДинд С), который составляет 82%, а также максимально возможное значение индивидуального коэффициента результативности деятельности муниципального служащего, который составляет 253%, согласно данным, представленным в таблице 3.6. пункта 3.1. нашего исследования.

Берём предложенную формулу расчёта премиальных выплат и рассчитываем их для главного и ведущего специалистов, Приложение П:

Таким образом, при внедрении вышеописанных практических разработок муниципальные органы власти могут оперировать результатами работы каждого элемента системы муниципального управления и в дальнейшем применять меры по достижению наивысших показателей эффективности и результативности.

#### Муниципальный эффективный контракт

В соответствии с федеральным законодательством, посвящённым муниципальной службе, производится оплата труда муниципального служащего, согласно занимаемой должности, включающая в себя должностной оклад согласно должности, ежемесячные и другие дополнительные выплаты [91].

Муниципалитет самостоятельно определяет размер и условия оплаты труда муниципальным служащим [91], а также виды поощрений. В настоящее время и при условии современных вызовов актуальным является вопрос введения в систему муниципального управления муниципального эффективного контракта для сотрудников муниципалитета.

Муниципальный эффективный контракт – это контракт, в котором конкретизируются обязанности по соответствующей должности, условия труда, показатели и критерии оценки эффективности трудовой деятельности

сотрудника. Муниципальный эффективный контракт применяется для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов работы [188].

Отметим, что в муниципальном эффективном контракте должны быть конкретизированы должностные обязанности, условия оплаты труда [188] (должностной оклад, стимулирующие выплаты, компенсационные выплаты), меры поддержки.

Структура муниципального эффективного контракта представлена в приложение П, рисунок П.1.

Муниципальные ключевые показатели эффективности и коэффициенты результативности деятельности местных органов власти лежат в основе муниципального эффективного контракта, значения которых уместно в нем зафиксировать. Соответственно, местным органам власти предлагается с учётом прописанных показателей эффективности и коэффициентов результативности деятельности в муниципальном эффективном контракте производить премиальные выплаты.

В типовой форме должностной инструкции муниципального служащего, в действующих должностных регламентах (должностных инструкциях) раздел, посвящённый вопросам оценки, показателям профессиональной деятельности служащих, в отношении её эффективности и результативности, носит более общий характер, в работе же конкретизируются ключевые показатели эффективности и коэффициенты результативности деятельности муниципального служащего, которые рекомендует к включению в муниципальный эффективный контракт.

Блок 2. Итоги социологических опросов населения: исследование мнения населения об эффективности деятельности муниципальных органов власти, рисунок 3.3. [218]

Данный блок предполагает проведение исследования мнения населения об эффективности деятельности муниципальных органов власти [218].

Главная проблема заключается в получении объективных данных, следующих из опросов населения, получение неафилированного мнения от

жителей муниципального образования об удовлетворённости деятельностью местных властей.

Ранее был сделан вывод о том, что за период исследования с 2009 по 2024 гг., по всем муниципальным территориям Ленобласти между результатами КО ЭД МОВ и результатами опросов граждан существует слабая взаимосвязь, а именно муниципальное образование может занимать лидирующие места по результатам КО ЭД МОВ, а результаты удовлетворённости населения могут быть гораздо ниже 50%. Это свидетельствует о том, что потребности населения не в полной мере удовлетворены, а местные органы власти осуществляют свою деятельность в отрыве от мнений жителей подведомственной территории, т.е. они функционируют и существуют параллельно друг от друга, хотя должны быть единым организмом.

Удовлетворённость населения деятельностью органов власти, а именно качеством предоставляемых ему услуг должна свидетельствовать об эффективности деятельности такой власти и о доверии ей населения, т.е. в данном случае мы можем говорить о реализации подходов клиентоцентричности, клиентоориентированности в систему государственного и муниципального управления, в основу которых заложен некий принцип: власть для населения, а не население для власти [222].

Но нужно сказать, что у этих двух понятий есть отличие в подходах их трактовки:

- клиентоориентированность — это система взаимодействия власти и населения, в рамках которой осуществляется удовлетворение интересов данного населения, это механизмы, при помощи которых власть узнает о потребностях граждан и удовлетворяет их;

- клиентоцентричность — это модель построения государственного и муниципального управления на основе удовлетворения потребностей населения. Здесь предполагается создание некого продукта с учётом мнения населения и в целях удовлетворения потребностей населения. Это более широкое понятие

Отметим, что клиентоцентричный подход уже реализуется в сфере государственного и муниципального управления и демонстрирует практические

успехи, примером этого выступает функционирование и развитие портала госуслуг и многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг.

Однако современное государственное и муниципальное управление требует скорейшего перехода к клиентоцентричной модели управления, расширения и повсеместного распространения клиентоцентричных практик [222].

В 2021 году в распоряжении Правительства РФ № 2816-р был утверждён перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, который включает в себя 42 инициативы, последняя из которых это «клиентоцентричность» [18;121]. Для реализации данной инициативы в 2022 году были разработаны и приняты ряд документов, такие как Декларация ценностей клиентоцентричности и стандарты для внешних клиентов: «Государство для людей» и «Государство для бизнеса»; а также «Стандарт для внутреннего клиента», описывающие требования к организации работы государственных и муниципальных служащих [121;137].

В 2023 году инициатива «Клиентоцентричность» (федеральный проект «Государство для людей») перешла в активную фазу реализации [121;137].

Обратим внимание на то, что в 2022 году данная инициатива реализовывалась в пилотном режиме, в экспериментальной реализации приняли участия такие ведомства, как Минцифра, Минфин, Минэкономразвития, Минздрав, МЧС и другие, а также пять субъектов РФ Самарская, Тульская, Нижегородская, Московская и Липецкая области. Все упомянуты ведомства к 2023 году приняли концепции внедрения клиентоцентричности [137].

В результате данного проекта было сформировано 24 клиентских профиля привязанные к жизненным ситуациям и более 200 жизненных ситуаций, а также разработаны и внедрены стандарты клиентоцентричности практически во всех федеральных органах [121].

В 2023 году реализация федерального проекта началась во всех 89 субъектах Федерации.

Отметим, что к 2030 году планируется поэтапное внедрение клиентоцентричного подхода в деятельность всех органов публичной власти, а именно к 2030 году [18;118]:

- в 100% органов исполнительной власти будут внедрены принципы и стандарты клиентоцентричности.

- в 100% органов исполнительной власти будут внедрены HR-системы (цифровые профили государственных служащих, технологии искусственного интеллекта).

- в 100% органов исполнительной власти будут внедрены информационные системы клиентоцентричности (обратная связь с клиентами, мониторинг, каталог/реестр жизненных ситуаций, клиентские профили и т.п.).

В силу того, что муниципальные органы власти – это самый приближенный уровень управления к населению, результаты работы которых несомненно влияют на мнение населения о власти в целом, то клиентоцентричный подход должен лечь в основу их работы в первую очередь.

В связи с этим мы рекомендуем перенести акцент Декларации ценностей клиентоцентричности на муниципальный уровень управления. И тогда клиентоцентричный муниципалитет – это муниципалитет, услуги и функции которого предоставляются и осуществляются удобным способом для жителей муниципального образования, что позволяет повысить удовлетворённость граждан эффективностью деятельности местных властей, а также на основе постоянного мониторинга мнений жителей совершенствовать работу муниципалитета в режиме реального времени [121].

Клиентом в данном случае выступает человек, жители конкретного муниципального образования, которые могут взаимодействовать с местными властями в различных статусах [121]:

- в качестве просто гражданина или это может быть иностранный гражданин или человек, не имеющий гражданства, а также в составе местных сообществ;



- в качестве представителей бизнес-сферы, бизнес-сообщества (каких-либо коммерческих и/или некоммерческих организаций), индивидуальных предпринимателей, самозанятых;

- в качестве муниципальных служащих, либо лиц, занимающих муниципальные должности (главы муниципальных образований, главы местной администрации, председатели местных советов, депутаты [166] и т.д.), которые в данном случае являются представителями публичной власти в рамках взаимоотношений с внешними клиентами (гражданами, бизнес, местное сообщество), а также как участники межведомственного взаимодействия.

В данном случае клиентоцентричность в муниципальном управлении представляется в максимальном удовлетворении населения деятельностью местных органов власти [195]. Также показатель «удовлетворённости жителей деятельностью муниципалитетов» должен выступать одним из ключевых показателей эффективности деятельности местных властей [195].

В связи с вышесказанным рекомендуем, помимо традиционных каналов связи власти (сайт, телефон, электронная почта, личная встреча и т.д.) с местным сообществом, внедрить в работу муниципалитета мобильное приложение «Мой муниципалитет», рисунок О.1., Приложение О.

Внедрение в работу органов власти мобильного приложения «Мой муниципалитет» позволит в рамках реализации Декларации ценностей клиентоцентричности и стандартов сформировать и конкретизировать [121]:

- профиль клиента (данные, информация о клиентах, посредством которых определяются клиентские группы, и их предпочтений для улучшения клиентского опыта);

- профиль клиентского сегмента (совокупность сведений и характеристик о клиентских группах);

- клиентский путь (алгоритм действий клиентов с момента возникновения некой проблемы в рамках какой-либо жизненной ситуации, потребности до момента разрешения данной ситуации, удовлетворения потребности);

- карту клиентского пути (описание клиентского пути при помощи различных форм: графиков, схем, таблиц и т.д.);
- клиентский опыт (измеряемая клиентская оценка пройденного клиентского пути, его отдельных этапов, клиентская оценка удовлетворённости своих потребностей, алгоритма разрешения проблемы в рамках какой-либо жизненной ситуации);
- клиентский сценарий (предоставляемые органами власти клиенту услуг, сервисов, инструментов для разрешения проблемы в рамках какой-либо жизненной ситуации, удовлетворения потребностей).

Таким образом, мобильное приложение «Мой муниципалитет» является инструментом реализации клиентоцентричного и клиенториентированного подхода в управлении муниципальным образованием, а именно выступает точкой взаимодействия власти с клиентом и позволяет муниципальному управлению стать проактивным, т.е. предоставлять ряд услуг и сервисов клиентам для удовлетворения его потребностей без каких-либо запросов [121], а также позволит информацию из мобильного приложения получать на серверы муниципального образования в систему CRM, которая будет подвергаться обработке искусственным интеллектом и выводиться (выдаваться) на «Дашборды».

На применении информационных технологий в управлении муниципалитетом остановимся более подробно.

Блок 3. Результаты оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти городских, муниципальных округов и муниципальных районов, рисунок 3.3. [195]

Данный блок предполагает проведение и совершенствование оценки результатов эффективности деятельности муниципальных органов власти [195].

Организационно-управленческая деятельность в каждом муниципальном образовании, а именно его руководителей во многих аспектах носит информационный характер. Это связано с тем, что при разработке, принятии и реализации управленческих решений, необходимо внедрение информационных

технологий, например, по таким направлениям как получение сведений, получение данных для мониторинга и контроля за данными решениями. Исходя из этого, можно говорить о возрастании сложности принятия управленческих решений, как результата развития хозяйственных связей, ввиду увеличения информационных потоков. Увеличение данных потоков соразмерно/пропорционально уровню социально-экономического развития муниципального образования, что свидетельствует о том, что уровень организации сбора, обработки и передачи информации оказывает непосредственное влияние на эффективность системы управления муниципалитетом, а также на качество принимаемых управленческих решений [192].

Важно отметить, что современные технологии позволят в перспективе создать высокотехнологичную цифровую платформу государственного и муниципального управления, обеспечивающую снижение влияния человеческого фактора на процессы управления и, как следствие, снижение «ошибок» в обеспечении принятия и реализации управленческих решений, а также сокращения коррупционной составляющей управления [190;192;193;224; 226; 227].

Все вышесказанное подтверждает необходимость внедрения современных информационных технологий в систему государственного и муниципального управления и далее цифровая его трансформации. «Цифра» на сегодняшний день - это не роскошь, а необходимость для развития государственного и муниципального управления и как следствие развитие муниципальной экономики, экономики региона и страны в целом [192;193;224; 226; 227].

Согласно мнениям экспертов компании «Гартнер», выделяют пять этапов цифровизации государственного и муниципального управления [184] от «электронного правительства» к «умному правительству», рисунок 3.6. [68; 224; 226; 227].

Компания «Гартнер» – это американская исследовательская компания, специализирующаяся на исследовании рынка информационных технологий, основанная в 1979 году [68].

Исследование представленных на рисунке этапов цифровой трансформации государственного и муниципального управления демонстрирует важность такого момента как изменение способов реализации государственных и муниципальных

## ЭТАП ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

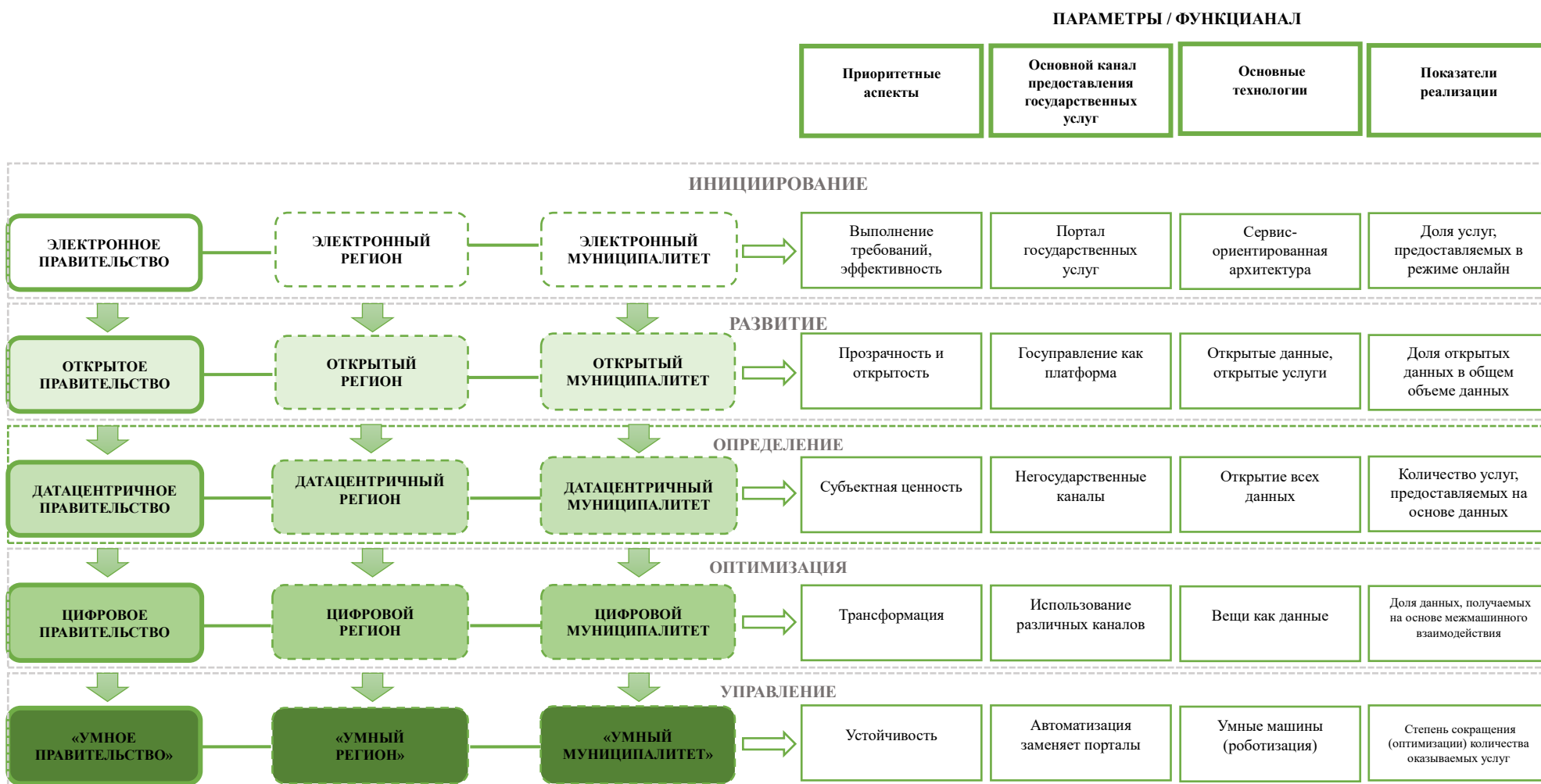


Рисунок 3.6 – Этапы цифровой трансформации государственного и муниципального (составлено автором на основе материалов [68; 224; 226; 227])

функций, изменение процессов и подпроцессов в рамках функциональной реализации, а также изменение понимания и состава данных функций [68; 224; 226; 227]. Для достижения этапа цифровой трансформации государственного и муниципального на сегодняшний день предстоит серьёзная работа на всех уровнях управления.

«Умное правительство» в рамках своего функционирования и развития предполагает в совокупности и «Умный регион» и «Умный муниципалитет».

Шагом к «Умному муниципалитету» выступает применение и развитие информационных технологий в деятельности муниципальных образований. Для этого предлагаем внедрить в деятельность муниципалитета систему-CRM и искусственный интеллект, который далее мы рассмотрим подробнее.

В настоящее время частные компании широко используют в своей работе такие системы работы с клиентами, как CRM-системы. На английском языке CRM звучит Customer relationship management и переводится как управление взаимоотношениями с покупателями, клиентами.

Под CRM-системой понимается программное обеспечение для организаций, которое позволяет собирать, анализировать и хранить информацию о клиентах, а также позволяет автоматизировать взаимодействие с ними [100].

В зависимости от функционала и решаемых задач можно выделить разновидности CRM-систем, рисунок 3.7. [120].

В рамках трансформации муниципального управления предлагаем провести некоторую адаптацию CRM-системы в УВГ-систему (управления взаимоотношениями с гражданами) в целях повышения ее эффективности и результативности.

В работе муниципалитета УВГ-инструментарий будет способствовать [144; 225]:

- созданию единой базы данных посредством сбора информации о клиентах (населении);

- синхронизации УВГ-систем между собой и с официальными сайтами, социальными сетями, колл-центрами и другими различными каналами взаимодействия с населением.

- обеспечению единого доступа к базам данных всех участников муниципального управления;

- автоматизации управленческих процессов и настройки триггеров;

- ведению и прогнозированию управленческих процессов;

- планированию и мониторингу деятельности муниципалитета;

- осуществлению оценки удовлетворённости население деятельностью местных органов власти;

- управлению накопленным знанием.

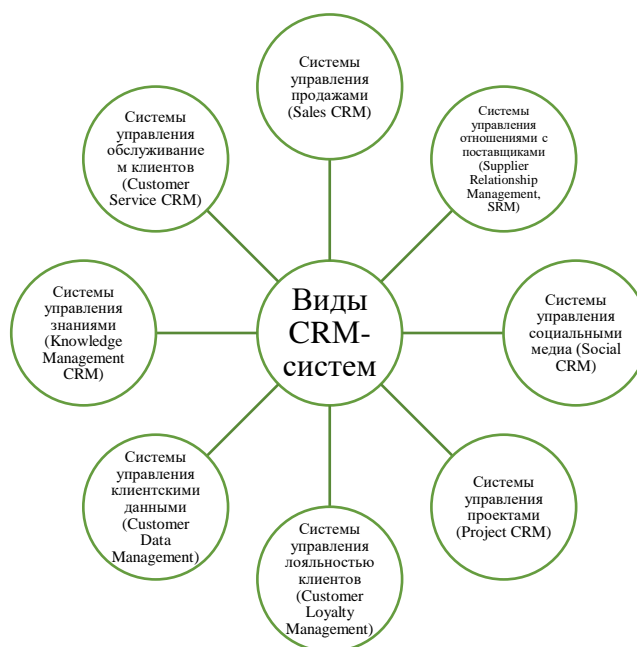


Рисунок 3.7 – Виды CRM-систем (составлено автором по материалам [120; 225])

В силу того, что муниципальное образование осуществляет свою деятельность в условиях многозадачности, то в данном случае требуется внедрение многопрофильной УВГ-системы. И тогда применительными к муниципальным управленческим процессам могут стать такие составляющие многопрофильной УВГ-систем как [120; 225]:

- управление данными о гражданах (УДГ);

- управление социальными медиа (УСМ);

- управление обслуживанием граждан (УОГ);

- управление знаниями (УЗ).
- управление проектами (УП).

Для мягкого перехода процессов управления на многопрофильную УВГ-системы рекомендуем поэтапное её внедрение, рисунок 3.8.

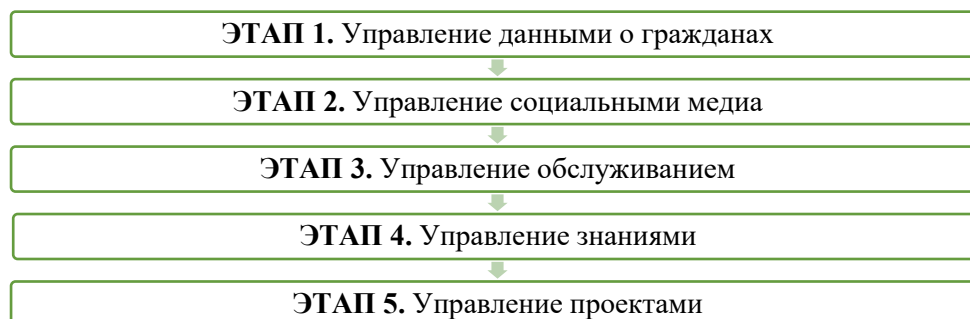


Рисунок 3.8 – Этапы внедрения многопрофильной УВГ-системы в деятельность муниципального образования (составлено автором [120;225])

Далее предлагаем подробно рассмотреть каждый этап [120;225]:

Этап 1: Управление данными о гражданах представляется в виде программного решения, позволяющего эффективно оперировать данными о жителях в целях повышения качества обслуживания, предоставляемых услуг, оптимизации управленческих процессов и выстраивание взаимоотношений власти с ними.

Этап 2: Управление социальными медиа представляется в виде программного решения, которое способствует органам власти использовать социальные сети для маркетинга территории и организации обратной связи с населением. Представляется возможность анализировать поведение граждан, выявлять их интересы и использовать полученную информацию в целях повышения доверия власти у населения и создания и укрепления положительного её имиджа.

Этап 3: Управление обслуживанием граждан представляется в виде программного решения, позволяющим управлять взаимодействием с населением в целях повышения качества обслуживания и доверия населения к власти.



Этап 4: Управление знаниями представляется в виде программного решения, позволяющего собирать и систематизировать информацию об услугах населению, управленческих процессах, проектах муниципалитета, а также базу знаний для дальнейшего обучения всех участников муниципального управления в целях повышения их профессиональной квалификации.

Этап 5: Управление проектами представляется в виде программного решения, позволяющего оптимизировать процессы планирования, управления и контроля проектной деятельности муниципального образования, способствует улучшению координации работы муниципалитета и повышению эффективности взаимодействия между участниками различных проектов.

Таким образом, предлагаемая многопрофильная УВГ-система позволит оптимизировать процессы взаимодействия власти с населением, повысить доверие и удовлетворённость населения её деятельностью и достичь объективности в оценке результатов управленческой деятельности муниципального образования.

Внедрение и развитие искусственного интеллекта в государственное и муниципальное управление сегодня это неизбежная реальность, которая позволит оптимизировать и повысить эффективность управленческих процессов на всех уровнях управления.

В связи с этим предлагается внедрить искусственный интеллект для аккумулирования всех производных предлагаемых систем и инструментария, что позволит осуществлять постоянный мониторинг результатов достижения максимальных значений показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных органов власти, а также создавать прогнозные матрицы в рамках разработанной эмпирической модели [101].

В частности, нами предлагается синхронизировать многопрофильную УВГ-систему и искусственный интеллект.

Как мы уже отмечали УВГ-системы являются передовыми в управлении взаимодействием с клиентами. В нашем случае клиентами для муниципалитета

выступают граждане как элемент гражданского общества в различных ролях (описывали ранее в блоке 2).

Симбиоз УВГ-систем и искусственного интернета способен существенно повысить ЭД МОВ и удовлетворённость граждан в их деятельности. В данном случае будет обрабатываться, анализироваться и представляться объективная информация, а именно результаты оценки ЭД МОВ и опросов населения в связи с минимизированием человеческого фактора. В связи с этим предлагаем внедрение в деятельность муниципалитетов УВГ-систем и искусственного интеллекта.

Интегрирование искусственного интеллекта в УВГ-системы коренным образом позволит изменить процесс взаимодействия муниципального образования с гражданами, обеспечить эффективность управления, персонализированность и прогнозируемость данного процесса и управления муниципальными территориями в целом.

Главным преимуществом УВГ-систем, которые управляются искусственным интеллектом – это возможность всеобъемлющей персонализации взаимодействия населения и власти. Программные алгоритмы искусственного интеллекта позволяют анализировать огромные базы данных из различных источников, а также позволяют создавать подробные клиентские профили (профили граждан).

В рамках прогнозной аналитики искусственный интеллект, интегрированный в УВГ-системы, является незаменимым инструментом. Главное преимущество заключается в возможности предиктивного анализа, предиктивной аналитики, т.е. это комплекс методов анализа данных и способов их интерпретации, который позволяет принимать эффективные управленческие решения в будущем на основе исследования результатов прошлого [84].

В данном случае появляется возможность прогнозирования поведения клиента/гражданина, в основу которого закладываются исторические данные, выявленные тенденции и закономерности, которые могут быть упущены из-за человеческого фактора.

Прогнозирование в таком формате позволит муниципалитету предвидеть потребности жителей, выявлять потенциальные риски и разрабатывать упреждающие стратегии для удовлетворения потребностей населения. Также прогнозная аналитика позволит оптимизировать муниципальные управленческие процессы гарантируя, что ресурсы направляются на более перспективные направления деятельности, перспективные интересы и возможности.

В отношении повышения качества обслуживания населения муниципалитету также предлагается внедрение чат-ботов с искусственным интеллектом и/или муниципального виртуального помощника/ассистента, что позволяет местным органам власти быть на связи с жителями 24 часа в сутки [84].

Посредством чат-ботов и муниципальных виртуальных помощников на базе искусственного интеллекта представляется возможность обработки широкого спектра запросов граждан от часто задаваемых вопросов до вопросов со сложной проблематикой, что способствует высвобождению сотрудников муниципального образования и направление данного ресурса на решение более сложных проблемных вопросов.

И в результате мы получаем более отзывчивое, персонализированное и эффективное обслуживание жителей муниципального образования, что безусловно повышает его удовлетворённость, уровень доверия населения к власти и положительно влияет на властный имидж.

УВГ-системы на базе искусственного интеллекта упрощают операционные процессы, сокращают объёмы ручного труда и повышают эффективность деятельности и оптимизации управленческих процессов, в нашем случае муниципалитета [84].

Благодаря таким технологиям заинтересованные стороны получают автоматизацию рутинных задач, а именно ввод данных, оценка профиля гражданина и т.д., что позволяет сосредоточиться, в основном, на стратегических вопросах, а решение тактических задач предоставить искусственному

интеллекту.

Отметим, что аналитика, основанная на искусственном интеллекте, способна предоставлять информацию о ЭД МОВ по необходимым показателям, в том числе, по показателям МКПЭ и КРД МОВ; показателям удовлетворённости населения деятельностью МОВ, по показателям вовлеченности жителей в процессы местного самоуправления в режиме реального времени, что позволяет муниципалитету оперативно и эффективно принимать управленческие решения.

«Дашборды» муниципальных показателей эффективности и коэффициентов результативности деятельности муниципальных органов власти (далее «Дашборды МКПЭ и КРД») [195]

Ранее отмечалось, что для плодотворной и эффективной работы муниципалитетов необходимо использовать «Дашборды МКПЭ и КРД». Это инструментарий для трекинга, который позволяет быстро преобразовывать данные, информацию в удобный способ демонстрации: графики, диаграммы и т.д. Они удобны для ежедневного отслеживания достижения генеральной цели стратегии социально-экономического развития МО. Во многих разработанных «Дашбордах» есть функционал совместного доступа, что позволяет одновременно работать нескольким пользователями.

Данные о процессах управления, протекающих в муниципальном образовании, которые осуществляются посредством УВГ-системами и искусственным интеллектом дают дополнительные возможности, такие как использования инструментария «Дашборды МКПЭ и КРД», что в оперативном режиме позволяет отслеживать промежуточные результаты деятельности каждого из участника муниципального управления и стимулировать его деятельности в силу доступности и демонстрации информации о ней.

Таким образом, технологии искусственного интеллекта неизбежно будут развиваться и влияние их на УВГ-системы будут расти. Данные технологии ставят новые задачи перед системой государственного и муниципального управления, связанные с этическими и практическими вопросами, что, конечно же, требует соответствующей квалификации от всех участников

государственного и муниципального управления.

В заключение отметим, что категории «результативность» и «эффективность» - это неотъемлемые характеристики деятельности органов власти и эффективного управления, в связи с этим считаем важным необходимость внедрения в действующую оценку эффективности деятельности муниципальных органов власти таких блоков, как муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти и коэффициенты результативности деятельности местных органов власти, а также применение многофункциональной УВГ-системы и искусственного интеллекта в деятельности местных органов власти [195].

### **3.3 Адаптация методического подхода к оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти к условиям сценарного развития местного самоуправления**

В современных условиях местное самоуправление выступает одним из приоритетных конституционно-правовых институтов РФ и особым элементом развития российского гражданского общества, который обеспечивает реализацию властных функций граждан в целях непосредственного решения вопросов обеспечения жизнедеятельности населения.

Российский институт местного самоуправления прошёл длительный путь своего развития: менялись модели территориальной организации местного самоуправления, правовые формы и механизмы местного самоуправления, статусы местных территорий и их количество и т.п. [53].

На сегодняшний день накоплен значительный опыт по формам и механизмам реализации прав граждан по реализации и участию в местном самоуправлении, однако мы можем также констатировать факт существования проблем, ограничивающих права граждан в данной области [53].

Новый этап развития российского местного самоуправления обусловлен необходимостью повышения эффективности деятельности местных органов

власти, а также реализацией положений Конституции РФ, принятых в рамках поправок в июле 2020 года.

В ноябре 2024 года прошло заседания Совета по местному самоуправлению при Совете Федерации Федерального Собрания РФ, на котором рассматривались вопросы развития местного самоуправления в России. По результатам данного заседания были определены приоритетные направления и перспективы развития местного самоуправления, а также разработаны рекомендации для ряда министерств и ведомств.

Главной перспективой развития местного самоуправления представляется раскрытие и развитие потенциала данной формы народовластия, которая предполагает активное участия населения в местном самоуправлении, способствующее свободному развитию жителей муниципального образования, а также формированию условий комфортной и достойной их жизни.

Приоритетными направлениями развития местного самоуправления РФ были определены нижеприведённые направления:

Первым направлением выступает развитие нормативно-правовых основ МСУ в рамках обеспечения реализации принципа единой системы публичной власти, который отражён в Конституции РФ. Практической реализацией вышеуказанного принципа можно считать вступление в настоящее время в силу нового ФЗ №33 «Об общих принципах реализации местного самоуправления в системе публичной власти». Важно отметить, что проект данного закона был поддержан большинством голосов региональных органов власти и Всероссийской ассоциацией развития местного самоуправления.

Вторым направлением выступает достаточная финансовая обеспеченность местных органов власти с целью надлежащего исполнения ими своих полномочий, т.е. создание гарантий в данной сфере со стороны органов власти федерального и регионального уровня управления.

Третьим направлением определено совершенствование и развитие форм и механизмов взаимодействия (обратной связи) местных органов власти и населения; совершенствование и развитие механизмов ответственности глав

местных администраций, глав муниципальных образований за исполнения своих обязанностей по вопросам непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения.

Четвертым направлением выступает совершенствование условий и форм участия граждан в осуществлении местного самоуправления, а также совершенствование условий и форм непосредственного осуществления гражданами местного самоуправления.

Пятым приоритетным направлением обозначено создание условий по обеспечению местных органов власти высококвалифицированными специалистами.

В связи с выше обозначенными приоритетными направлениями, считаем необходимым адаптировать методический подход к ОЭД МОВ к условиям сценарного развития местного самоуправления.

В работе предлагается 3 сценария развития местного самоуправления с учётом применения методического подхода ОЭД МОВ: консервативный, базовый и оптимистичный. Такое понимание адаптации методического подхода с точки зрения сценарного развития не отменяет существующую систему оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, а дополняет и совершенствует её.

В целом вне зависимости от сценария развития местного самоуправления, предлагаемый методический подход включает эмпирическую модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти и ключевой её элемент - методику комплексной оценки эффективности деятельности местных органов власти.

Консервативный сценарий предполагает в рамках методического подхода, внедрение первого блока разработанной авторской модели «Мониторинг эффективности деятельности муниципальных органов власти городских, муниципальных округов и муниципальных районов», включая муниципальную систему ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти и коэффициентов результативности деятельности местных

органов власти и ключевого её элемента методику комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, рисунок 3.9.

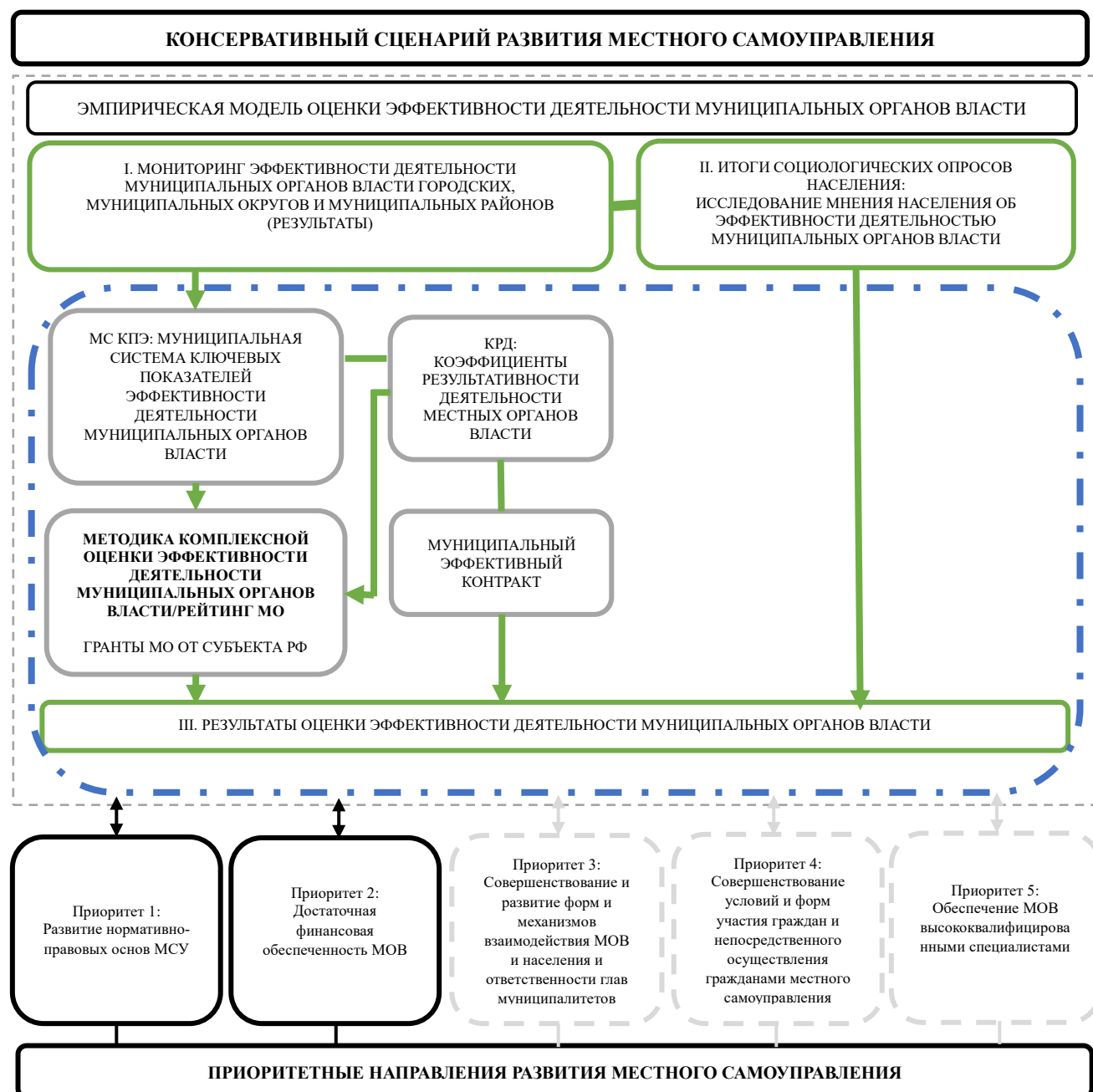


Рисунок 3.9 – Консервативный сценарий развития местного самоуправления с применением авторского методического подхода оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти (составлено автором)

В рамках данного сценария целью повышения эффективности деятельности местных органов власти будет выступать стабильное долговременное повышение качества жизни граждан муниципального образования и его устойчивого развития, посредством повышения



эффективности реализации полномочий органов местного самоуправления и обеспечения их взаимодействие с населением.

Данный сценарий позволит обеспечить развитие местного самоуправления по первому и второму приоритету и частично по третьему, четвёртому и пятому приоритету.

Базовый сценарий предполагает в рамках методического подхода, внедрение также первого блока «Мониторинг эффективности деятельности муниципальных органов власти городских, муниципальных округов и муниципальных районов», включая муниципальную систему ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, коэффициентов результативности деятельности местных органов власти и ключевого элемента модели - предлагаемую методику комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти. Сюда же входит и второй блок «Итоги социологических опросов населения: исследование мнения населения об эффективности деятельностью муниципальных органов власти», с использованием предлагаемого инструмента неаффилированной оценки населением эффективности деятельности местных органов власти, качества предоставляемых муниципальных услуг, рисунок 3.10.

В рамках данного сценария целью повышения эффективности деятельности местных органов власти будет выступать стабильное долговременное повышение качества жизни граждан муниципального образования и его устойчивого развития за счёт повышения эффективности реализации полномочий органов местного самоуправления и развития форм вовлеченности населения в процессы развития местного самоуправления, с учётом повышения правовой грамотности населения, расширения общественного участия в муниципальном управлении и развития его продуктивности, в целях повышения уровня удовлетворённости населения работой муниципалитетов.

Данный сценарий позволит обеспечить развитие местного самоуправления по первым трём приоритетам и частично по четвёртому и пятому приоритету.

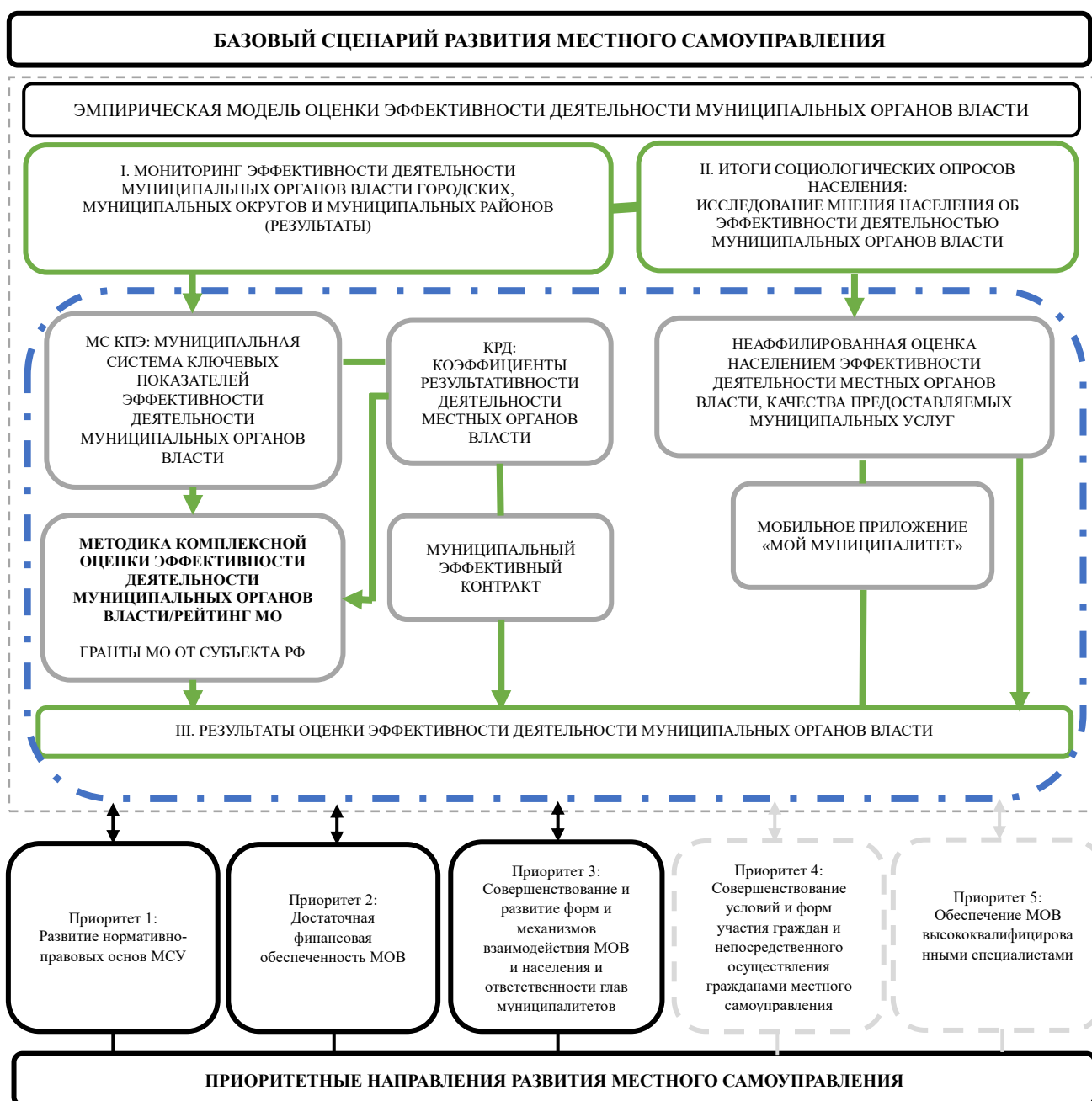


Рисунок 3.10 – Базовый сценарий развития местного самоуправления с применением авторского методического подхода оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти (составлено автором)

Оптимистичный сценарий предполагает в рамках методического подхода, внедрение первого и второго блока модели с применением всех предлагаемых элементов, а также третьего блока «Результаты оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти городских, муниципальных округов и муниципальных районов», с использованием многопрофильной УВГ-

систем, искусственного интеллекта, инструментария для трекинга: «Дашборды», рисунок 3.11.

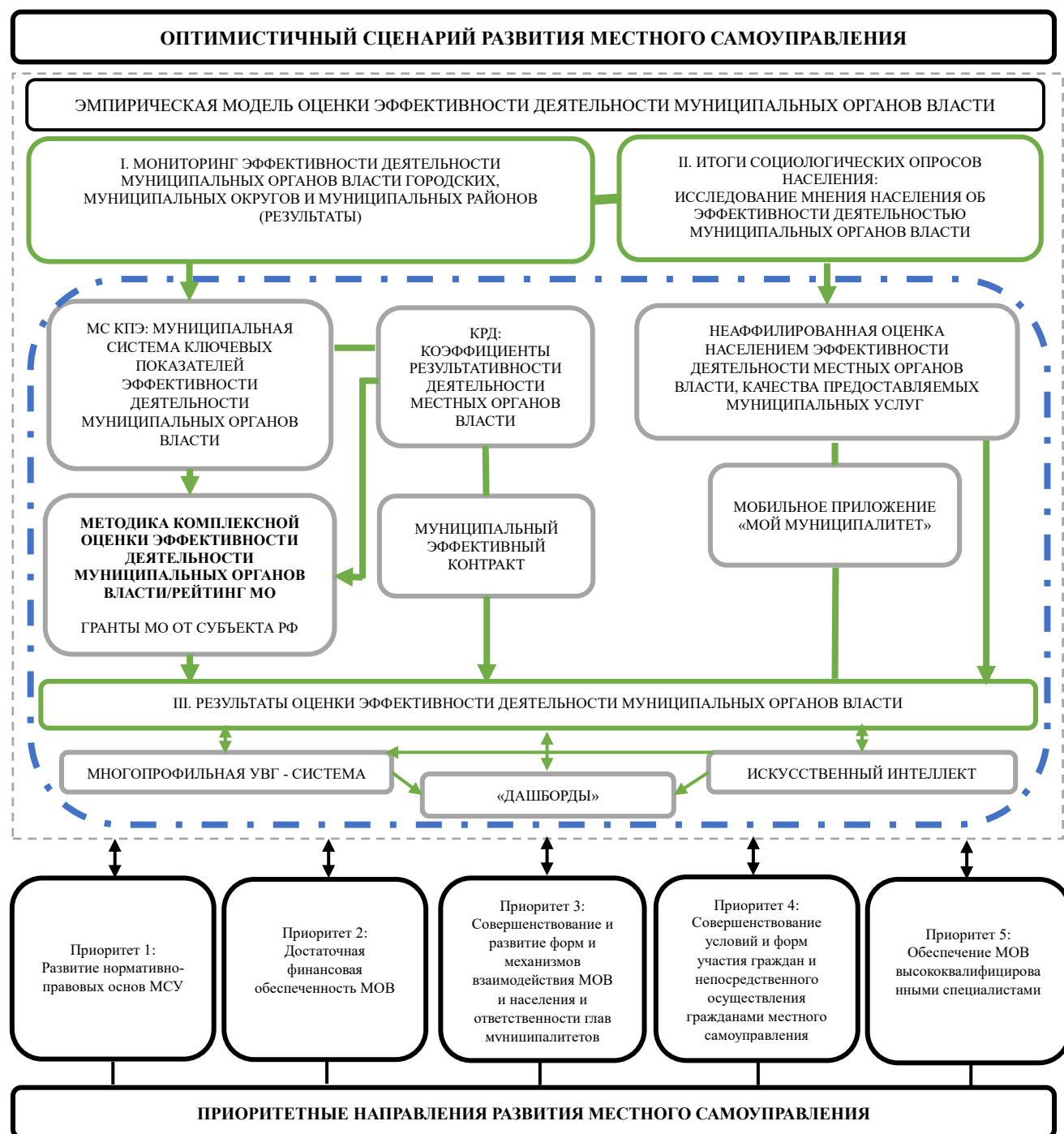


Рисунок 3.11 – Оптимистичный сценарий развития местного самоуправления с применением авторского методического подхода оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти (составлено автором)

В рамках данного сценария целью повышения эффективности деятельности местных органов власти будет выступать стабильное долговременное повышение качества жизни граждан муниципального

образования и его устойчивого развития, за счёт развития форм вовлеченности населения в процессы развития местного самоуправления в целях повышения уровня удовлетворённости населения работой муниципалитетов; за счёт повышения эффективности реализации полномочий органов местного самоуправления, с учётом развития информационных технологий и цифровизации процессов местного самоуправления, через внедрение и модернизацию цифровых и платформенных решений, выработку согласованных управленческих решений на основе цифровых данных, повышение «цифровой грамотности» населения и доступности государственных и муниципальных услуг в электронном виде, в целях повышения «цифровой зрелости» муниципалитета как необходимого элемента эффективной его работы [142].

Данный сценарий позволит обеспечить развитие местного самоуправления в полной мере по всем пяти приоритетным направлениями описанным ранее и достижению описанной ранее перспективе.

Итак, при соответствующих потенциальных возможностях конкретного муниципального образования может быть выбран подходящий сценарий развития местного самоуправления, однако для комплексного всестороннего развития в рамках повышения эффективности работы муниципалитетов желательным выступает оптимистический сценарий развития с применением предлагаемого методического подхода.

На основе вышеизложенного, предложены ключевые аспекты адаптации методического подхода к оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти и его составляющих - модели и методики оценки эффективности, с решением следующих задач:

- определение основных ориентиров и механизмов развития местного самоуправления и муниципального образования, что позволяет своевременно выявлять отрицательные и положительные тенденции развития и принимать необходимые решения;

- ориентация работы местных органов власти на социально важный результат с учётом потребностей, потенциала и ресурсов соответствующего муниципального образования;

- определение зон, требующих приоритетного внимания, что позволяет сформировать перечень мероприятий по повышению эффективности и результативности деятельности местных органов власти;

- выявление внутренних ресурсов, что позволяет повысить качество, предоставляемых муниципальных услуг гражданам;

- внедрение новых, отвечающих современным требованиям, методов муниципального управления, обусловленных назревшей необходимостью ориентирования на социальный эффект и реализуемых в условиях трансформации подхода к исполнению государственных функций в интересах граждан, что будет способствовать развитию взаимодействия между органами власти и населения.

Важно отметить, что реализация каждого из сценариев предполагает внедрение первого блока модели и ключевого её элемента методики комплексной оценки эффективности работы муниципалитетов.

Таким образом, деятельность муниципалитетов в соответствии с методическим подходом оценки эффективности их деятельности позволит обеспечить реализацию нового этапа развития местного самоуправления в трех сценариях, с акцентом на повышение эффективности их работы с учётом готовности каждого муниципального образования к реализации одного из трех предлагаемых сценариев.

### ВЫВОДЫ РАЗДЕЛА 3

Постоянно развивающееся общество требует своевременной обратной связи от органов публичной власти в виде изменений в механизмах государственного и муниципального управления и методах оценки его эффективности. Развитие теоретических и методических подходов к оценке эффективности и результативности деятельности муниципальных органов власти — это та необходимость, которая продиктована современными тенденциями муниципального управления.

В связи с вышеизложенным, в главе 3 диссертационного исследования было выполнено:

- впервые предложен методический подход к комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти, включающий разработку муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти, позволяющий увязать стратегическую цель социально-экономического развития муниципального образования с показателями эффективности и результативности деятельности каждого участника муниципального управления;

- разработана муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти;

- разработан перечень муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти по каждой подсистеме муниципальной системы КПЭ;

- проработан инструментарий проведения комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с включением дополнительных показателей (совокупного индекса муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных органов власти, совокупного коэффициента результативности деятельности муниципальных органов власти);

- разработана эмпирическая модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти и определены перспективы её использования, в рамках которой сформулированы конкретные мероприятия по развитию системы

управления взаимоотношением с населением и формирования системы стимулирования кадров в системе муниципального управления;

- предложен методический подход к разработке системы премирования за повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти;

- выработаны три сценария развития местного самоуправления с применением авторского методического подхода оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, включая эмпирическую модель и методику комплексной оценки эффективности деятельности местных органов власти.

Исходя из вышеизложенного, приходим к выводу, что авторский методический подход и входящий в него инструментарий оценки эффективности деятельности местных органов власти позволит повысить объективность распределения региональных бюджетных ассигнований для совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого исследования были сделаны выводы и разработаны следующие рекомендации:

1. Предложена уточнённая терминология понятий: муниципальный эффективный контракт, муниципальный ключевой показатель эффективности и коэффициент результативности деятельности местных органов власти, что позволит расширить теоретические представления о деятельности муниципальных органов власти с учётом институтов, регулирующих процессы их деятельности.

2. Структурированы теоретические представления о российской и зарубежных моделях местного самоуправления, результаты которого позволили прийти к выводу об отсутствии влияния существующей модели местного самоуправления на систему оценки эффективности деятельности муниципалитетов. В связи с чем сформулированы принципы формирования институциональной инфраструктуры местного самоуправления, которые выступают основой разработки НПА, регулирующих деятельность органов местного самоуправления, уточнены стратегические цели и задачи муниципального управления, местного самоуправления и муниципального образования с содержательным акцентом на эффективности деятельности органов власти, что позволит учитывать тенденции стратегического планирования деятельности местных органов власти и выстраивать механизмы эффективного взаимодействия между органами власти и населением.

3. Предложен методический подход к комплексной оценке эффективности деятельности муниципальных органов власти, включающий разработку муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти. Реализация такого методического подхода позволит интегрировать оценку эффективности в деятельность муниципальных органов власти, повысить объективность распределения региональных грантов для совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований.



3.1. В процессе диссертационного исследования был проведён сравнительный анализ результатов КО ЭД МОР МО субъектов Российской Федерации согласно утверждённым нормативно-правовым актам и методической документации:

3.1.1. В частности, были изучены НПА федерального, регионального и местного порядка в области проведения оценки эффективности деятельности муниципалитетов, которые действовали в период с 2009 года по 2024 год и действуют в настоящее время.

3.1.2. Детально были проанализированы и проработаны методика мониторинга ЭД МОВ (проводимый по 40 показателям ЭД МОВ) и методические рекомендации о выделение грантов муниципальным образованиям из бюджетов субъектов Федерации, направляемые на содействие достижению и/или на поощрение достижения наилучших значений показателей деятельности местных органов власти, которые утверждённые в соответствующих НПА.

3.1.3. Проведён сравнительный анализ результатов КО ЭД МОР МО субъектов Российской Федерации и на примере Ленинградской области детально проанализированы результаты рейтингов муниципалитетов за шестнадцатилетний период с целью выявления или опровержения положительной динамики между результатами оценки ЭД МОВ и результатами опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти.

Исходя из данного анализа, наблюдаем, что в муниципальных образованиях выбранных ранее регионов прямая динамика взаимосвязи между результатами оценки эффективности муниципального управления и результатами опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти либо слабая, либо практически отсутствует.

Оперируя данными сравнительного анализа результатов эффективности муниципального управления и результатов опросов населения об

удовлетворённости деятельностью местных органов власти в выбранных субъектах РФ, можем сделать вывод о том, что:

- на 2023 в Чеченской Республике только в половине МО присутствует взаимосвязь результатов КО ЭД МОВ и удовлетворённости населения их деятельностью, к тройке лидеров относятся одни и те же муниципалитеты, однако последующее распределение МО отличается, т.е. рейтинги, построенные по анализируемым данным МО, не совпадают. В Хабаровском крае и Костромской области имеется частичная взаимосвязь, т.е. в половине МО этих регионов нет взаимосвязи между выше отмеченными показателями. В Курганской, Новосибирской, Ростовской областях и республики Башкортостан данная взаимосвязь почти отсутствует.

- на 2024 год по данным результатов КО ЭД МОВ и удовлетворённости населения их деятельностью в Ленинградской, Курганской, Костромской, Новосибирской, Ростовской областях и Чеченской Республике практически отсутствует взаимосвязь между выше отмеченными показателями. В Хабаровском крае имеется частичная взаимосвязь у половины МО региона. В республики Башкортостан данную взаимосвязь установить или опровергнуть не удалось, т.к. отсутствуют официальные опубликованные данные по результатам КО ЭД МОВ за этот год.

На примере Ленинградской области был проведён детальный сравнительный анализ результатов КО ЭД МОВ МО, согласно которому отмечается, что единичные случаи взаимосвязи вышеописанных данных в период с 2009 по 2024 года все же присутствуют.

На основании данного анализа пришли к выводу, что на протяжении шестнадцати лет не наблюдается наличие бесспорных лидирующих позиций в каком-либо МО Ленинградской области из восемнадцати исследуемых. Предпосылками этому выступило периодическое обновление законодательной базы на федеральном и региональном уровне. А также делается вывод о том, что за весь указанный период исследования и по настоящее время в перечень

показателей для оценки ЭД МОВ, так и не был введён такой критерий оценки как кадровое обеспечение муниципального управления.

В научной работе демонстрируется, что предлагаемый критерий существенно влияет на результаты КО ЭД МОВ и, соответственно, на результаты ранжирования муниципальных образований, на основании которых муниципалитеты могут претендовать на региональные гранты.

4. Разработана уровневая муниципальная система ключевых показателей эффективности деятельности местных органов власти, включающая подсистемы ключевых показателей: эффективности руководителей муниципальных органов власти; эффективности структурных подразделений муниципальных органов власти; эффективности муниципальных служащих. Внедрение такой системы показателей позволяет представить дорожные карты деятельности всех участников системы муниципального управления, вносить необходимые своевременные коррективы в деятельность муниципалитета, способствуя повышению уровня взаимодействия населения и местной власти и росту удовлетворённости деятельностью властных структур.

4.1. Разработаны и предлагаются к внедрению совокупный индекс муниципальной системы ключевых показателей эффективности деятельности и совокупный коэффициент результативности деятельности муниципальных органов власти, с учётом весов МКПЭ, которые используются для проведения КО ЭД МОВ.

На основе выполненных расчётов в параграфе 3.2. представлен имитационный рейтинг муниципальных образований на примере Ленинградской области, согласно КО ЭД МОВ с применением муниципальной системы КПЭ на 2024 год, который демонстрирует, что лидирующие муниципальные образования, такие как Тосненский МР и Лужский МР потеряли свои позиции и опустились на 8 и 9 места в рейтинге соответственно, а муниципальные образования имеющие средние значения или аутсайдеры, наоборот, устремились в верх и занимают первые места – это такие муниципальные образования как

Лодейнопольский (1 место), Всеволожский (2 место) и Подпорожский (3 место) МР.

4.2 Для определения весов муниципальных ключевых показателей эффективности деятельности был проведён экспертный опрос, в рамках которого сотрудникам органов местного самоуправления было предложено оценить от 0 до 1 влияние каждого показателя на эффективность работы руководителей, структурных подразделений и муниципальных служащих муниципалитетов (из предложенного перечня), среднее арифметическое значение по которым и были приняты исследователем в качестве веса каждого конкретного показателя. Опросу подверглись 8 экспертов.

В работе была проведена оценка степени согласованности мнений экспертов посредством расчётов коэффициентов конкордации ( $W$ ):

- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти является высокой и составляет  $W_p = 0,650513549 = 0,7$ ;

- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти является высокой и составляет  $W_{сп} = 0,777083333 = 0,8$ ;

- согласованность мнения экспертов в рамках перечня ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих является высокой и составляет  $W_c = 0,810825893 = 0,8$ .

Представленные результаты оценки степени согласованности мнений экспертов по предлагаемым перечням свидетельствуют о высокой степени согласованности их мнений и значит, что выполненное ранжирование экспертной группой проведено корректно и может быть использовано в дальнейшем местными органами власти в процессе разработки и принятия управленческих решений.

5. Предложен методический инструментарий проведения комплексной оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти с

включением новых показателей деятельности муниципальных органов власти: совокупного индекса муниципальной системы ключевых показателей эффективности, совокупного коэффициента результативности, применение которых позволит составлять достоверные рейтинги муниципальных образований, исключающие конфликт интересов между муниципальными образованиями и населением.

5.1. В рамках исследования организационных вопросов взаимодействия органов муниципального управления и гражданского общества систематизированы результаты социологических опросов населения в отношении его удовлетворённости деятельностью местных органов власти муниципальных образования субъектов Федерации, а также, в частности, муниципалитетов Ленинградской области за шестнадцатилетний период на основе сводных докладов региона об оценке ЭД МОВ, а также дана оценка данным результатам.

5.2. На основе аналитических материалов субъектов Федерации, проанализированы результаты опросов граждан в отношении их удовлетворённости деятельностью местных органов власти в таких сферах, как образование, здравоохранение, культуры, ЖКХ, транспортное обслуживание и т.д. (по 7-и показателям), результаты которого констатировали то, что при лидирующих позициях конкретных муниципальных образований по определённому показателю может отставать или отсутствовать динамика его роста.

5.3. В работе был проведён уточняющий сравнительный анализ результатов оценки ЭД МОВ и результатов опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти на примере Ленинградской области за период с 2009 по 2024 года, а также на его основе проведён корреляционный анализ взаимосвязи показателей «Оценка эффективности деятельности муниципальных органов власти» и «Удовлетворённость населения деятельностью местных органов власти», результаты которых показали, что в среднем наблюдается слабая взаимосвязь

исследуемых показателей. Согласно результатам корреляционного анализа, приходим к выводу о слабой взаимосвязи исследуемых показателей.

Однако в анализируемый период (с 2009 по 2024 гг.) в муниципальных образованиях Ленинградской области согласно результатам КО ЭД МОВ и исследования мнения жителей представляется слабая обратная взаимосвязь в 2009 году, очень слабая обратная в 2011, 2018, 2019 гг., очень слабая прямая взаимосвязь в 2010, 2013, 2014 гг., слабая прямая связь в 2015, 2017 гг., средняя прямая взаимосвязь в 2012, 2016, 2021, 2022, 2024 гг., высокая прямая взаимосвязь приходится на 2020 год и очень высокая прямая взаимосвязь на 2024 год.

На основе проведённого исследования приходим к выводу, что либо существующая система оценки не отвечает современным требованиям и вызовам и не демонстрирует в полной мере результаты эффективности работы муниципалитетов, либо опросы граждан демонстрируют не объективные результаты удовлетворённости, либо и то и другое.

На основе изученной практики предложен методический подход к КО ЭД МОВ, о котором мы говорили ранее, также прикладной инструментарий оценки КО ЭД МОВ (в том числе авторская формула расчёта), позволяющий увязать стратегическую цель социально-экономического развития муниципального образования с показателями эффективности и результативности деятельности каждого участника муниципального управления. Реализация такого методического подхода позволит повысить объективность распределения региональных грантов для совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований страны.

Результаты выполненных расчётов показывают, что представленный рейтинг МО по действующему перечню показателей, меняются при введении в расчёт КО ЭД МОВ показателей Муниципальной системы КПЭ, а именно многие муниципальные образования потеряли свои позиции, а часть муниципалитетов улучшали свои результаты.

Таким образом, на основе проведённых расчётов и представленных рейтингов муниципальных образования Ленинградской области,

продемонстрировано, что предлагаемый подход с применением показателей эффективности и результативности позволяет объективно и достоверно составлять рейтинги МО в части их эффективного управления.

На основе сделанных расчётов представляется имитационный рейтинг муниципалитетов на примере Ленинградской области, согласно КО ЭД МОВ с применением показателей Муниципальной системы КПЭ на 2024 год.

Необходимость внедрения описанных показателей обуславливается появлением более объективного ранжирования муниципальных образования по результатам КО ЭД МОВ, что даёт в последствии заслуженную возможность муниципалитетам претендовать на получение региональных грантов (дотаций).

6. Разработана эмпирическая модель оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти, учитывающая мониторинг эффективности деятельности муниципальных органов власти, итоги социологических опросов населения об эффективности деятельности МОВ и результаты оценки эффективности деятельности МОВ, выступая в качестве механизма совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований.

Сформулированы и предложены к внедрению институциональные инструменты, оказывающие влияние на взаимодействие органов местного самоуправления и граждан. Внедрение таких инструментов будет способствовать оптимизации процессов взаимодействия власти с населением, достижению объективности в оценке результатов управленческой деятельности муниципального образования, получению неаффилированного мнения жителей муниципального образования об удовлетворённости деятельностью муниципальных органов власти и позволит повысить открытость и прозрачность публичного управления в условиях многозадачности.

6.1. Предлагается к внедрению инструмент получения неаффилированной оценки граждан в отношении предоставляемых муниципальных услуг посредством мобильного приложения «Мой муниципалитет», что предполагает усиление клиент-ориентированности местных органов власти. В работе

продемонстрирован возможный инер-фейс данного приложения; подробно описаны рубрики приложения, его функционал и возможности, принципы работы.

6.2. Предложена к внедрению в муниципальные управленческие процессы многопрофильная система управления взаимоотношениями с гражданами (Система УВГ), с такими составляющими как: управление данными о гражданах (УДГ); управление социальными медиа (УСМ); управление обслуживанием граждан (УОГ); управление знаниями (УЗ). управление проектами (УП).

Данная многопрофильная система предназначена для повышения качества предоставляемых услуг населению и повышения его удовлетворённости деятельностью муниципальных органов власти как клиент-ориентированных органов в целях повышения эффективности и результативности деятельности местных органов власти.

6.3. Описан подход внедрения инструментария «Дашборды» для трекинга МКПЭ местных органов власти, который позволяет быстро преобразовывать данные, информацию в удобный способ демонстрации: графики, диаграммы и т.д.

6.4. В диссертационной работе дополнительно предлагается внедрить искусственный интеллект для аккумуляирования всех производных предлагаемых систем и инструментария, что позволит осуществлять постоянный мониторинг результатов достижения максимальных значений показателей эффективности и результативности деятельности муниципальных органов власти, а также создавать прогнозные матрицы в рамках разработанной эмпирической модели.

6.5. В работе уточнена и дополнена система премирования за повышение эффективности деятельности муниципальных органов власти и предлагается к внедрению структура муниципального эффективного контракта служащего, на основании которого описан алгоритм расчёта премиальных выплат муниципальным служащим с учётом предлагаемых индивидуальных коэффициентов результативности их деятельности. В качестве примера было



выбрано МО «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области, численный состав местной администрации которого составляет порядка 192 человека, из них 61 руководитель и 131 сотрудник. В структуре местной администрации насчитывается 46 структурных подразделений.

По описанной, уточнённой методике были произведены расчёты возможных премиальных выплат по двум должностям муниципальной службы среднего звена, а именно должности главного и ведущего специалиста старших должностей муниципальной службы, категории «Специалиста» и продемонстрировать возможные изменения премиальных выплат при введённых коэффициентов результата.

Согласно выполненным расчётам, в работе получены обоснованные данные расчёта премиальных выплат для сотрудников МО на примере расчёта премий для главного специалиста и ведущего специалиста. При внедрении вышеописанных практических разработок муниципальные органы власти могут оперировать результатами работы каждого элемента системы муниципального управления и в дальнейшем применяться меры по достижению наивысших показателей эффективности и результативности.

Обобщённый вывод диссертационного исследования заключается в том, что реализация предложенного методического подхода и инструментария, а также внедрение разработанной эмпирической модели оценки эффективности деятельности муниципальных органов власти будет способствовать повышению объективности результатов КО ЭД МОВ и опросов населения в отношении удовлетворённости их деятельностью (представляется возможным получение неаффилированной оценки населением об эффективности деятельности местных органов власти, качества предоставляемых муниципальных услуг), что позволит объективно осуществлять распределение региональных грантов для совершенствования деятельности местных органов власти и развития муниципальных образований, и, в свою очередь, повысит эффективность и результативность деятельности муниципалитетов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Европейская хартия местного самоуправления» (совершено в Страсбурге 15.10.1985) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20361/4ea8847e372da9ce34b08f1e1ebe043655e1a9f8/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20361/4ea8847e372da9ce34b08f1e1ebe043655e1a9f8/) (дата обращения: 05.12.2024)
2. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г. с изм., одобр. в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 05.11.2023) (дата обращения: 05.12.2024)
3. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023 г.) (ред. от 04.08.2023) // СПС КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 05.12.2024)
4. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/) (дата обращения: 05.12.2024)
5. Федеральный закон «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» от 21.12.2021 № 414-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (дата обращения: 05.12.2024)
6. Федеральный закон от 20.03.2025 N 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_501319/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/) (дата обращения: 05.04.2025)

7. Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 (ред. от 11.06.2021) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76576/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/) (дата обращения: 05.12.2024)

8. Указ Президента РФ от 04.11.2016 № 591 «О признании утратившим силу пункта 7 перечня показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, утверждённого Указом Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607» [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_206676/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_206676/) (дата обращения: 05.12.2024)

9. Указ Президента РФ от 09.05.2018 № 212 «О внесении изменения в перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов, утверждённый Указом Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607» [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297530/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297530/) (дата обращения: 05.12.2024)

10. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007210012> (дата обращения: 05.12.2024)

11. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утверждён распоряжением Правительства РФ от 01.10.2021 № 2765-р) [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan>

\_po\_dostizheniyu\_nacionalnyh\_celey\_razvitiya\_do\_2024g.pdf (дата обращения: 05.12.2024)

12. Постановление Правительства РФ от 12.10.2015 № 1096 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_187454/fe1db9e27c611b5b932f67b1ec898f06bc62d38/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_187454/fe1db9e27c611b5b932f67b1ec898f06bc62d38/) (дата обращения: 05.12.2024)

13. Постановление Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 (ред. от 30.06.2021) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» ...» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139508/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139508/) (дата обращения: 05.12.2024)

14. Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2008 № 1313-р (ред. от 13.07.2011) «О реализации Указа Президента РФ от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»» (вместе с «Методикой мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», «Методическими рекомендациями о порядке выделения за счёт бюджетных ассигнований из бюджета субъекта Российской Федерации грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов») [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_80157/0c51fd0d0cd1c92aa61e8fb1090dffa29e2821ea/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_80157/0c51fd0d0cd1c92aa61e8fb1090dffa29e2821ea/) (дата обращения: 05.12.2024)

15. Распоряжение Правительства РФ от 29 октября 2021 года № 3052-р О Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/726639341> (дата обращения: 05.12.2024)

16. Распоряжение Правительства РФ от 06.10.2021 № 2816-р (ред. от 15.08.2024) «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/608861126>. (дата обращения: 05.12.2024)

17. Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0) (подготовлены Минтрудом России) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_188283/b26b2e47bd38905e1b2e8e82c424a69d639de743/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_188283/b26b2e47bd38905e1b2e8e82c424a69d639de743/) (дата обращения: 05.12.2024)

18. Областной закон Ленинградской области «О правовом регулировании муниципальной службы в Ленинградской области» от 11 марта 2008 года № 14-оз [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/8469939>. (дата обращения: 05.12.2024)

19. Областной закон Ленинградской области О Стратегии социально-экономического развития Ленинградской области до 2030 года и признании утратившим силу областного закона «О Концепции социально-экономического развития Ленинградской области на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/456011417>. (дата обращения: 05.12.2024)

20. Постановление Губернатора Ленинградской области от 14.05.2014 № 30-пг «О порядке организации и проведения опросов населения об оценке эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности Ленинградской области или в

муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/537955093>. (дата обращения: 05.12.2024)

21. Постановлением Губернатора Ленинградской области от 15 апреля 2009 г. № 42-пг «О порядке проведения ежегодных социологических опросов населения в рамках оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа Ленинградской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891809602>. (дата обращения: 05.12.2024)

22. Постановление Правительства Ленинградской области от 17 июня 2011 года № 179 «О порядке проведения в Ленинградской области оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891852521>. (дата обращения: 05.12.2024)

23. Постановление Губернатора Ленинградской области от 27 декабря 2010 года № 120-пг «О целевых (нормативных) значениях показателей, применяемых для расчёта эффективности расходов бюджетов муниципальных районов (городского округа) Ленинградской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891846729>. (дата обращения: 05.12.2024)

24. Постановление Правительства Ленинградской области от 27.12.2010 №362 «Об установлении нормативов формирования расходов на содержание органов местного самоуправления муниципальных образований Ленинградской области на 2011 год» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891843274>. (дата обращения: 05.12.2024)

25. Постановление Правительства Ленинградской области от 6 августа 2013 года № 240 «О порядке проведения в Ленинградской области оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/537938781>. (дата обращения: 05.12.2024)

26. Постановление Правительства Ленинградской области от 28 января 2011 года № 13 «О Порядке выделения за счёт бюджетных ассигнований из областного бюджета Ленинградской области грантов за достижение наилучших значений показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891845470>. (дата обращения: 05.12.2024)

27. Постановление Правительства Ленинградской области от 28.09.2020 № 644 «Об утверждении Методики распределения между муниципальными образованиями Ленинградской области дотаций (грантов) на поощрение достижения наилучших значений показателей эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа Ленинградской области и правил их предоставления, а также признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Ленинградской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/565876573>. (дата обращения: 05.12.2024)

28. Постановление Губернатора Челябинской области от 29 марта 2013 г. № 94 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/19700426/> (дата обращения: 05.12.2024)

29. Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/26367414/> (дата обращения: 05.12.2024)

30. Постановление Администрации Липецкой области от 19 июня 2020 г. № 371 О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»

[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/570832146> (дата обращения: 05.12.2024)

31. Распоряжение Правительства Ленинградской области от 21 сентября 2017 г. № 495-р «Об утверждении Сводного доклада Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/43432844/>. (дата обращения: 05.12.2024)

32. Распоряжение Правительства Ленинградской области от 30 сентября 2010 г. № 530-р «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа, расположенных в границах Ленинградской области, за 2009 год» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/891840194> (дата обращения: 05.12.2024)

33. Указ Губернатора Новгородской области от 8 апреля 2013 г. № 81 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года № 607 на территории области» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://base.garant.ru/16562960/#friends> (дата обращения: 05.12.2024)

34. Постановление Губернатора Курганской области от 22 октября 2019 года № 18 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов, муниципальных и городских округов Курганской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561585596> (дата обращения: 05.12.2024)

35. Постановление Губернатора Новосибирской области от 29 декабря 2018 года №277 «Об утверждении Порядка предоставления из областного бюджета Новосибирской области бюджетам муниципальных, городских округов и муниципальных районов Новосибирской области грантов в целях поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов



Новосибирской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/465727435> (дата обращения: 05.12.2024)

36. Постановление Губернатора Новосибирской области от 30.04.2009 № 181 «Об организации мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов Новосибирской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/5432418> (дата обращения: 05.12.2024)

37. Постановление Правительства Хабаровского края от 20 мая 2013 года №122-пр «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Хабаровского края» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW011&n=73569&dst=100001#abkaxeUwMKIXvcX61> (дата обращения: 05.12.2024)

38. Постановление Правительства Чеченской Республики от 06.06.2017 N 151 "О реализации Указа Главы Чеченской Республики от 29 декабря 2010 года N 94" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/450237561> (дата обращения: 05.12.2024)

39. Приказ Департамента экономического развития Костромской области от 15 декабря 2014 года № 7 «Об утверждении методики расчета комплексной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Костромской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/430638489> (дата обращения: 05.12.2024)

40. Распоряжение Губернатора Ростовской области от 14 марта 2013 года №39 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/469802538> (дата обращения: 05.12.2024)

41. Указ Главы Республики Башкортостан от 4 апреля 2016 года №УГ-72 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления

Республики Башкортостан» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/438847708> (дата обращения: 05.12.2024)

42. Указ Главы Чеченской Республики от 29.12.2010 N 94 "О мерах по реализации в Чеченской Республике Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 года N 607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/906803315> (дата обращения: 05.12.2024)

43. Решение Совета депутатов муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области» от 19 декабря 2023 года № 81 «Об утверждении Положения об оплате труда лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих и работников, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vsevreg.ru/regulatory/boarddecision/fourth/61689/>. (дата обращения: 05.12.2024)

44. Должностная инструкция муниципального служащего, замещающего должность ведущего специалиста отдела по делам архитектуры и градостроительства Администрации муниципального образования «Подпорожский муниципальный район Ленинградской области» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://podadm.ru/tinybrowser/files/gradostroitelstvo/2024/1/2.pdf>. (дата обращения: 05.12.2024)

45. Административная реформа в России: социолого-политологический анализ / Отв. Ред. В.Э. Бойков. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 203 с.

46. Административное право: Учебник. / Под ред. Ю.М. Козлова, Л.Л. Попова. - М.: Юрист, 2001. – 728с.

47. Андикаева, А. А., Алексеева, Н. В. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) // Научный вестник. Экономические науки. 2014. № 2. С. 9-15.

48. Атамачук, Г.В. Система государственного и муниципального управления: учебник / [Адамович А. С. и др.]; под общ. ред. Г. В. Атаманчука. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Москва: РАГС, 2007. - 487 с.

49. Атамачук, Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Москва: Изд-во РАГС, 2002. - 266, [2] с.

50. Атамачук, Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г.В. Атаманчук. – М.: Издательство «ОмегаЛ», 2010. – 525 с.

51. Бабков, Г.А., Муратова Л.И., Понамаренко С.А. Методика экономических исследований и расчётов в региональной и сервисной экономике. - Шахты: ЮРГУЭС. – 2009.

52. Бачуринская И.А., Васильева Н.В., Концептуальный подход к оценке эффективности системы профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Экономика и предпринимательство. 2021. № 1 (126). С. 895-899.

53. Васильев, В.И. Муниципальное право России: Учебник.: Учебник / В.И. Васильев 2 изд. перераб. и доп. – Москва: Юстицинформ, 2012. – 680 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/920925> (дата обращения: 05.09.2024).

54. Великая, Н.М., Моисеева, А.Н. Оценки эффективности деятельности органов местной власти: методология и методика // Вопросы политологии. 2021. Т. 11. № 1(65). С. 55-64.

55. Волгин, А.П., Матирко, В.И., Модин, А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Опыт ФРГ. – М.: Дело, 1992. – 178 с. [45

56. Воронина, Е.В., Ушакова, Е.В., Фугалевич, Е.В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: современное состояние и тенденции

развития Изд-во: Центр научно-информационных технологий «Астерион» 2022, – 94 с.

57. Воронина, Е.В., Ушакова, Е.В., Фугалевич, Е.В. Цифровая трансформация деятельности органов власти региона как форма смягчения кризиса // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 1. – С. 261-280. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48092602/> (дата обращения: 05.10.2023).

58. Воронина, Е.В., Ушакова, Е.В., Фугалевич, Е.В. Эффективность деятельности органов государственного и муниципального управления как основа развития региона // Экономика и управление 2018. № 3 (149). С. 35-45.

59. Всеволожские вести № 96 (2804) 20 декабря 2023 года, среда [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vsevesti.ru/download/2023/201223.pdf>.

60. Галунов, Т.Г. Взаимодействие органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в реализации социальных проектов / Т. Г. Галунов, О. Н. Юркова, О. В. Быхтин // Эпоха науки. – 2020. – № 21. – С. 215-223.

61. Глазунова, Н.И. Система государственного и муниципального управления: учебник / Н. И. Глазунова; Гос. ун-т упр. - Москва: Проспект, 2009. - 630 с.

62. Головцова И.Г., Аркин П.А, Методы управления проектами в органах государственной власти // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 5. № 2 (134). С. 42-47.

63. Горбашко Е.А., Камынина Н.Р., Бачуринская И.А., Воронина Е.В., Проблемные аспекты управления и развития моногородов как монопрофильных муниципальных образований // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-1 (144). С. 57-62.

64. Горный, М. Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России: учебник и практикум для вузов / М. Б. Горный. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 393 с.

65. Государственное управление: основы теории и организации: Учебник. Т.1 / Под ред. В.А. Козбаненко. Изд. 2, с изм. и доп. - М.: Статут, 2002. 114 с.
66. Дзюба, И.В. Зарубежный опыт формирования системы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления // Право, общество, государство: проблемы теории и истории. 2017. № 3. С. 302-304.
67. Диалектика инвестиционных и инновационных процессов в российской экономике / О.В. Артюх, А.В. Гришуненков, Б.М. Бакуменко [и др.]. – Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2008. – 526 с. – (Экономика; Книга 1; Проблемы управления инвестиционными процессами). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_23431133\\_34177834.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_23431133_34177834.pdf)
68. Добролюбова, Е.И., Южаков, В.Н., Ефремов, А.А., Ключкова, Е.Н., Талапина, Э.В., Старцев, Я.Ю. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е. И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Ключкова, Э.В. Талапина, Я.Ю. Старцев. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 114с. <https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2019/01/TSifrovoe-budushchee-gosudarstvennogo-upravleniya-po-rezultatam.pdf>
69. Епинина, В.С., Кайль, Я.Я. Трехуровневая система повышения результативности использования партисипативного механизма публичного управления субъектом РФ // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2013. №1. С. 56-64.
70. Еремина, О.Ю. О правовых проблемах оценивания органов государственной власти // Журнал российского права. 2016. № 11. С. 86-94.
71. Ефремова, О.В. Факторы эффективности государственного и муниципального управления в условиях политических кризисов // Вестник государственного и муниципального управления. 2017. Т. 6. № 1.
72. Захарова, Е.О. Лекция «Гражданское общество и государство» <https://multiurok.ru/files/lektsiia-grazhdanskoe-obshchestvo-i-gosudarstvo.html>
73. Захарчук, Е. А. Зарубежные практики муниципального управления: опыт и особенности реализации (на примере муниципалитетов США) / Е. А.

Захарчук, П. С. Трифонова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://esj.today/PDF/11ECVN623.pdf> (дата обращения: 05.12.2024)

74. Зотов, В.Б., Система муниципального управления в схемах [Текст]: учебное пособие / В. Б. Зотов, В. И. Голованов. - Изд. 4-е, перераб. и доп. - Москва: Юстицинформ, 2018. - 165 с.

75. Зюзина, Т.Е., Николаева, Н.В. Эффективность государственного и муниципального управления и результативность деятельности государственных муниципальных служб: Монография. - Ростов н/Д.: Мини Тайп, 2012. 160 с.

76. Иванова, М.В. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / М.В. Иванова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра гос. и муниципального упр. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2015.— 102 с.

77. Игнатов, В.Г., Сулемов В.Л., Радченко, А.И. Кадровое обеспечение государственной службы. – Ростов н/Д: Литера-Д, 2006. – 432 с.

78. Игнатова, Т.В., Иванова, Д.Е. Анализ основных показателей оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти Ростовской области // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 184. С. 196-202.

79. Игнатова, Т.В., Киященко, Т.А., Аширова, М.Н. Совершенствование показателей оценки эффективности деятельности местных органов власти // Научное обозрение. 2014. № 8. С. 416-423.

80. Ильин, А.Б. Применение методов проектного управления в деятельности коммерческих организаций, органов государственной власти и местного самоуправления / А. Б. Ильин, Ю. С. Сизова // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2024. – № 1. – С. 64-76. – DOI 10.28995/2073-6304-2024-1-64-76. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/view/544/418>

81. Ильин, А. Б. ESG-принципы публичного и корпоративного управления / А. Б. Ильин, Ю. С. Сизова // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2023. – № 2. – С. 8-19. – DOI 10.28995/2073-6304-2023-2-8-19.

82. Ильин А.Б., Эффективность и результативность муниципального управления: показатели и рейтинги // Региональные проблемы преобразований экономики. - 2025. - №11 (181). С. 30-44

83. Индекс интеллектуальной зрелости отраслей экономики, секторов социальной сферы и системы государственного управления Российской Федерации: Аналитический доклад. М.: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации, 2023. — II + 62 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2023\\_indeks\\_intellektualynoy\\_zrelosti\\_otrasley\\_ekonomiki\\_sektorov\\_socialynoy\\_sfery\\_i\\_sistemy\\_gosudarstvennogo\\_upravleniya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_ncrrii\\_pri\\_pravitelystve\\_rf/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2023_indeks_intellektualynoy_zrelosti_otrasley_ekonomiki_sektorov_socialynoy_sfery_i_sistemy_gosudarstvennogo_upravleniya_rossiyskoy_federacii_ncrrii_pri_pravitelystve_rf/)

84. Интернет-платформа для предпринимателей и высококвалифицированных специалистов малых, средних и крупных компаний [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/>

85. Кайль, Я.Я., Зудина, Е.В., Плиев, Г.А., Епинина, В.С., Ламзин, Р.М., Великанов, В.В. Практика публичного управления социально-экономическими процессами на уровне муниципалитета: результативность и эффективность. Коллективная монография / Волгоградский государственный социально-педагогический университет; Волгоградский государственный университет. Волгоград, 2017. - 244 с.

86. Ким, О.Л., Ушакова, Е.В., Воронина, Е.В., Фугалевич Е.В., Ресурсное обеспечение территориального развития муниципального образования // Экономика и управление 2018. № 9 (155). С. 80-86.

87. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба в условиях реформы государственного управления (вопросы методологии и практики): специальность 12.00.02 «Конституционное право; конституционный судебный

процесс; муниципальное право»: диссертация на соискание ученой степени доктора юридических наук / Киреева Елена Юрьевна. – Москва, 2010. – 445 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01005106868>

88. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. – Москва: РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. – 180 с.

89. Клищ, Н.Н. Повышение результативности деятельности государственных служащих: автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. М., 2006.

90. Ключков, А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010.

91. Коваленко, Е.Г. Совершенствование оценки деятельности органов государственного и муниципального управления [электронный ресурс] // Проблемы и механизмы устойчивого социально-экономического развития территории. Электронный научный журнал. 2012. № 1. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://probl-ust-razvit-ter.esrae.ru/ru/1-r9> (дата обращения 23.03.2016)

92. Корсун, К.И. Государственная власть и местное самоуправление: конституционно-правовое регулирование содержания и взаимодействия: специальность 12.00.02 «Конституционное право; конституционный судебный процесс; муниципальное право»: диссертация на соискание учёной степени кандидата юридических наук / Корсун Ксения Ивановна, 2022. – 243 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01011133806>

93. Корсунов, Д.А., Буров, А.В., KPI как система управления и оценки эффективности деятельности органов власти и местного самоуправления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. – С. 182-187. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37179414/> (дата обращения: 15.11.2023).

94. Краснов, А.Н., Трифонов, П.В., Шмелева, Л.А. Искусственный интеллект в сфере городского планирования и муниципального управления //



Инновации и инвестиции. 2023. №6. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-sfere-gorodskogo-planirovaniya-i-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 10.09.2024).

95. Кудревич, В. В. Анализ инвестиционной деятельности муниципальных образований г. Севастополя / В. В. Кудревич, А. С. Чуйков // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11(136). – С. 632-636. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.126.

96. Кузьмина, О. М. Современные методики оценки состояния устойчивого развития муниципальных образований / О. М. Кузьмина, Ю. П. Майданевич // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 414-419.

97. Кузнецова, О. Экономическое развитие регионов: теоретические и практические аспекты государственного регулирования. - М.: КомКнига. - 2005.

98. Купова, М.К. Методология скользящего мониторинга региональной экономике: инструментарий исследования, закономерности формирования и направления развития/Автореф. докт. дис. - Махачкала: ДГУ. - 2011.

99. Кюрджиев, С.П., Китюкова, Д.С. Прозрачность и подотчётность как объективное условие повышения эффективности местного самоуправления // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 4 (59). С. 88-91.

100. Лагунова, А.Д., Пастушкова, А.А. Анализ CRM-систем и модулей CRM в государственном управлении // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «Studnet» №6 2021. с. 1848- 1857 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-crm-sistem-i-moduley-crm-v-gosudarstvennom-upravlenii/viewer>

101. Легашов М.А., Головцова И.Г., Основы и перспективы применения методов искусственного интеллекта в государственном управлении // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2 (144). С. 26-32.

102. Леонтьева, В.В. Клиентоориентированный подход при оказании муниципальных услуг // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. №2 (23). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannyu-podhod-pri-okazanii-munitsipalnyh-uslug> (дата обращения: 10.09.2024).

103. Лешкевич, А. В. Создание и продвижение социально-ориентированных программ муниципальных образований города Севастополя / А. В. Лешкевич // Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития территорий: материалы V Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых, Севастополь, 14 ноября 2024 года. – Севастополь: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Севастопольский государственный университет", 2024. – С. 132-136. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_75992833\\_79501931.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_75992833_79501931.pdf)

104. Майданевич, Ю. П. Местное самоуправление Республики Крым: проблемы и пути решения / Ю. П. Майданевич, М. А. Дзина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2(127). – С. 601-604. – DOI 10.34925/EIP.2021.127.2.117.

105. Майданевич, Ю. П. Современная модель взаимодействия государственной власти и местного самоуправления / Ю. П. Майданевич // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 512-516. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.102.

106. Меньшикова, Г.А. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений [Электронный ресурс]: Учебник и практикум / Меньшикова Г.А. - под ред. – Электрон. дан. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 387.

107. Местное самоуправление: учебник для академического бакалавриата / Н. С. Бондарь [и др.]; под редакцией Н. С. Бондаря. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 386 с.

108. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 2: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 594 с. – (Высшее образование). – ISBN№ 978-5-534-01986-5.

109. Намханова, М. В. Проблемные и экономические аспекты развития местного самоуправления в России / М. В. Намханова // Экономика и управление: теория и практика. – 2021. – Т. 7, № 4. – С. 36-46. [Электронный ресурс].

Режим

доступа:

[https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48317385\\_92932717.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48317385_92932717.pdf)

110. Нечаев, В. Д. Территориальная организация местного самоуправления в регионах России: генезис и институционные эффекты / В. Д. Нечаев; В.Д. Нечаев; М-во образования и науки Рос. Федерации, Кур. гос. ун-т. – Казань: Изд-во Кур. гос. ун-та, 2004. – 158 с. – ISBN 5-88313-420-3.

111. Ободец, Р. В. Перспективы развития грантовой активности органов местного самоуправления в условиях цифровизации / Р. В. Ободец, Ю. А. Гареева // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2025. – № 1(181). – С. 125-130. – DOI 10.34773/EU.2025.1.21. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_80310214\\_34901559.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80310214_34901559.pdf)

112. Ободец, Р. В. Грантовая поддержка местных инициатив как инструмент развития муниципальных образований / Р. В. Ободец, Ю. А. Гареева // IV Махмутовские чтения. Стратегическое развитие региона: проблемы и перспективы: сборник материалов международной научно-практической конференции, Уфа, 20 ноября 2024 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство "Мир печати", 2024. – С. 377-381. [Электронный ресурс].

Режим

доступа:

[https://bagsurb.ru/images/nauchno\\_isled%20centr/IV%20Mahmutovskie%20ctenia\\_21.01.2025.pdf](https://bagsurb.ru/images/nauchno_isled%20centr/IV%20Mahmutovskie%20ctenia_21.01.2025.pdf)

113. Ободец, Р. В. Маркетинговый подход к совершенствованию научно-образовательных программ по повышению квалификации и переподготовке

кадров для органов местного самоуправления / Р. В. Ободец, О. С. Харитонов // Экономика строительства. – 2024. – № 4. – С. 41-43.

114. Ободец, Р. В. Проблемы оценки эффективности системы межведомственного взаимодействия органов государственной власти / Р. В. Ободец, И. И. Васильев // Экономика, управление, право: актуальные вопросы и векторы развития: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 18 февраля 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 65-72. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_80368334\\_43896615.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_80368334_43896615.pdf)

115. Орешин, В.П. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / В.П. Орешин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 320 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN№ 978-5-16-011591-7.

116. Осейчук В.И. Теория государственного управления: Учебник и практикум / Осейчук В. И. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 342 с.

117. Официальный сайт «Цифровой университет муниципалитетов». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tsum.ranepa.ru/> (дата обращения: 25.10.2023).

118. Официальный сайт Агентства стратегических инициатив [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://asi.ru/> (дата обращения: 15.11.2023)

119. Официальный сайт Конституции РФ. – URL: <https://constitucia.ru/> (дата обращения: 25.10.2023 г.).

120. Официальный сайт международной IT-компании «Первый Бит» по автоматизации и цифровизации бизнеса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.1cbit.ru/blog/osnovnye-vidy-crm-sistem/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fe.mail.ru%2F](https://www.1cbit.ru/blog/osnovnye-vidy-crm-sistem/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fe.mail.ru%2F)

121. Официальный сайт Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe\\_upravlenie/gosudarstvo\\_dlya\\_lyudey/standarty\\_klientocentrichnosti/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/) (дата обращения: 15.11.2023)

122. Официальный сайт Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://komitet4.km.duma.gov.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

123. Официальный портал Правительства Ростовской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.donland.ru/result-report/2263/> (дата обращения: 05.12.2024)

124. Официальный сайт Департамента экономического развития Костромская область [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://der.kostroma.gov.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

125. Официальный портал государственных органов Костромская область [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://adm44.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

126. Официальный сайт Губернатора и Правительства Курганской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kurganobl.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

127. Официальный сайт Главы Чеченской Республике [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://chechnya.gov.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

128. Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravitelstvorb.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

129. Официальный сайт Хабаровского края Губернатора и Правительства Хабаровского края [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.khabkrai.ru/?region=28> (дата обращения: 05.12.2024)

130. Официальный сайт Правительства Новосибирской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nso.ru/page/2263> (дата обращения: 05.12.2024)

131. Официальный сайт муниципального образования «Всеволожский муниципальный район» Ленинградской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vsevreg.ru/>

132. Официальный сайт Правительства Ленинградской области. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenobl.ru/ru/informaciya/monitoring-effektivnosti-deyatelnosti-organov-msu/> (дата обращения: 22.02.2022).

133. Официальный сайт программы развития муниципального кадрового резерва «Школа мэров». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tsum.ranepa.ru/> (дата обращения: 25.10.2023).

134. Официальный сайт программы развития кадрового управленческого резерва «Школа губернаторов». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://gspm.ra№epa.ru/> (дата обращения: 25.10.2023).

135. Официальный сайт проекта «Лидеры России». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://xn--d1achcanypala0j.xn--p1ai/> (дата обращения: 25.10.2023).

136. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://78.rosstat.gov.ru/about>

137. Официальный сайт федерального проекта «Государство для людей» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.xn--80aebecah6apa1adyldqm2sra.xn--p1ai/> (дата обращения: 15.11.2023)

138. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 15.11.2023)

139. Перечень поручений по итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления» (утв. Президентом РФ 04.06.2023 г. № Пр-1111). [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_448995/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_448995/) (дата обращения: 05.10.2023)

140. Перспективы и проблемы использования технологий Искусственного интеллекта в регионах Российской Федерации: Аналитическая записка по исследованию ИИ. М.: Центр стратегических разработок, 2022. [Электронный ресурс].

Режим доступа: <https://www.csr.ru/upload/iblock/82f/tse64fmdsetwhhpd6e57a3wjtsud6mdx.pdf>

141. Пивоварова, О.В. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования: особенности и направления совершенствования: монография / О. В. Пивоварова. – Москва: КноРус, 2022. – 245 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/947386> (дата обращения: 30.08.2024).

142. Плотников В.А., Маслюк А.В., Перспективы цифровизации процессов государственного управления // Управленческое консультирование. 2022. № 3 (159). С. 87-94.

143. Подшивалов, Т.П. Право цифровой среды: Монография / Т.П. Подшивалов, Е.В. Титова; под. ред. Е.А. Громова – Москва: Проспект, 2022. – 896 с. – ISBN № 978-5-392-36023-9. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/946609> (дата обращения: 05.09.2024).

144. Преснякова, Т.С. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: российский и зарубежный опыт // Регионология. 2014. № 4. С. 14-21.

145. Приоритеты развития системы профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих / Васильева Н.В., Бачуринская И.А., Воронина Е.В., Колмогоров О.И., Михайлова М.В., Овсипян М.В., Салов А.А., Фугалевич Е.В. Санкт-Петербург, 2022. С.103 [Электронный ресурс].

Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49559998\\_87108590.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49559998_87108590.pdf)

146. Провоторова, Н. В. Особенности профессиональной подготовки к инновационной деятельности специалистов сферы государственного и муниципального управления в современном вузе / Н. В. Провоторова, Г. Н. Ротанов, Е. Г. Кошелева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.

Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – № 2(74). – С. 227-233. – DOI 10.52452/18115942\_2024\_2\_227. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_68451549\\_92361428.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_68451549_92361428.pdf)

147. Радченко, А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход – Ростов н/Дону: Росиздат, 2001. – 608 с.

148. Райзберг, Б.А., Лозовский, Д.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА-М. - 2005.

149. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 336 с.

150. Ротанов, Г. Н. Сокращение документооборота как фактор повышения эффективности системы государственного и муниципального управления / Г. Н. Ротанов // Тенденции, направления и перспективы развития экономических отношений в современных условиях хозяйствования: Материалы III межрегиональной с международным участием научно-практической конференции, Симферополь, 21–22 февраля 2018 года. – Симферополь: ООО "Полипринт", 2018. – С. 263-265.

151. Ручкин, А.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности муниципальных служащих: особенности, правовые основы и примеры построения // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. №2 (15). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi-deyatelnosti-munitsipalnyh-sluzhaschih-osobennosti-pravovye-osnovy-i-primery-postroeniya> дата обращения: 15.11.2023).

152. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2009 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/2009%20\(7\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/2009%20(7).pdf) (дата обращения 07.09.2023)

153. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных



районов и городского округа за 2010 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2010%20(2).pdf (дата обращения 07.09.2023)

154. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2011 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2011%20(1).pdf (дата обращения 07.09.2023)

155. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2012 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2012%20(2).pdf (дата обращения 07.09.2023)

156. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2013 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2013%20(5).pdf (дата обращения 07.09.2023)

157. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2014 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2014%20(2).pdf (дата обращения 07.09.2023)

158. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2015 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2015%20(1).pdf (дата обращения 07.09.2023)

159. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2016 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2016%20(1).pdf (дата обращения 07.09.2023)

160. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2017 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2017%20(1).pdf (дата обращения 07.09.2023)

161. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2018 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2018%20(1).pdf (дата обращения 07.09.2023)

162. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2019 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2019%20(2).pdf (дата обращения 07.09.2023)

163. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2020 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2020%20(2).pdf(дата обращения 07.09.2023)

164. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2021 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%9C%D0%A1%D0%A3\_%D1%81%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9\_%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20(7).pdf (дата обращения 07.09.2023)

165. Сводный доклад Ленинградской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных районов и городского округа за 2022, 2023, 2024 год [Электронный ресурс]. Режим доступа: file:///C:/Users/Admin/Downloads/2022%20(7).pdf (дата обращения 07.09.2023)

166. Сводный доклад о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Ростовской области по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.donland.ru/result-report/2263/> (дата обращения: 05.12.2024)

167. Сводный доклад Костромской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления

муниципальных, городских округов и муниципальных районов по итогам 2023 года с учетом динамики показателей за 3-летний период [Электронный ресурс].

Режим

доступа: <https://der.kostroma.gov.ru/upload/iblock/93c/xx4ylqoykgtdvrr2rviwzencwsqjk6si/!%D0%A1%D0%92%D0%9E%D0%94%D0%9D%D0%AB%D0%99%20%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94%202023.pdf> (дата обращения: 05.12.2024)

168. Сводный доклад о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных образований Курганской области по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kurganobl.ru/pokazateli-effektivnosti-oiv-i-oms> (дата обращения: 05.12.2024)

169. Сводный доклад о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Чеченской республики по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://economy-chr.ru/images/territorialnoe-razvitie/svodnyj-doklad-ob-otsenke-effektivnosti-deyatelnosti-oms/Svodnyy\\_doklad\\_O\\_bezopasnosti\\_effektivnosti\\_deyatelnosti\\_organov\\_mestnog\\_o\\_samoupravleniya\\_gorodskikh\\_okrugov\\_i\\_munitsipalnykh\\_rayonov\\_CHR\\_na\\_2023\\_godpdf.pdf](https://economy-chr.ru/images/territorialnoe-razvitie/svodnyj-doklad-ob-otsenke-effektivnosti-deyatelnosti-oms/Svodnyy_doklad_O_bezopasnosti_effektivnosti_deyatelnosti_organov_mestnog_o_samoupravleniya_gorodskikh_okrugov_i_munitsipalnykh_rayonov_CHR_na_2023_godpdf.pdf) (дата обращения: 05.12.2024)

170. Сводный годовой доклад Республики Башкортостан о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Республики Башкортостан по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravitelstvorb.ru/activity/667/> (дата обращения: 05.12.2024)

171. Сводный доклад Хабаровского края о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов края по итогам

2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: [kmscity.ru/assets/activity/progress/svodnyj\\_...](https://kmscity.ru/assets/activity/progress/svodnyj_...) (дата обращения: 05.12.2024)

172. Сводный доклад Новосибирской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов по итогам 2023 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nso.ru/page/17585> (дата обращения: 05.12.2024)

173. Система местного самоуправления: учебное пособие для академического бакалавриата / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 98 с.

174. Система муниципального управления: учебник / В. Б. Зотов, А. А. Сапожников, О. С. Сёмкина [и др.]; под ред. В. Б. Зотова. – Москва: КноРус, 2018. – 679 с. – (Бакалавриат и магистратура). – ISBN№ 978-5-406-06105-3. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://book.ru/book/924109> (дата обращения: 30.08.2024).

175. Система муниципального управления: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление» / [Зотов В. Б. и др.]; под ред. В. Б. Зотова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва [и др.]: Питер, 2007. - 555 с.

176. Система оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления: совершенствование нормативного правового регулирования и механизмов практической реализации» / Материалы круглого стола. Комитет Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению Москва, 2019 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://komitet4.km.duma.gov.ru/> (дата обращения: 05.12.2024)

177. Скульский, Д.В., Шуршев, В.Ф., Шиккульский, М.И., Гайрабекова, Т.И. Управление бизнес-процессами в муниципальных образованиях на основе искусственного интеллекта // Вестник АГТУ. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2022. №3. [Электронный ресурс].

Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-v-munitsipalnyh-obrazovaniyah-na-osnove-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 10.09.2024).

178. Смерницкая, Е. В. Оценка эффективности реализации государственной экономической политики в регионе / Е. В. Смерницкая // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11(148). – С. 635-640. – DOI 10.34925/EIP.2022.148.11.123.

179. Современная система государственного и муниципального управления / В.И. Голованов, А.Ю. Анфимова, М.С. Борзенко [и др.]. – Москва: ООО «МАКС Пресс», 2023. – 840 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sovman.ru/wp-content/uploads/2023/10/ss319.pdf>

180. Современные наука и практика: закономерности, прорывной характер, возможности и перспективы: Сборник научных статей по итогам Международной межвузовской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28–29 июня 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО «СПб центр системного анализа», 2024. – 223 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://spbcsa.ru/public/users/994/DOC/29072024221346.pdf> [51]

181. Современные проблемы менеджмента и развития государственного и муниципального управления / Е. А. Горбашко, Н. Р. Камынина, И. Г. Головцова, А.В. Харламов [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 159 с.

182. Современные тренды стратегии регионального управления: эффективность, результативность, целевые ориентиры / Д. В. Нехайчук, М. А. Дзина, Т. М. Королева, В. Н. Боровский // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8(133). – С. 575-580. – DOI 10.34925/EIP.2021.133.8.110.

183. Соловьев, С.А., Фугалевич Е.В., Местное самоуправление в единой системе публичной власти РФ: терминологическая дискуссия / С.А. Соловьев, Е.В. Фугалевич // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : Сборник статей по итогам XV международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 апреля 2020 года / Под редакцией Е.А.

Горбашко, И.В. Федосеева. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 144-151. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44211339>

184. Соловьев, С.А., Фугалевич Е.В., Особенности муниципального управления и местного самоуправления в современной России / С.А. Соловьев, Е.В. Фугалевич // Цифровая трансформация государственного управления: Материалы Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург - Пушкин, 25–27 сентября 2019 года / Под общей редакцией С.Н. Большакова. – Санкт-Петербург - Пушкин: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2020. – С. 180-185. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44510054\\_15461251.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44510054_15461251.pdf)

185. Стерлягов, С.П., Патудин, В.М., Авдеев, А.С., CRM-система как инструмент устойчивого развития управляющих организаций жилищно-коммунального кластера // Экономика Профессия Бизнес. 2022. №3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistema-kak-instrument-ustoychivogo-razvitiya-upravlyayuschih-organizatsiy-zhilischno-kommunalnogo-klastera> (дата обращения: 10.09.2024).

186. Технологии искусственного интеллекта в революции CRM систем [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vc.ru/ai/1088647-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-revolyucii-crm-sistem>

187. Туболев, С.М. Местное самоуправление: ключевые события 2020-2023 гг. в контексте публично-властных отношений // Общество: политика, экономика, право. - 2023. - № 6 (119). - С. 155–159.

188. Умнова-Конюхова, И.А., Алешкова, И.А., Образовательное законодательство России. новая веха развития: монография / Л.В. Андриченко, В.Л. Баранков, Б.А. Булаевский и др.; отв. ред. Н.В. Путило, Н.С. Волкова; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. – М.: ИД Юриспруденция, 2015. - 480 с. // Образование и право. 2020. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnoe-zakonodatelstvo-rossii-novaya-veharazvitiya-monografiya-l-v-andriche№ko-v-l-barankov-b-a-bulaevskiy-i-dr-otv-red-№-v-putilo-n-s> (дата обращения: 05.09.2024).

189. Ушакова, Е.В., Воронина, Е.В., Фугалевич, Е.В. Эффективность деятельности органов государственного и муниципального управления как основа развития региона // Экономика и управление. 2018. № 3 (149). – С. 35-44. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35001836/> (дата обращения: 05.10.2023).

190. Фролова, Е.А., Щербань, Е. Г., Цифровая экономика: муниципальный аспект // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета, № 1 (75), 2019, С 17-21

191. Фугалевич, Е. В. Роль кадрового обеспечения муниципального управления в развитии территориальных социально-экономических систем / Е. В. Фугалевич // Вестник экономической интеграции. – 2010. – № 5. – С. 120-124.

192. Фугалевич, Е.В. «Умный муниципалитет» как инструмент развития российской экономики / Е.В. Фугалевич // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: сборник научных трудов по итогам IV национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10–17 ноября 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 173-176. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_47279161\\_86398599.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_47279161_86398599.pdf).

193. Фугалевич, Е.В. Актуальные проблемы цифровизации системы государственного и муниципального управления / Е. В. Фугалевич, В. Е. Федосова // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. – С. 212-218. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50344254\\_50944344.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50344254_50944344.pdf)

194. Фугалевич, Е.В. Кадры управления как интеллектуальный капитал территории / Е.В. Фугалевич // Казанская наука. – 2011. – № 2. – С. 275. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_16554935\\_47165048.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_16554935_47165048.pdf)

195. Фугалевич, Е.В. Ключевые показатели эффективности деятельности муниципальных органов власти как современный тренд развития муниципального управления / Е.В. Фугалевич // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 4. – С. 118-123. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vestnykeps.ru/0423/24.pdf>

196. Фугалевич, Е.В., Новые подходы к оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления // В сборнике: Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды. сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 138-141.

197. Фугалевич, Е.В. Оценка эффективности деятельности администраций муниципальных образований в системе государственного управления региональной экономикой / Е. В. Фугалевич, Е. В. Воронина, И. А. Маврина. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2015. – 120 с. – ISBN № 978-5-8290-1547-3.

198. Фугалевич, Е.В. Оценка эффективности управления пространственным развитием (муниципальный и региональный уровни) / Е.В. Фугалевич, О.Г. Смешко // Вестник экономики, права и социологии. – 2023. – № 4. – С. 124-129. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vestnykeps.ru/0423/25.pdf>.

199. Фугалевич, Е.В. Применение инструментов Public Relations в государственном и муниципальном управлении: современные тренды / Е.В. Фугалевич, В.Н. Родзевич // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 306-310. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vestnykeps.ru/0224/60.pdf>.



200. Фугалевич, Е.В. Совершенствование кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления в целях социально-экономического развития территории / Е.В. Фугалевич // Вестник экономической интеграции. – 2010. – № 6. – С. 73-77.

201. Фугалевич, Е.В. Трансформация местного самоуправления в современных условиях: вопросы эффективности / Е.В. Фугалевич // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 138-141. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_65280249\\_10234506.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_65280249_10234506.pdf).

202. Фугалевич, Е.В. Трансформация местного самоуправления на современном этапе / Е.В. Фугалевич // Актуальные вопросы развития современной науки: теория и практика: Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР за 2021 г. Сборник лучших докладов, Санкт-Петербург, 01 апреля – 31 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 14-17. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50139749>.

203. Фугалевич, Е.В. Цифровая трансформация системы государственного и муниципального управления Российской Федерации на современном этапе / Е.В. Фугалевич // Государственное и муниципальное управление: актуальные проблемы и современные тренды: Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. – С. 199-211. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_50344254\\_27099892.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50344254_27099892.pdf) (дата обращения: 05.10.2023).

204. Фугалевич, Е.В., Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: кадровый аспект // Актуальные вопросы местного самоуправления: сб. науч. статей. Сыктывкар: КРАГСиУ, 2011. Вып. 3. с. 94 – 97.

205. Харламов А.В., Вологин А.Е., Государственное управление развитием кадрового потенциала в условиях цифровизации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 3-2 (141). С. 55-61.

206. Хахунова, А. Развитие практик оценки эффективности управления: мировые тренды и опыт США // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 2. С. 47-57. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.imemo.ru/index.php?page\\_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/02\\_2015/47-57\\_KNAKHUNOVA.pdf](https://www.imemo.ru/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/02_2015/47-57_KNAKHUNOVA.pdf).

207. Чекалин, В. С. Повышение энергетической эффективности транспортной инфраструктуры России в условиях цифровизации / В. С. Чекалин, М. Ю. Ермакова, И. С. Ковальчук // Экономический вектор. – 2020. – № 2(21). – С. 58-61. – DOI 10.36807/2411-7269-2020-2-21-58-61. – EDN REJANT.

208. Чекалин, В. С. Пути повышения энергоэффективности жилищного фонда и объектов коммунальной инфраструктуры города / В. С. Чекалин, П. В. Немкин // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 2(91). – С. 1017-1021. – EDN YUJPQN.

209. Чекин, М.А. Оплата служебной деятельности государственных гражданских служащих России: история, практика, эксперименты, перспективы / Чекин М.А. - Москва: ИД Высшей школы экономики, 2014. - 198 с. - ISBN № 978-5-7598-1091-9. - Текст: электронный // ЭБС «Консультант студента»: <https://www.studentlibrary.ru/ru/book/ISBN9785759810919.html>

210. Чекин, М.А. Оплата чиновников России: от Петра I до современности; от главы района до Президента / М.А. Чекин, Ю.А. Воловик, Т.А. Занко. – Москва: Издательский дом «Научная библиотека», 2022. – 356 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54898071>

211. Черкасова, Т.П., Архипова, О.И., Аксенов, Е.А. Интегральная оценка эффективности функционирования центра управления компетенциями как инструмента публичного управления // Journal of Economic Regulation. 2017. № 1 С. 96-103.

212. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник для бакалавриата / В.Е. Чиркин. – 6-е изд., перераб. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2020. – 400 с.

213. Чиркин, В.Е. Система государственного и муниципального управления: Учебник: ВО - Бакалавриат / Институт государства и права Российской академии наук, пересмотр. Москва: ООО «Юридическое издательство Норма», 2020 400 с.

214. Шебураков, И.Б. Опыт и уроки разработки и внедрения KPI (КПЭ) государственных гражданских и муниципальных служащих в Вологодской области // Государственная службы. 2014. № 5. С. 85-90.

215. Шебураков, И.Б., Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности на региональном уровне // Государственная служба. 2014. №5 (91). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-vnedrenie-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-na-regionalnom-urovne> (дата обращения: 05.09.2024).

216. Шедько, Ю.Н. Система государственного и муниципального управления: Учебник / под общ. ред. Шедько Ю.Н. – 2-е изд., пер. и доп. – Электрон. дан. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 462 с.

217. Шугрина, Е.С. Основы местного самоуправления. Настольная книга депутата и муниципального служащего: учебное пособие / Е.С. Шугрина; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград: Полиграфычъ, 2023. - [336] с. – 6000 экз. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://lib.ranepa.ru/images/docs/vshgubooks/01\\_osnovy\\_msu.pdf](https://lib.ranepa.ru/images/docs/vshgubooks/01_osnovy_msu.pdf)

218. Эффективность законодательства: вопросы теории и практика: монография / Ю.А. Тихомиров, В.П. Емельянцева, А.А. Аюрова и др.; отв. ред.

Ю.А. Тихомиров, В.П. Емельянцев. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: ИНФРА-М, 2015. – 336 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://izak.ru/upload/iblock/a70/a70e7b23c2a9eed5ff55d3ad58df4f2.pdf>

219. Юденко, М. Н. Роль клиентоцентричного государства в развитии бизнеса / М. Н. Юденко, А. В. Иванчикова // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года. Том Часть I. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 177-182. – EDN RYKYZU. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_49612234\\_38115060.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_49612234_38115060.pdf)

220. Юденко, М. Н. Влияние клиентоцентричного подхода на развитие общества и бизнеса / М. Н. Юденко, И. В. Федосеев // Наука и образование - важнейший фактор развития общества в современных условиях: Материалы XI Международной научно-практической конференции, Караганды, 12 апреля 2024 года. – Караганды: Кент - LTD, 2024. – С. 223-229. – EDN ZFVBIFY. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68017398>

221. Юденко, М. Н. Опыт внедрения принципов клиентоцентричности в регионах России / М. Н. Юденко, Д. К. Глубокова, К. В. Невмержицкая // Микроэкономика. – 2024. – № 3. – С. 81-89. – DOI 10.33917/mic-3.116.2024.81-89. – EDN НКЛЮС. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=67873973>

222. Юденко, М. Н., Фугалевич Е.В., Взаимодействие органов публичного управления и гражданского общества: клиентоцентричный подход / М. Н. Юденко, Е. В. Фугалевич // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – № 1(151). – С. 39-46. – EDN XBXGBU. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41641754>.

223. Bourne M. Designing, implementing and updating performance measurement systems // International Journal of Operations & Production Management. 2000. № 20. P. 754-771. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/235250248\\_Designing\\_implementing\\_and\\_updating\\_performance\\_measurement\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/235250248_Designing_implementing_and_updating_performance_measurement_systems)

224. Harnessing Digital – The Digital Ireland Framework. From Department of the Taoiseach. Published on 1 February 2022, Last updated on 22 August 2023 // URL: <https://www.gov.ie/en/publication/adf42-harnessing-digital-the-digital-ireland-framework/> (дата обращения: 30.08.2023)

225. King S. F. Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government // Government Information Quarterly. 2007. Т. 24. №.1. С. 47-63. 13.

226. Mu R., Haershan M., Wu P. What organizational conditions, in combination, drive technology enactment in government-led smart city projects? // Technological Forecasting and Social Change. 2022. Т. 174.

227. Pittaway J. J., Montazemi A. R. Know-how to lead digital transformation: The case of local governments // Government information quarterly. 2020. Т. 37. №. 4.

228. Role of local government in the power facilities management / E. Ushakova, E. Fugalevich, E. Voronina [et al.] // E3S Web of Conferences: 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018, St. Petersburg, 10–12 декабря 2018 года. Vol. 110. – St. Petersburg: EDP Sciences, 2019. – P. 02023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/36/e3sconf\\_spbwosce2019\\_02023.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2019/36/e3sconf_spbwosce2019_02023.pdf)

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Перечень показателей, используемых для расчёта КО ЭД МОВ

[illegible]



деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).
Перечень показателей введённые региональными НПА для КО ЭД МОВ								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).		11. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).	11. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).				11. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).	
12. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (процентов).			12. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (процентов).				12. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (процентов).	12. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (процентов).
13. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций (процентов).		13. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций (процентов).						13. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций (процентов).
14. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).		14. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).						14. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).
15. Доля обучающихся в муниципальных								15. Доля обучающихся в муниципальных



общеобразовательных учреждений, занимающихся во вторую (третью) смену, в общей численности обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях (процентов)								общеобразовательных учреждений, занимающихся во вторую (третью) смену, в общей численности обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях (процентов)
16. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории муниципального района (городского округа) (проценты)			16. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории муниципального района (городского округа) (проценты)					
17. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства (рублей)							17. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства (рублей)	
18. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций (рублей)							18. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций (рублей)	
19. Доля прибыльных сельскохозяйственных организаций в общем их числе (для муниципальных районов (процентов) (для муниципальных районов Новосибирской области)							19. Доля прибыльных сельскохозяйственных организаций в общем их числе (для муниципальных районов (процентов) (для муниципальных районов Новосибирской области)	
20. Доля населения, проживающего в населённых пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром городского округа (муниципального района), в общей		20. Доля населения, проживающего в населённых пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром городского округа (муниципального района), в общей						

численности населения городского округа (муниципального района) (процентов).		численности населения городского округа (муниципального района) (процентов).						
21. Удельная величина потребления энергетических ресурсов муниципальными бюджетными учреждениями: электрическая энергия (кВт/ч на 1 человека населения), тепловая энергия (Гкал на 1 кв. метр общей площади), горячая вода (куб. метров на 1 человека населения), холодная вода (куб. метров на 1 человека населения).		21. Удельная величина потребления энергетических ресурсов муниципальными бюджетными учреждениями: электрическая энергия (кВт/ч на 1 человека населения), тепловая энергия (Гкал на 1 кв. метр общей площади), горячая вода (куб. метров на 1 человека населения), холодная вода (куб. метров на 1 человека населения).						
Всего показателей применяемых в КО ЭД МОВ:	Центральный ФО Костромская область  10 показателей	Северо-Западный ФО Ленинградская область  14 показателей	Приволжский ФО Республика Башкортостан  11 показателей	Уральский ФО Курганская область  10 показателей	Северо-Кавказки ФО Чеченская Республика  10 показателей	Южный ФО Ростовская область  10 показателей	Сибирский ФО Новосибирская область  12 показателей	Дальневосточный ФО Хабаровский край  11 показателей

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;27;34-42;152-172]]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 - Рейтинг МО согласно анализу значений показателей мониторинга ЭД МОВ Ленобласти на 2009 г.

Наименование МО (МР/ГО)	Количество баллов	Рейтинг
<b>Выборгский МР</b>	<b>712</b>	<b>1</b>
<b>Киришский МР</b>	<b>719</b>	<b>2</b>
<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>746</b>	<b>3</b>
Всеволожский МР	756	4
Кировский МР	783	5
Тосненский МР	813	6
Тихвинский МР	850	7
Ломоносовский МР	851	8
Волховский МР	861	9
Гатчинский МР	870	10
Кингисеппский МР	872	11
Лодейнопольский МР	878	12
Приозерский МР	886	13
Сланцевский МР	918	14
Волосовский МР	930	15
<b>Подпорожский МР</b>	<b>935</b>	<b>16</b>
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>951</b>	<b>17</b>
<b>Лужский МР</b>	<b>1008</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;152]

Таблицы Б.2 – Рейтинг МО согласно анализу значений показателей мониторинга ЭД МОВ (МР, ГО) Ленобласти на 2010-2013 гг.

2010 г.				2011 г.			
Наименование МО (МР/ГО)	Количество баллов	Значение КО ЭД МОВ	Рейтинг	Наименование МО (МР/ГО)	Количество баллов	Значение КО ЭД МОВ	Рейтинг
<b>Киришский МР</b>	<b>185</b>	<b>10,2778</b>	<b>1</b>	<b>Выборгский МР</b>	<b>204</b>	<b>11,3333</b>	<b>1</b>
<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>182</b>	<b>10,1111</b>	<b>2</b>	<b>Приозерский МР</b>	<b>197</b>	<b>10,9444</b>	<b>2</b>
<b>Приозерский МР</b>	<b>181</b>	<b>10,0556</b>	<b>3</b>	<b>Тихвинский МР</b>	<b>197</b>	<b>10,9444</b>	<b>2</b>
Тосненский МР	180	10	4	Лодейнопольский МР	189	10,5	4
Гатчинский МР	169	9,3889	5	Тосненский МР	187	10,3889	5
Кингисеппский МР	166	9,2222	6	Кингисеппский МР	185	10,2778	6
Выборгский МР	165	9,1667	7	Гатчинский МР	173	9,6111	7
Лужский МР	155	8,6111	8	Сосновоборский ГО	171	9,5	8
Лодейнопольский МР	152	8,4444	9	Киришский МР	159	8,8333	9
Всеволожский МР	148	8,2222	10	Волховский МР	147	8,1667	10
Тихвинский МР	146	8,1111	11	Сланцевский МР	146	8,1111	11
Волосовский МР	146	8,1111	11	Волосовский МР	144	8	12
Волховский МР	145	8,0556	13	Бокситогорский МР	143	7,9444	13
Сланцевский МР	135	7,5	14	Всеволожский МР	136	7,5556	14
Ломоносовский МР	133	7,3889	15	Кировский МР	135	7,5	15
<b>Подпорожский МР</b>	<b>133</b>	<b>7,3889</b>	<b>15</b>	<b>Ломоносовский МР</b>	<b>129</b>	<b>7,1667</b>	<b>16</b>
<b>Кировский МР</b>	<b>129</b>	<b>7,1667</b>	<b>17</b>	<b>Подпорожский МР</b>	<b>127</b>	<b>7,0556</b>	<b>17</b>
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>104</b>	<b>5,7778</b>	<b>18</b>	<b>Лужский МР</b>	<b>119</b>	<b>6,6111</b>	<b>18</b>
2012 г.				2013 г.			
<b>Волховский МР</b>	<b>116</b>	<b>6,4444</b>	<b>1</b>	<b>Тихвинский МР</b>	<b>117</b>	<b>6,4484</b>	<b>1</b>
<b>Тихвинский МР</b>	<b>110</b>	<b>6,1111</b>	<b>2</b>	<b>Сланцевский МР</b>	<b>111</b>	<b>6,1123</b>	<b>2</b>
<b>Приозерский МР</b>	<b>99</b>	<b>5,5</b>	<b>3</b>	<b>Приозерский МР</b>	<b>100</b>	<b>5,5</b>	<b>3</b>
Кингисеппский МР	98	5,4444	4	Волховский МР	99	5,4454	4
Волосовский МР	95	5,2778	5	Волосовский МР	96	5,2788	5
Лодейнопольский МР	94	5,2222	6	Лодейнопольский МР	95	5,2230	6
Сланцевский МР	92	5,1111	7	Кингисеппский МР	93	5,1111	7
Тосненский МР	90	5	8	Тосненский МР	91	5	8
Выборгский МР	86	4,7778	9	Выборгский МР	87	4,7780	9
Подпорожский МР	81	4,5	10	Подпорожский МР	82	4,5511	10
Всеволожский МР	76	4,2222	11	Всеволожский МР	77	4,2230	12
Кировский МР	76	4,2222	11	Кировский МР	76	4,2222	11
Бокситогорский МР	75	4,1667	13	Киришский МР	75	4,1677	13
Ломоносовский МР	72	4	14	Ломоносовский МР	73	4,1555	14
Гатчинский МР	72	4	14	Гатчинский МР	72	4	15
<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>71</b>	<b>3,9444</b>	<b>16</b>	<b>Лужский МР</b>	<b>71</b>	<b>3,9444</b>	<b>16</b>
<b>Лужский МР</b>	<b>69</b>	<b>3,8333</b>	<b>17</b>	<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>70</b>	<b>3,8343</b>	<b>17</b>
<b>Киришский МР</b>	<b>55</b>	<b>3,0556</b>	<b>18</b>	<b>Бокситогорский МР</b>	<b>56</b>	<b>3,0566</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;153-156]

Таблица Б.3 – Рейтинг МО согласно КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти на 2014 г.

Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место
<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,6264</b>	<b>1</b>
<b>Приозерский МР</b>	<b>0,6103</b>	<b>2</b>
<b>Гатчинский МР</b>	<b>0,5606</b>	<b>3</b>
Сланцевский МР	0,5117	4
Киришский МР	0,5072	5
Сосновоборский ГО	0,4942	6
Ломоносовский МР	0,4917	7
Лодейнопольский МР	0,4905	8
Выборгский МР	0,4877	9
Всеволожский МР	0,4874	10
Кировский МР	0,4852	11
Волосовский МР	0,4781	12
Волховский МР	0,4527	13
Лужский МР	0,4343	14
Тихвинский МР	0,4311	15
<b>Тосненский МР</b>	<b>0,4204</b>	<b>16</b>
<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,3929</b>	<b>17</b>
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,3643</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;157]]

Таблица Б.4 – Рейтинг МО согласно КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти на 2015-2016 гг.

2015 год			2016 год		
Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место
<b>Ломоносовский МР</b>	<b>0,6612</b>	<b>1</b>	<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>0,6284</b>	<b>1</b>
<b>Киришский МР</b>	<b>0,5897</b>	<b>2</b>	<b>Киришский МР</b>	<b>0,6255</b>	<b>2</b>
<b>Приозерский МР</b>	<b>0,5860</b>	<b>3</b>	<b>Приозерский МР</b>	<b>0,5854</b>	<b>3</b>
Сосновоборский ГО	0,5228	4	Лодейнопольский МР	0,5629	4
Гатчинский МР	0,5105	5	Лужский МР	0,5610	5
Выборгский МР	0,4960	6	Всеволожский МР	0,5528	6
Лужский МР	0,4938	7	Тихвинский МР	0,5524	7
Всеволожский МР	0,4871	8	Сланцевский МР	0,5496	8
Волховский МР	0,4869	9	Гатчинский МР	0,5232	9
Подпорожский МР	0,4713	10	Кировский МР	0,5103	10
Волосовский МР	0,4678	11	Выборгский МР	0,5016	11
Лодейнопольский МР	0,4525	12	Подпорожский МР	0,4960	12
Кировский МР	0,4521	13	Тосненский МР	0,4900	13
Сланцевский МР	0,4520	14	Ломоносовский МР	0,4898	14
Тосненский МР	0,4515	15	Волховский МР	0,4760	15
<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,4439</b>	<b>16</b>	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,4753</b>	<b>16</b>
<b>Тихвинский МР</b>	<b>0,4435</b>	<b>17</b>	<b>Волосовский МР</b>	<b>0,4683</b>	<b>17</b>
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,4348</b>	<b>18</b>	<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,4029</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;158-159]]

Таблица Б.5 – Рейтинг МО согласно КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти на 2017 – 2019 гг.

2017 год			2018 год			2019 год		
Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место
<b>Киришский МР</b>	<b>0,6177</b>	<b>1</b>	<b>Волосовский МР</b>	<b>0,6246</b>	<b>1</b>	<b>Ломоносовский МР</b>	<b>0,6486</b>	<b>1</b>
<b>Волховский МР</b>	<b>0,5812</b>	<b>2</b>	<b>Выборгский МР</b>	<b>0,6014</b>	<b>2</b>	<b>Волосовский МР</b>	<b>0,5788</b>	<b>2</b>
<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>0,5679</b>	<b>3</b>	<b>Всеволожский МР</b>	<b>0,5993</b>	<b>3</b>	<b>Тосненский МР</b>	<b>0,5679</b>	<b>3</b>
Лужский МР	0,5579	4	Сланцевский МР	0,5662	4	Гатчинский МР	0,5472	4
Волосовский МР	0,5492	5	Лужский МР	0,5658	5	Кировский МР	0,5250	5
Тосненский МР	0,5457	6	Киришский МР	0,5653	6	Всеволожский МР	0,5229	6
Тихвинский МР	0,5414	7	Гатчинский МР	0,5524	7	Приозерский МР	0,5197	7
Ломоносовский МР	0,5319	8	Тихвинский МР	0,5411	8	Лужский МР	0,5081	8
Гатчинский МР	0,5172	9	Кировский МР	0,5244	9	Сланцевский МР	0,5014	9
Всеволожский МР	0,5037	10	Тосненский МР	0,5180	10	Кингисеппский МР	0,4982	10
Кировский МР	0,4716	11	Ломоносовский МР	0,5017	11	Тихвинский МР	0,4882	11
Лодейнопольский МР	0,4681	12	Сосновоборский ГО	0,4723	12	Выборгский МР	0,4857	12
Приозерский МР	0,4668	13	Приозерский МР	0,4590	13	Киришский МР	0,4751	13
Сланцевский МР	0,4606	14	Лодейнопольский МР	0,4543	14	Волховский МР	0,4682	14
Подпорожский МР	0,4523	15	Волховский МР	0,4461	15	Сосновоборский ГО	0,4021	15
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,4377</b>	<b>16</b>	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,4427</b>	<b>16</b>	<b>Лодейнопольский МР</b>	<b>0,3974</b>	<b>16</b>
<b>Выборгский МР</b>	<b>0,4217</b>	<b>17</b>	<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,4015</b>	<b>17</b>	<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,3756</b>	<b>17</b>
<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,4170</b>	<b>18</b>	<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,3923</b>	<b>18</b>	<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,3736</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;160-162]]

Таблица Б.6 – Рейтинг МО согласно КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти на 2020 – 2021 гг.

2020 год			2021 год		
Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место
<b>Сланцевский МР</b>	<b>0,5812</b>	<b>1</b>	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,6155</b>	<b>1</b>
<b>Ломоносовский МР</b>	<b>0,5792</b>	<b>2</b>	<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>0,6021</b>	<b>2</b>
<b>Всеволожский МР</b>	<b>0,5605</b>	<b>3</b>	<b>Ломоносовский МР</b>	<b>0,5628</b>	<b>3</b>
Кингисеппский МР	0,5562	4	Лодейнопольский МР	0,5521	4
Волосовский МР	0,5486	5	Сланцевский МР	0,5509	5
Сосновоборский ГО	0,5341	6	Гатчинский МР	0,5490	6
Выборгский МР	0,5267	7	Кировский МР	0,5394	7
Тихвинский МР	0,5249	8	Всеволожский МР	0,5360	8
Кировский МР	0,5076	9	Волосовский МР	0,5153	9
Лужский МР	0,5014	10	Тихвинский МР	0,5025	10
Приозерский МР	0,4945	11	Лужский МР	0,4836	11
Волховский МР	0,4829	12	Приозерский МР	0,4624	12
Киришский МР	0,4502	13	Подпорожский МР	0,4582	13
Гатчинский МР	0,4470	14	Киришский МР	0,4518	14
Подпорожский МР	0,4356	15	Волховский МР	0,4488	15
<b>Тосненский МР</b>	<b>0,4289</b>	<b>16</b>	<b>Тосненский МР</b>	<b>0,4309</b>	<b>16</b>
<b>Лодейнопольский МР</b>	<b>0,4035</b>	<b>17</b>	<b>Выборгский МР</b>	<b>0,4144</b>	<b>17</b>
<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,2653</b>	<b>18</b>	<b>Бокситогорский МР</b>	<b>0,3283</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;163-164]]

Таблица Б.7 – Рейтинг МО согласно КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти на 2022 – 2024 гг.

2022 год			2023 год <sup>1</sup>			2024 год		
Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование МО (МР/МО/ГО)	Значение КО ЭД МОВ	Место
<b>Сосновоборский ГО</b>	<b>0,5664</b>	<b>1</b>	<b>Лодейнопольский</b>	<b>0,6057</b>	<b>1</b>	<b>Тосненский МР</b>	<b>0,5712</b>	<b>1</b>
<b>Сланцевский МР</b>	<b>0,5366</b>	<b>2</b>	<b>Сланцевский МР</b>	<b>0,5676</b>	<b>2</b>	<b>Лужский МР</b>	<b>0,5532</b>	<b>2</b>
<b>Ломоносовский МР</b>	<b>0,5266</b>	<b>3</b>	<b>Лужский МР</b>	<b>0,517</b>	<b>3</b>	<b>Гатчинский МО</b>	<b>0,5318</b>	<b>3</b>
Гатчинский МР	0,5223	4	Тосненский МР	0,5163	4	Ломоносовский МР	0,5304	4
Волосовский МР	0,5065	5	Тихвинский МР	0,4999	5	Тихвинский МР	0,5081	5
Всеволожский МР	0,5065	6	Ломоносовский МР	0,4879	6	Бокситогорский МР	0,5071	6
Лужский МР	0,4952	7	Волосовский МР	0,4835	7	Выборгский МР	0,4969	7
Кингисеппский МР	0,4826	8	Сосновоборский ГО	0,4813	8	Сланцевский МР	0,4961	8
Лодейнопольский МР	0,4700	9	Всеволожский МР	0,4794	9	Лодейнопольский МР	0,4915	9
Подпорожский МР	0,4643	10	Бокситогорский МР	0,4696	10	Приозерский МР	0,4724	10
Кировский МР	0,4547	11	Гатчинский МР	0,4682	11	Волосовский МР	0,4722	11
Тихвинский МР	0,4432	12	Подпорожский МР	0,4621	12	Всеволожский МР	0,4615	12
Тосненский МР	0,4341	13	Кировский МР	0,4462	13	Сосновоборский ГО	0,4535	13
Приозерский МР	0,4279	14	Киришский МР	0,4346	14	Кировский МР	0,4478	14
Выборгский МР	0,4118	15	Приозерский МР	0,4206	15	Киришский МР	0,4456	15
<b>Волховский МР</b>	<b>0,4064</b>	<b>16</b>	<b>Волховский МР</b>	<b>0,4152</b>	<b>16</b>	<b>Волховский МР</b>	<b>0,4388</b>	<b>16</b>
<b>Киришский МР</b>	<b>0,3846</b>	<b>17</b>	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,3937</b>	<b>17</b>	<b>Подпорожский МР</b>	<b>0,4015</b>	<b>17</b>
<b>Бокситогорский</b>	<b>0,3682</b>	<b>18</b>	<b>Выборгский МР</b>	<b>0,367</b>	<b>18</b>	<b>Кингисеппский МР</b>	<b>0,3894</b>	<b>18</b>

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;165]]

<sup>1</sup> Результаты КО ЭД МОВ МР и ГО Ленобласти за 2023 представлены на основе проведённых расчётов автором в соответствии с НПА

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

1. Доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения (процентов).

2. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения (единиц).

3. Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 жителя (рублей).

4. Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций) (процентов).

**5. Доля основных фондов организаций муниципальной формы собственности, находящихся в стадии банкротства, в основных фондах организаций муниципальной формы собственности (на конец года по полной учетной стоимости) (процентов).**

6. Доля детей в возрасте 1 - 6 лет, стоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте 1 - 6 лет (процентов).

7. Доля выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдавших единый государственный экзамен по русскому языку и математике, в общей численности выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдававших единый государственный экзамен по данным предметам (процентов).

8. Общая площадь жилых помещений, введенная в действие за один год в среднем на 1 жителя (кв. метров).

9. Доля населения, получившего жилые помещения и улучшившего жилищные условия в отчетном году, в общей численности населения, состоящего на учете в качестве нуждающегося в жилых помещениях (процентов).

10. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет (процентов).

11. Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).

Рисунок В.1 – Перечень показателей, используемый при расчёте КО ЭД МОВ  
МР и ГО Ленобласти в 2014 году [составлено автором на основе материалов  
[152-157]]



1. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения (единиц).	<b>2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций (процентов).</b>	3. Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 жителя (рублей).
4. Доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения (процентов).	<b>5. Доля населения, проживающего в населенных пунктах, не имеющих регулярного автобусного и(или) железнодорожного сообщения с административным центром городского округа (муниципального района), в общей численности населения городского округа (муниципального района) (процентов).</b>	6. Доля детей в возрасте 1 - 6 лет, стоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте 1 - 6 лет (процентов).
7. Доля выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдавших единый государственный экзамен по русскому языку и математике, в общей численности выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдававших единый государственный экзамен по данным предметам (процентов).	<b>8. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).</b>	9. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).
10. Общая площадь жилых помещений, введенная в действие за один год в среднем на 1 жителя (кв. метров).	11. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет (процентов).	12. Доля населения, получившего жилые помещения и улучшившего жилищные условия в отчетном году, в общей численности населения, состоящего на учете в качестве нуждающегося в жилых помещениях (процентов).
13. Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций) (процентов).	14. Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	15. Удельная величина потребления энергетических ресурсов муниципальными бюджетными учреждениями: электрическая энергия (кВт/ч на 1 человека населения), тепловая энергия (Гкал на 1 кв. метр общей площади), горячая вода (куб. метров на 1 человека населения), холодная вода (куб. метров на 1 человека населения).

Рисунок В.2 – Перечень показателей, используемый при расчёте КО ЭД МОВ  
 МР и ГО Ленобласти в 2015-2016 гг. [составлено автором на основе материалов  
 [158-159]]

1. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения (единиц).	2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций (процентов).	3. Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 жителя (рублей).
4. Доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения (процентов).	5. Доля населения, проживающего в населенных пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром городского округа (муниципального района), в общей численности населения городского округа (муниципального района) (процентов).	6. Доля детей в возрасте 1 - 6 лет, стоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте 1-6 лет (процентов).
7. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).	8. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей данной возрастной группы (процентов).	9. Общая площадь жилых помещений, введенная в действие за один год в среднем на 1 жителя (кв. м).
10. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет (процентов).	11. Доля населения, получившего жилые помещения и улучшившего жилищные условия в отчетном году, в общей численности населения, состоящего на учете в качестве нуждающегося в жилых помещениях (процентов).	12. Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций) (процентов).
13. Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления (процентов от числа опрошенных).	14. Удельная величина потребления энергетических ресурсов муниципальными бюджетными учреждениями: электрическая энергия (кВт/ч на 1 человека населения), тепловая энергия (Гкал на 1 кв. метр общей площади), горячая вода (куб. метров на 1 человека населения), холодная вода (куб. метров на 1 человека населения).	

Рисунок В.3 – Перечень показателей, используемый при расчёте КО ЭД МОВ  
МР и ГО Ленинградской области в 2017-2024 году [составлено автором на  
основе материалов [160-165]]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Критерии оценки населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления, унитарных предприятий и учреждений, действующих на региональном и муниципальном уровнях, акционерных обществ, контрольный пакет акций которых находится в собственности субъектов российской федерации или в муниципальной собственности, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований<sup>2</sup>**

1. Удовлетворённость населения организацией транспортного обслуживания в муниципальном образовании (процентов от числа опрошенных).

2. Удовлетворённость населения качеством автомобильных дорог в муниципальном образовании (процентов от числа опрошенных).

3. Удовлетворённость населения жилищно-коммунальными услугами: уровнем организации теплоснабжения (снабжения населения топливом), водоснабжения (водоотведения), электроснабжения, газоснабжения (процентов от числа опрошенных).

Количество респондентов, принявшие участие в опросе населения об оценке населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления в Ленинградской области:

– в период с 09.06.2014 года по 01.11. 2014 года, участие приняли 390 респондентов;

– в период с 01.02.2015 года по 01.11.2015 года, участие приняли 2796 респондентов;

– в период с 01.02.2016 года по 01.11.2016 года, участие приняли 1467 респондентов;

– в период с 01.01.2017 по 31.12. 2017 года, участие 3419 респондентов;

– в период с 01.01.2018 года по 31.12.2018 года, участие приняли 1595 респондентов;

– в период с 01.01.2019 года по 31.12.2019 года, участие приняли 8 556 респондентов;

– в период с 01.01.2020 года по 31.12.2020 года, участие в опросе приняли 2 959 респондентов.

– в период с 01.01.2021 года по 31.12.2021 года, участие в опросе приняли 3 983 респондентов.

– в период с 01.01.2022 года по 31.12.2022 года, участие в опросе приняли 5166 респондентов.

– в период с 01.01.2023 года по 31.12.2023 года, участие в опросе приняли 7220 респондентов.

– в период с 01.01.2024 года по 31.12.2024 года, участие в опросе приняли 7227 респондентов.

---

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2012 г. N 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

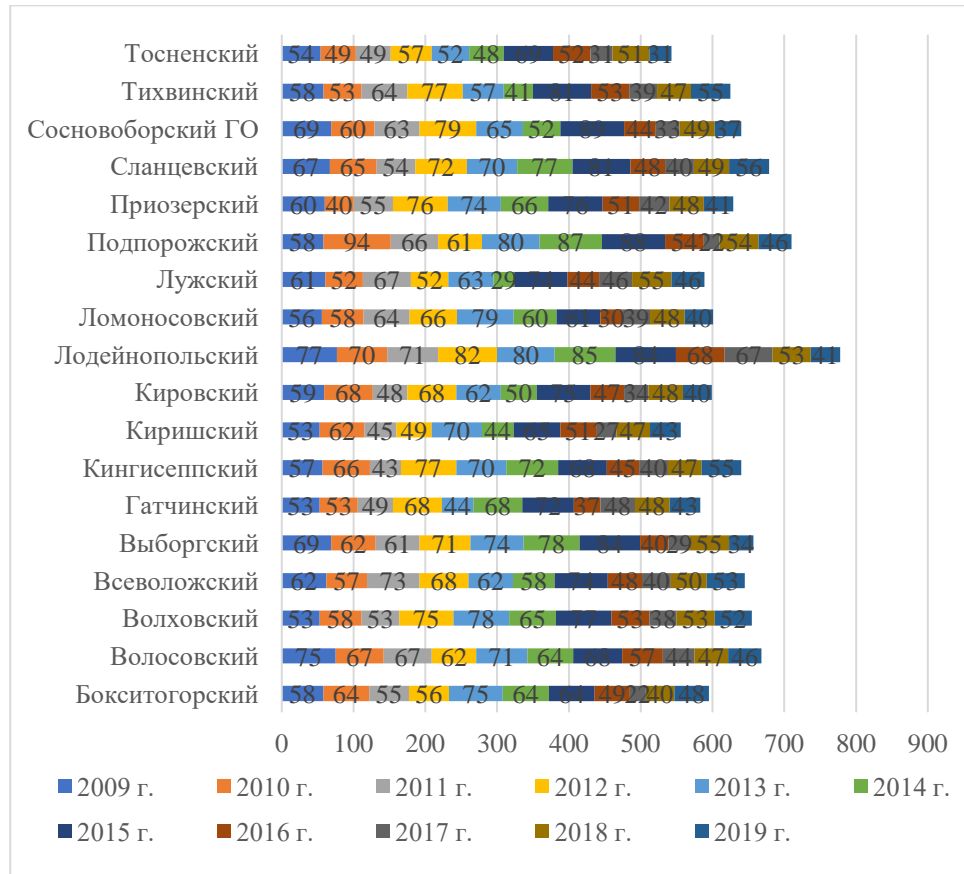


Рисунок Д.1 – Результаты опроса населения об удовлетворённости населения медицинской помощью за период с 2009 по 2019 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-162]]

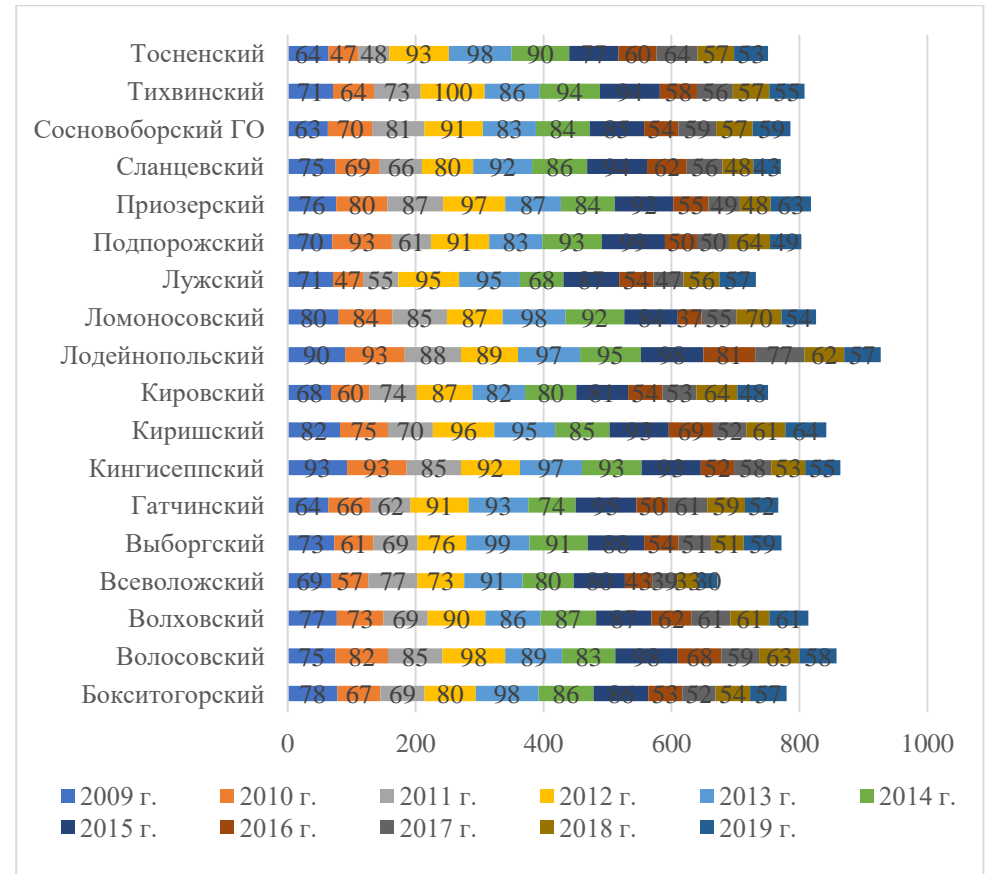


Рисунок Д.2 – Результаты опроса населения об удовлетворённости качеством дошкольного образования с 2009 по 2019 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-162]]

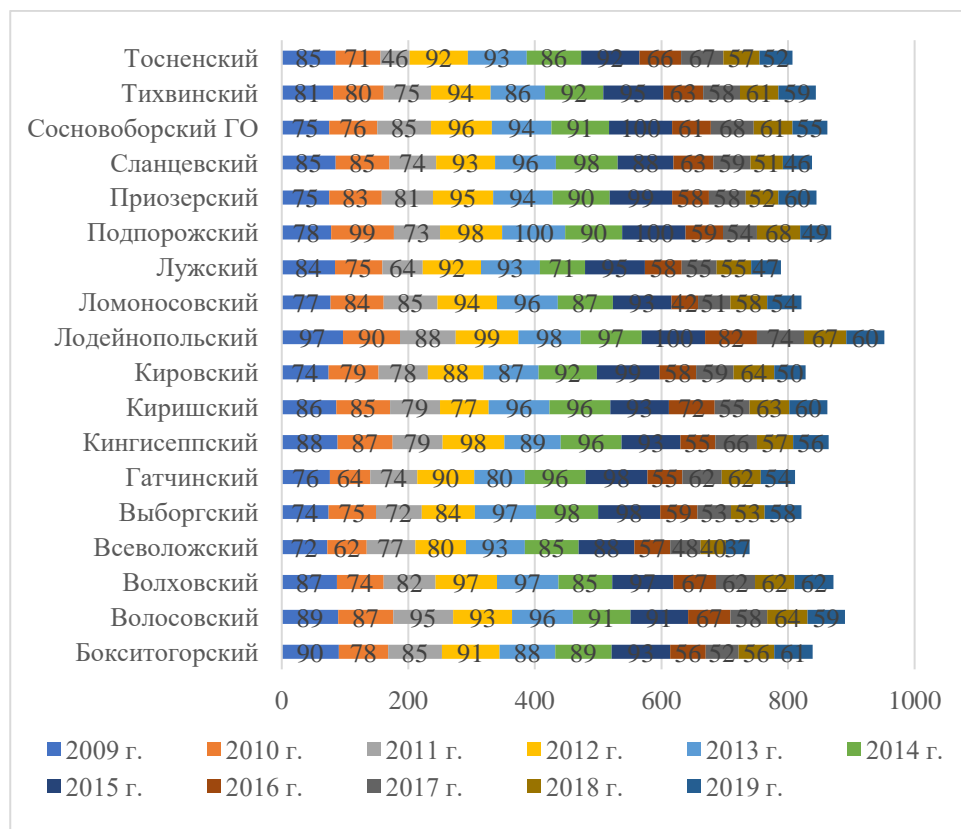


Рисунок Д.3 – Результаты опроса населения об удовлетворённости качеством общего образования за период с 2009 по 2019 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-162]]

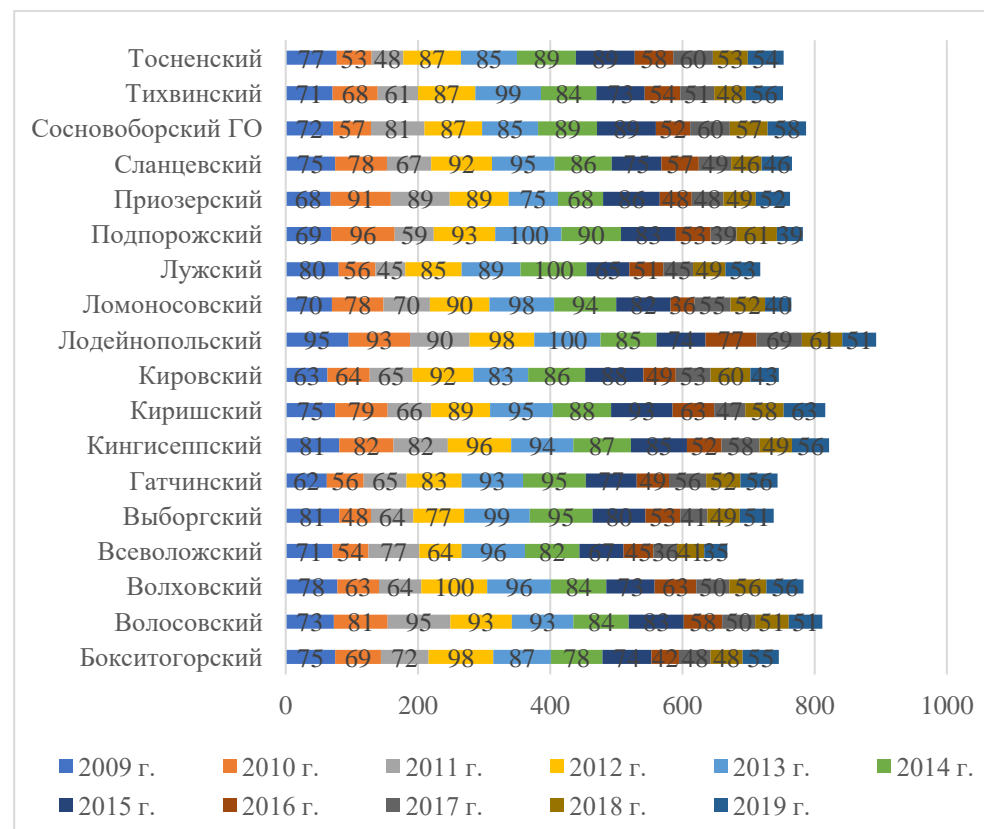


Рисунок Д.4 – Результаты опроса населения об удовлетворённости качеством дополнительного образования детей за период с 2009 по 2019 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-162]]

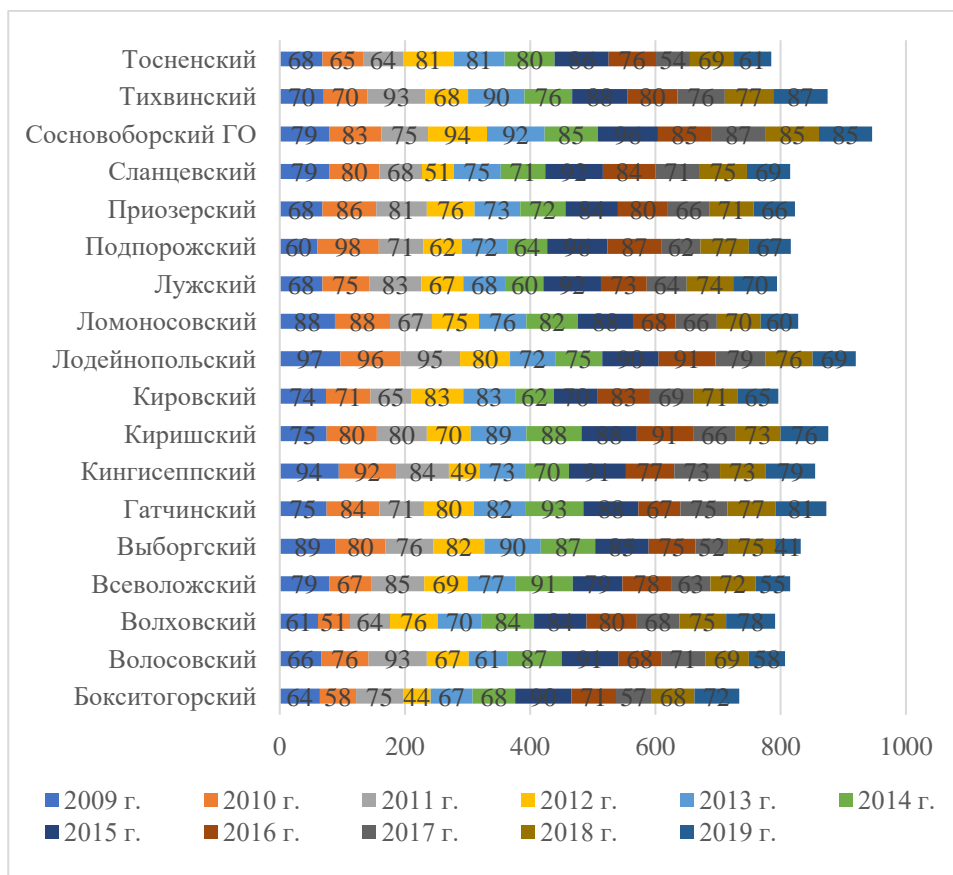


Рисунок Д.5 – Результаты опроса населения об удовлетворённости качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством культурного обслуживания) за период с 2009 по 2019 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-162]]

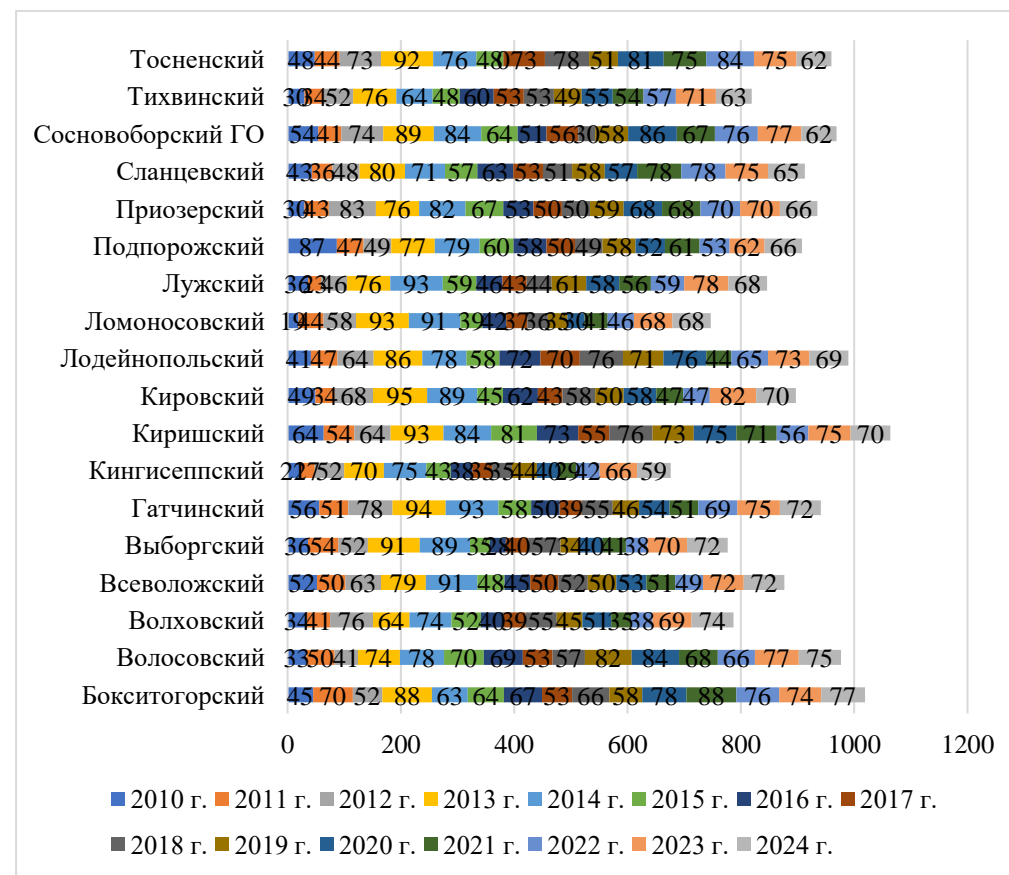


Рисунок Д.6 – Результаты опроса населения об удовлетворённости жилищно-коммунальными услугами за период с 2009 по 2024 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-165]]



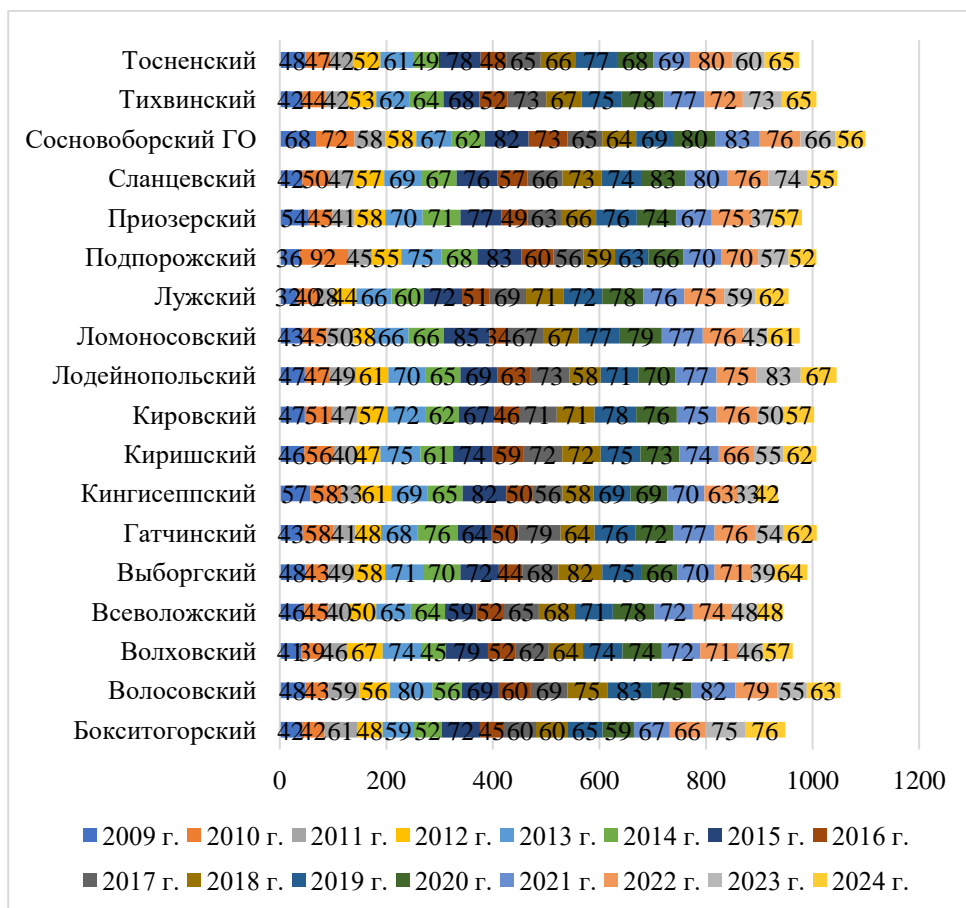


Рисунок Д.7 – Результаты опроса населения об удовлетворённости деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района за период с 2009 по 2023 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13;152-165]]

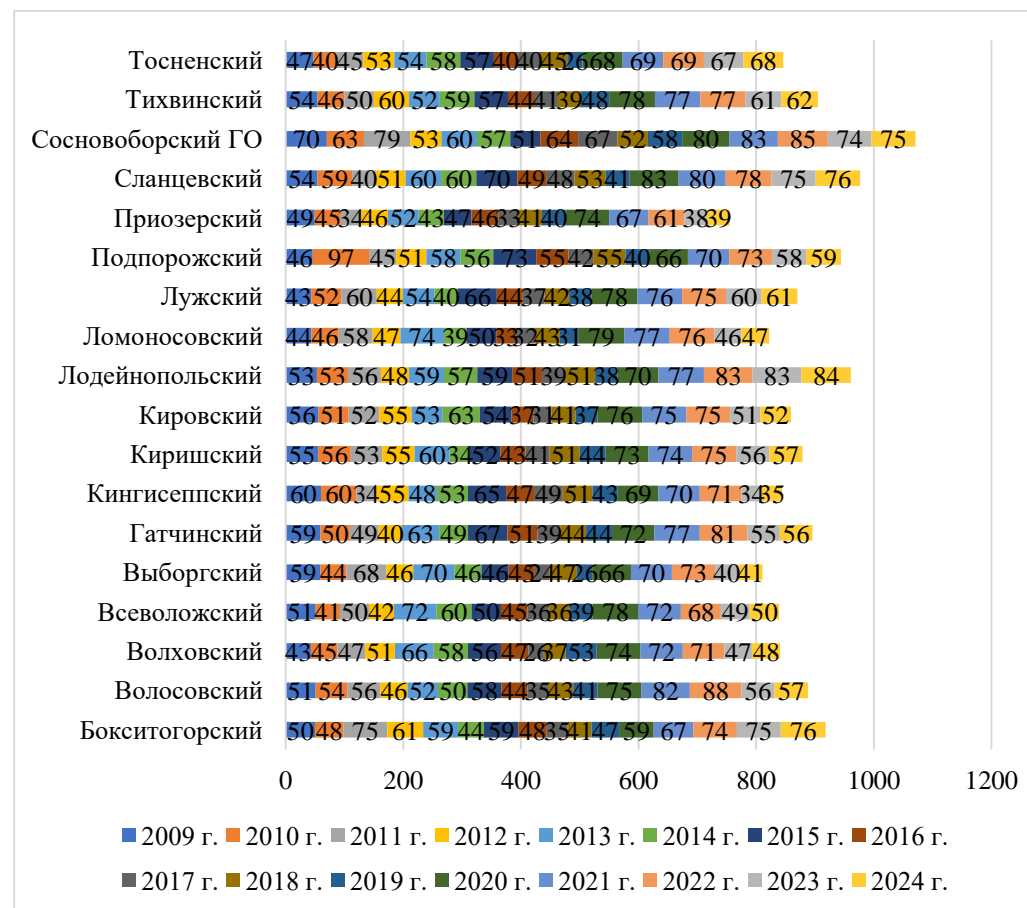


Рисунок Д.8 – Результаты опроса населения об удовлетворённости деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района, в т.ч. информационной открытостью за период с 2009 по 2023 гг. (в %) [составлено автором на основе материалов [7;13; 152-165]]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – Сравнительный анализ результатов эффективности муниципального управления и результатов опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти в субъектах РФ на 2023-2024 год

Северо-Кавказки ФО/Чеченская Республика											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворён- ность населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворён- ность населения деят-стью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ножай-Юртовский	0,6400	1	Ножай-Юртовский	100	1	Грозный ГО	0,5640	1	Ножай-Юртовский	100	1
Веденский МР	0,5841	2	Веденский МР	100	1	Наурский МР	0,5630	2	Веденский МР	100	2
Шатойский МР	0,5573	3	Шатойский МР	100	1	Ачхой-	0,5620	3	Шатойский МР	100	3
Грозненский МР	0,5432	4	Грозненский МР	100	1	Итум-Калинский	0,550	4	Грозненский МР	100	4
Грозный ГО	0,5274	5	Грозный ГО	100	1	Ножай-Юртовский	0,5400	5	Грозный ГО	100	5
Серноводский МР	0,5225	6	Серноводский МР	100	1	Грозненский МР	0,5380	6	Серноводский МР	100	6
Курчалоевский МР	0,5172	7	Курчалоевский МР	100	1	Серноводский МР	0,5320	7	Курчалоевский МР	100	7
Итум-Калинский МР	0,5115	8	Надтеречный МР	100	1	Веденский МР	0,5290	8	Итум-Калинский	100	8
Надтеречный МР	0,5063	9	Аргун ГО	100	1	Шелковской МР	0,5250	9	Ачхой-	100	9
Урус-Мартановский	0,4911	10	Итум-Калинский МР	99	2	Гудермесский МР	0,5230	10	Урус-	100	10
Аргун ГО	0,4813	11	Гудермесский МР	99	2	Курчалоевский МР	0,5170	11	Шалинский МР	100	11
Ачхой-Мартановский	0,4682	12	Ачхой-Мартановский	98	3	Шалинский МР	0,5150	12	Шаройский МР	100	12
Шалинский МР	0,4613	13	Урус-Мартановский	97	4	Шатойский МР	0,5130	13	Гудермесский МР	99	13
Гудермесский МР	0,4451	14	Наурский МР	97	4	Аргун ГО	0,5110	14	Надтеречный МР	97	14
Наурский МР	0,4431	15	Шелковской МР	97	4	Шаройский МР	0,5080	15	Аргун ГО	97	15
Шаройский МР	0,4223	16	Шалинский МР	94	5	Урус-	0,5070	16	Шелковской МР	97	16
Шелковской МР	0,4071	17	Шаройский МР	94	5	Надтеречный МР	0,5010	17	Наурский МР	96	17



Продолжение таблицы Е.1.

Северо-Западный ФО/Ленинградская область											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения де- стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения де- стью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Лодейнополюский МР	0,6057	1	Лодейнополюский МР	83	1	Тосненский МР	0,5712	1	Бокситогорский МР	77	1
Сланцевский МР	0,5676	2	Бокситогорский МР	75	2	Лужский МР	0,5532	2	Волосовский МР	69	2
Лужский МР	0,517	3	Сланцевский МР	74	3	Гатчинский МО	0,5318	3	Выборгский МР	68	3
Тосненский МР	0,5163	4	Тихвинский МР	73	4	Ломоносовский МР	0,5304	4	Лодейнополюский	68	4
Тихвинский МР	0,4999	5	Сосновоборский ГО	66	5	Тихвинский МР	0,5081	5	Гатчинский МО	67	5
Ломоносовский МР	0,4879	6	Тосненский МР	60	6	Бокситогорский МР	0,5071	6	Волховский МР	66	6
Волосовский МР	0,4835	7	Лужский МР	59	7	Выборгский МР	0,4969	7	Киришский МР	66	7
Сосновоборский ГО	0,4813	8	Подпорожский МР	57	8	Сланцевский МР	0,4961	8	Ломоносовский МР	65	8
Всеволожский МР	0,4794	9	Волосовский МР	55	9	Лодейнополюский	0,4915	9	Лужский МР	65	9
Бокситогорский МР	0,4696	10	Киришский МР	55	10	Приозерский МР	0,4724	10	Кировский МР	64	10
Гатчинский МР	0,4682	11	Гатчинский МР	54	11	Волосовский МР	0,4722	11	Тихвинский МР	64	11
Подпорожский МР	0,4621	12	Кировский МР	50	12	Всеволожский МР	0,4615	12	Тосненский МР	64	12
Кировский МР	0,4462	13	Всеволожский МР	48	13	Сосновоборский	0,4535	13	Приозерский МР	62	13
Киришский МР	0,4346	14	Волховский МР	46	14	Кировский МР	0,4478	14	Всеволожский МР	60	14
Приозерский МР	0,4206	15	Ломоносовский МР	45	15	Киришский МР	0,4456	15	Сланцевский МР	60	15
Волховский МР	0,4152	16	Выборгский МР	39	16	Волховский МР	0,4388	16	Подпорожский МР	59	16
Кингисеппский МР	0,3937	17	Приозерский МР	37	17	Подпорожский МР	0,4015	17	Сосновоборский ГО	59	17
Выборгский МР	0,367	18	Кингисеппский МР	33	18	Кингисеппский МР	0,3894	18	Кингисеппский МР	51	18

Продолжение таблицы Е.1.

Дальневосточный ФО/ Хабаровский край											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деятельностью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деятельностью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	7	8	10	11	12
1 группа						1 группа					
г. Хабаровск ГО	0,5847	1	г. Хабаровск ГО	49,8	1	г. Хабаровск ГО	0,5483	1	г. Хабаровск ГО	37	1
г. Комсомольск-на-	0,4081	2	г. Комсомольск-на-	25,7	2	г. Комсомольск-на-	0,3635	2	г. Комсомольск-на-	27	2
2 группа						2 группа					
Хабаровский	0,6475	1	Хабаровский	67	1	Хабаровский	0,6492	1	Хабаровский	59,5	1
Район им. Лазо	0,5504	2	район им. Лазо	62	2	Район им. Лазо	0,5137	2	район им. Лазо	58	2
Нанайский	0,4756	3	Бикинский	42	3	Бикинский	0,4723	3	Нанайский	44	3
Бикинский	0,4685	4	Нанайский	35,3	4	Нанайский	0,4362	4	Бикинский	36,1	4
Вяземский	0,3814	5	Вяземский	26,1	5	Вяземский	0,3377	5	Вяземский	28,5	5
3 группа						3 группа					
Комсомольский	0,6381	1	Верхнебуреинский	52,8	1	Комсомольский	0,6497	1	Комсомольский	53,4	1
Солнечный	0,5824	2	Солнечный	47,5	2	Солнечный	0,518	2	Верхнебуреинский	51,6	2
Верхнебуреинский	0,5595	3	Ванинский	46	3	Советско-Гаванский	0,5083	3	Советско-Гаванский	46,8	3
Советско-Гаванский	0,4773	4	Советско-Гаванский	41,2	4	Верхнебуреинский	0,5013	4	Ванинский	42,4	4
Амурский	0,4594	5	Комсомольский	33,2	5	Николаевский	0,4232	5	Амурский	30,5	5
Ванинский	0,4495	6	Амурский	31,9	6	Ванинский	0,3919	6	Солнечный	26,5	6
Николаевский	0,3803	7	Николаевский	28,4	7	Амурский	0,389	7	Николаевский	23,6	7
4 группа						4 группа					
Район им. П.	0,6067	1	Охотский МО	45	1	Район им. П.	0,6027	1	Район им. П.	65	1
Охотский МО	0,5597	2	Ульчский	40,8	2	Охотский МО	0,5553	2	Охотский МО	49,5	2
Аяно-Майский	0,5376	3	район им. П.	39	3	Аяно-Майский	0,5408	3	Тугуро-	48	3
Тугуро-	0,5123	4	Тугуро-	38	4	Тугуро-	0,4843	4	Аяно-Майский	47	4
Ульчский	0,4165	5	Аяно-Майский	31	5	Ульчский	0,4624	5	Ульчский	46	5

Продолжение таблицы Е.1.

Уральский ФО/ Курганская область											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деяти-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деяти-стью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Шумихинский МО	0,631	1	Белозерский МО	98,8	1	Юргамышский МО	0,5750	1	Шатровский МО	99	1
Петуховский МО	0,5901	2	Юргамышский МО	98,4	2	Каргапольский МО	0,5740	2	Далматовский МО	99	2
Половинский МО	0,5822	3	Половинский МО	98	3	Далматовский МО	0,55640	3	Шумихинский МО	99	3
Шатровский МО	0,5763	4	Шадринский МО	96,4	4	Кетовский МО	0,55570	4	Каргапольский МО	99	4
Белозерский МО	0,5662	5	Шумихинский МО	95,7	5	Альменевский МО	0,5520	5	Варгашинский МО	98	5
Далматовский МО	0,5661	6	Макушинский МО	85,4	6	Шумихинский МО	0,5430	6	Белозерский МО	97	6
Альменевский МО	0,5611	7	Мишкинский МО	84,7	7	Половинский МО	0,5370	7	Половинский МО	97	7
Куртамышский МО	0,5600	8	Лебяжье-вский МО	96,6	8	Варгашинский МО	0,5350	8	Лебяжье-вский МО	96	8
Варгашинский МО	0,5590	9	Шатровский МО	99,1	9	Шатровский МО	0,5320	9	Шадринский МО	96	9
Макушинский МО	0,5512	10	Варгашинский МО	98	10	Куртамышский МО	0,5260	10	Альменевский МО	96	10
Каргапольский МО	0,5491	11	Мокроусовский МО	78,1	11	Шадринский МО	0,5250	11	Куртамышский МО	96	11
Катайский МО	0,5453	12	Петуховский МО	92,2	12	Лебяжье-вский МО	0,5240	12	Юргамышский МО	94	12
Шадринский МО	0,5452	13	Альменевский МО	93,5	13	Петуховский МО	0,5220	13	Мишкинский МО	93	13
Лебяжье-вский МО	0,5412	14	Сафакулевский МО	77,1	14	Китайский МО	0,5170	14	Катайский МО	93	14
Сафакулевский МО	0,5391	15	ГО г. Шадринск	82,2	15	Белозерский МО	0,5110	15	Кетовский МО	90	15
Мишкинский МО	0,5290	16	Каргапольский МО	90,8	16	Мишкинский МО	0,5080	16	Притобольный МО	85	16
Притобольный МО	0,5230	17	Далматовский МО	92	17	Частоозерский МО	0,5060	17	Сафакулевский МО	85	17
Юргамышский МО	0,5031	18	ГО г. Курган	80,6	18	Притобольный МО	0,5030	18	Щучанский МО	85	18
Мокроусовский МО	0,5111	19	Катайский МО	75,4	19	Макушинский МО	0,4980	19	Петуховский МО	82	19
Целинный МО	0,4950	20	Притобольный МО	72,3	20	Сафакулевский МО	0,4770	20	Макушинский МО	80	20
ГО г. Курган	0,4860	21	Частоозерский МО	68,7	21	Мокроусовский МО	0,4750	21	Звериноголовский МО	78	21
Частоозерский МО	0,4723	22	Целинный МО	75	22	Звериноголовский МО	0,4650	22	Целинный МО	78	22
ГО г. Шадринск	0,4712	23	Куртамышский МО	81,2	23	Целинный МО	0,4540	23	Частоозерский МО	77	23
Кетовский МО	0,4561	24	Щучанский МО	52,6	24	Щучанский МО	0,4500	24	Мокроусовский	75	24
Звериноголовский МО	0,4534	25	Кетовский МО	54,4	25	ГО г. Курган	0,4160	25	ГО г. Курган	74	25
Щучанский МО	0,3912	26	Звериноголовский МО	46,1	26	ГО г. Шадринск	0,3970	26	ГО г. Шадринск	69	26

Продолжение таблицы Е.1.

Центральный ФО/Костромская область											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворён ность населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворён ность населения деят-стью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Городские округа						Городские округа					
г. Волгореченск	0,5850	1	Волгореченск	73	1	г.Кострома	0,5440	1	г.Волгореченск	74	1
г. Галич	0,5686	2	Галич	69	2	г.Волгореченск	0,5345	2	г.Кострома	69	2
г. Кострома	0,4692	3	г. Шарья	68	3	г.Шарья	0,4996	3	г.Буй	68	3
г. Шарья	0,4652	4	г. Мантурово	67	4	г.Буй	0,4211	4	г.Галич	67	4
г. Буй	0,4297	5	Кострома	66	5	г.Галич	0,4174	5	г.Шарья	64	5
г. Мантурово	0,4100	6	Буй	65	6	Муниципальные (округа) районы					
Муниципальные (округа) районы						Муниципальные (округа) районы					
г. Нерехта и Нерехтский МР	0,5658	1	г. Нерехта и Нерехтский МР	66,4	1	Красносельский МО	0,5555	1	Красносельский МО	70	1
Костромской МР	0,5490	2	Октябрьский МО	65	2	Чухломский МР	0,5145	2	Антроповский МО	65	2
Октябрьский МО	0,5430	3	Буйский МР	64	3	Нейский МО	0,5063	3	Чухломский МР	61	3
Судиславский МР	0,5178	4	Костромской МР	64	4	г. Нерехта и Нерехтский МР	0,5056	4	Октябрьский МО	61	4
Буйский МР	0,5138	5	Судиславский МР	64	5	Судиславский МР	0,4951	5	Солигаличский МО	61	5
Сусанинский МР	0,5116	6	Сусанинский МР	64	6	Сусанинский МР	0,4927	6	Нейский МО	60	6
Парфеньевский МО	0,5004	7	Парфеньевский МО	63	7	Антроповский МО	0,4916	7	Шарьинский МР	59	7
Пыщугский МО	0,4998	8	Пыщугский МО	63	8	Костромской МР	0,4901	8	Межевской МО	59	8
Кадынский МО	0,4955	9	Кадынский МО	63	9	Поназыревский МО	0,4870	9	Мантуровский МО	58	9
Красносельский МО	0,4920	10	Красносельский МО	62	10	Кадынский МО	0,4764	10	г. Нерехта и Нерехтский МР	58	10
Чухломский МР	0,4820	11	Чухломский МР	62	11	Галичский МР	0,4763	11	Буйский МР	57	11
Галичский МР	0,4667	12	Галичский МР	62	12	Буйский МР	0,4731	12	Костромской МР	57	12
Поназыревский МО	0,4619	13	Поназыревский МО	61	13	Мантуровский МО	0,4697	13	Судиславский МР	56	13
Нейский МО	0,4524	14	Вохомский МР	61	14	Парфеньевский МО	0,4562	14	Сусанинский МР	56	14
Вохомский МР	0,4503	15	Межевской МО	61	15	Вохомский МР	0,4562	15	Парфеньевский МО	55	15
Межевской МО	0,4455	16	Павинский МО	61	16	Шарьинский МР	0,4554	16	Пыщугский МО	55	16
Павинский МО	0,4452	17	Антроповский МО	66	17	Солигаличский МО	0,4533	17	Кадынский МО	54	17
Антроповский МО	0,4360	18	Солигаличский МО	60	18	Пыщугский МО	0,4468	18	Галичский МР	54	18
Солигаличский МО	0,4223	19	Шарьинский МР	60	19	Островский МО	0,4336	19	Поназыревский МО	53	19
Шарьинский МР	0,4210	20	Островский МО	57	20	Павинский МО	0,4046	20	Вохомский МР	53	20
Островский МО	0,4198	21	Нейский МО	55	21	Межевской МО	0,4011	21	Павинский	52	21
Кологривский МО	0,4055	22	Кологривский МО	53	22	Октябрьский МО	0,3949	22	Островский	52	22
Макарьевский	0,3662	23	Макарьевский	49	23	Кологривский МО	0,3787	23	Кологривский	52	23
						Макарьевский МО	0,3533	24	Макарьевский	47	24

Продолжение таблицы Е.1.

Сибирский ФО/ Новосибирская область											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деяти-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деяти-стью ОМСУ	Место
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2023 год						2024 год					
Городские округа						Городские округа					
г. Обь ГО	0,5654	1	Р.п. Кольцово	94	1	г. Новосибирск	0,5654	1	Р.п. Кольцово	98	1
г. Бердск	0,5562	2	г. Искитим	76	2	р.п. Кольцово	0,5562	2	г. Обь	77	2
р.п. Кольцово	0,5202	3	г. Бердск	67	3	г. Обь	0,5202	3	г. Бердск	67	3
г. Искитим	0,5173	4	г. Обь	60	4	г. Искитим	0,5173	4	г. Искитим	59	4
г. Новосибирск	0,5091	5	г. Новосибирск	52	5	г. Бердск	0,5091	5	г. Новосибирск	53	5
Муниципальные районы						Муниципальные районы					
Новосибирский	0,5502	1	Карасукский	93	1	Новосибирский	0,5502	1	Черепановский	96	1
Искитимский	0,5001	2	Убинский	92	2	Искитимский	0,5001	2	Убинский	94	2
Чановский	0,4903	3	Чановский	92	3	Чановский	0,4903	3	Доволенский	92	3
Здвинский	0,4534	4	Куйбышевский	91	4	Доволенский	0,4534	4	Сузунский	89	4
Карасукский	0,4365	5	Сузунский	91	5	Чулымский	0,4365	5	Чановский	88	5
Черепановский	0,4354	6	Здвинский	90	6	Черепановский	0,4354	6	Куйбышевский	87	6
Ордынский	0,4293	7	Доволенский	89	7	Северный	0,4293	7	Кыштовский	83	7
Татарский	0,4292	8	Северный	88	8	Здвинский	0,4292	8	Северный	81	8
Убинский	0,4232	9	Маслянинский	87	9	Купинский	0,4232	9	Усть-Тарский	81	9
Северный	0,4201	10	Татарский	86	10	Тогучинский	0,4201	10	Новосибирский	80	10
Усть-Таркский	0,4141	11	Черепановский	85	11	Убинский	0,4141	11	Здвинский	78	11

Продолжение таблицы Е.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доволенский	0,4122	12	Болотнинский	85	12	Каргатский	0,4122	12	Болотнинский	77	12
Маслянинский	0,4124	13	Новосибирский	83	13	Кыштовский	0,4124	13	Искитимский	77	13
Мошковский	0,4082	14	Искитимский	82	14	Сузунский	0,4082	14	Купинский	77	14
Тогучинский	0,4073	15	Усть-Таркский	82	15	Куйбышевский	0,4073	15	Чистоозёрный	76	15
Сузунский	0,4034	16	Кыштовский	81	16	Болотнинский	0,4034	16	Чулымский	75	16
Чулымский	0,4005	17	Тогучинский	80	17	Ордынский	0,4005	17	Кочковский	74	17
Куйбышевский	0,3992	18	Купинский	78	24	Усть-Тарский	0,3992	18	Ордынский	73	24
Колыванский	0,3981	19	Венгеровский	78	19	Мошковский	0,3981	19	Краснозёрский	70	19
Краснозёрский	0,3934	20	Краснозёрский	77	20	Краснозёрский	0,3934	20	Тогучинский	69	20
Баганский	0,3893	21	Ордынский	75	21	Чистоозёрный	0,3893	21	Колыванский	68	21
Кыштовский	0,3890	22	Чулымский	74	22	Венгеровский	0,3890	22	Каргатский	67	22
Чистоозерный	0,3833	23	Кочковский	72	23	Кочковский	0,3833	23	Мошковский	67	23
Купинский	0,3822	24	Чистоозёрный	70	24	Барабинский	0,3822	24	Баганский	66	24
Кочковский	0,3824	25	Баганский	68	25	Коченёвский	0,3824	25	Венгеровский	64	25
Венгеровский	0,3805	26	Колыванский	66	26	Колыванский	0,3805	26	Коченёвский	62	26
Коченевский	0,3773	27	Мошковский	65	27	Баганский	0,3773	27	Барабинский	52	27
Каргатский	0,3764	28	Коченёвский	64	28	Муниципальные округа					
Болотнинский	0,3731	29	Барабинский	61	29	Карасукский	0,5202	1	Карасукский	93	1
Барабинский	0,3715	30	Каргатский	58	30	Маслянинский	0,5173	2	Маслянинский	81	2
						Татарский	0,5091	3	Татарский	77	3

Продолжение таблицы Е.1.

Южный ФО/Ростовская область											
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место
2023 год						2024 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Муниципальные, городские округа						Муниципальные, городские округа					
Донецк	0,5878	1	Ростов-на-Дону	57	1	Зверево	0,5878	1	Зверево	63	1
Ростов-на-Дону	0,5662	2	Донецк	56,5	2	Донецк	0,5662	2	Новошахтинск	62	2
Волгодонск	0,5411	3	Волгодонск	54	3	Новошахтинск	0,5411	3	Таганрог	53	3
Зверево	0,5351	4	Азов	52,9	4	Новочеркасск	0,5351	4	Новочеркасск	52	4
Таганрог	0,5067	5	Таганрог	50,8	5	Волгодонск	0,5067	5	Ростов-на-Дону	51	5
Новошахтинск	0,5034	6	Шахты	50	6	Ростов-на-Дону	0,5034	6	Шахты	51	6
Новочеркасск	0,4922	7	Зверево	49,9	7	Батайск	0,4922	7	Азов	51	7
Батайск	0,4863	8	Новошахтинск	49,9	8	Таганрог	0,4863	8	Донецк	50	8
Шахты	0,4741	9	Гуково	49,3	9	Азов	0,4741	9	Батайск	50	9
Каменск-Шахтинский	0,4618	10	Новочеркасск	49,2	10	Каменск-Шахтинский	0,4618	10	Волгодонск	49	10
Азов	0,4583	11	Батайск	45,2	11	Шахты	0,4583	11	Каменск-Шахтинский	44	11
Гуково	0,4424	12	Каменск-Шахтинский	42,4	12	Гуково	0,4424	12	Гуково	40	12
Муниципальные районы						Муниципальные районы					
Мясниковский	0,6233	1	Усть-Донецкий	71,2	1	Усть-Донецкий	0,6233	1	Усть-Донецкий	75	1
Усть-Донецкий	0,6123	2	Боковский	70,2	2	Мясниковский	0,6123	2	Верхнедонской	71	2
Миллеровский	0,6245	3	Миллеровский	68,6	3	Аксайский	0,6245	3	Дубовский	68	3
Кашарский	0,6388	4	Ремонтненский	68,3	4	Ремонтненский	0,6388	4	Боковский	67	4
Ремонтненский	0,6478	5	Кашарский	66,5	5	Орловский	0,6478	5	Зимовниковский	66	5
Каменский	0,6345	6	Мясниковский	64,8	6	Семикаракорский	0,6345	6	Матвеево-Курганский	66	6
Аксайский	0,6213	7	Верхнедонской	63,8	7	Каменский	0,6213	7	Каменский	65	7
Орловский	0,6111	8	Матвеево-Курганский	63,6	8	Заветинский	0,6111	8	Константиновский	65	8
Октябрьский	0,603	9	Каменский	63,5	9	Дубовский	0,603	9	Орловский	63	9
Заветинский	0,583	10	Чертковский	63,3	10	Боковский	0,583	10	Семикаракорский	63	10
Боковский	0,5734	11	Морозовский	61,9	11	Чертковский	0,5734	11	Заветинский	63	11

Продолжение таблицы Е.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чертковский	0,5622	12	Заветинский	60,5	12	Родионово-Несветайский	0,5622	12	Шолоховский	63	12
Белокалитвинский	0,5578	13	Орловский	59,7	13	Тарасовский	0,5578	13	Ремонтненский	63	13
Дубовский	0,5462	14	Дубовский	59,4	14	Октябрьский	0,5462	14	Чертковский	62	14
Матвеево-Курганский	0,5411	15	Белокалитвинский	59,3	15	Песчанокопский	0,5411	15	Пролетарский	61	15
Милютинский	0,5351	16	Милютинский	59	16	Кашарский	0,5351	16	Октябрьский	61	16
Верхнедонской	0,5267	17	Октябрьский	58	17	Матвеево-Курганский	0,5267	17	Белокалитвинский	60	17
Семикаракорский	0,5134	18	Шолоховский	57,6	18	Верхнедонской	0,5134	18	Мясниковский	59	18
Родионово-Несветайский	0,5022	19	Неклиновский	57,3	19	Константиновский	0,5022	19	Песчанокопский	56	19
Песчанокопский	0,4963	20	Куйбышевский	56,6	20	Зимовниковский	0,4963	20	Миллеровский	56	20
Константиновский	0,494	21	Константиновский	56,4	21	Красносулинский	0,494	21	Целинский	56	21
Шолоховский	0,4918	22	Пролетарский	55,9	22	Шолоховский	0,4918	22	Кашарский	56	22
Тарасовский	0,4883	23	Семикаракорский	55,4	23	Миллеровский	0,4883	23	Куйбышевский	55	23
Азовский	0,4824	24	Зимовниковский	52,6	24	Белокалитвинский	0,4824	24	Морозовский	55	24
Морозовский	0,4781	25	Азовский	52,3	25	Багаевский	0,4781	25	Аксайский	55	25
Неклиновский	0,4733	26	Красносулинский	51,5	26	Волгодонской	0,4733	26	Тацинский	55	26
Волгодонской	0,47	27	Тацинский	51,1	27	Неклиновский	0,47	27	Красносулинский	54	27
Кагальницкий	0,4659	28	Аксайский	51	28	Кагальницкий	0,4659	28	Неклиновский	54	28
Красносулинский	0,448	29	Песчанокопский	50,5	29	Тацинский	0,448	29	Азовский	54	29
Зимовниковский	0,442	30	Кагальницкий	49,5	30	Целинский	0,442	30	Родионово-Несветайский	53	30
Куйбышевский	0,439	31	Егорлыкский	49,2	31	Егорлыкский	0,439	31	Милютинский	53	31
Егорлыкский	0,435	32	Веселовский	49,1	32	Морозовский	0,435	32	Багаевский	51	32
Тацинский	0,43	33	Родионово-Несветайский	47,8	33	Куйбышевский	0,43	33	Кагальницкий	49	33
Сальский	0,4211	34	Тарасовский	47,5	34	Сальский	0,4211	34	Егорлыкский	48	34
Багаевский	0,417	35	Багаевский	44,5	35	Мартыновский	0,417	35	Волгодонской	48	35
Веселовский	0,398	36	Волгодонской	44	36	Советский	0,398	36	Сальский	47	36
Пролетарский	0,392	37	Зерноградский	43,5	37	Зерноградский	0,392	37	Веселовский	46	37
Зерноградский	0,377	38	Советский	42,9	38	Милютинский	0,377	38	Тарасовский	46	38
Цимлянский	0,361	39	Сальский	42,6	39	Пролетарский	0,361	39	Советский	45	39
Целинский	0,353	40	Цимлянский	41,9	40	Цимлянский	0,353	40	Зерноградский	45	40
Советский	0,328	41	Целинский	41,2	41	Азовский	0,328	41	Обливский	43	41
Мартыновский	0,327	42	Обливский	37,1	42	Обливский	0,327	42	Цимлянский	40	42
Обливский	0,302	43	Мартыновский	36,1	43	Веселовский	0,302	43	Мартыновский	36	43



Продолжение таблицы Е.1.

Приволжский ФО/Республика Башкортостан								
Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/ муниципальный, городской округ)	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место
2023 год			2023 год			2024 год		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Городские округа								
г. Октябрьский	0,6956	1	Нефтекамск	95	1	Кумертау	96	1
г. Кумертау	0,6855	2	Агидель	90	2	Стерлитамак	90	2
г. Уфа	0,6754	3	Кумертау	90	3	Нефтекамск	87	3
г. Стерлитамак	0,6628	4	Стерлитамак	88	4	Агидель	81	4
г. Сибай	0,6501	5	Октябрьский	85	5	Октябрьский	80	5
г. Салават	0,5281	6	Сибай	84	6	Сибай	79	6
г. Агидель	0,5134	7	Уфа	82	7	Салават	79	7
г. Нефтекамск	0,4928	8	Салават	77	8	Уфа	69	8
МР с административным центром - сельским поселением								
Уфимский	0,6756	1	Зилаирский	100	1	Зилаирский	99	1
Абзелиловский	0,6555	2	Аургазинский	99	2	Нуримановский	99	2
Нуримановский	0,6454	3	Татышлинский	99	3	Кигинский	98	3
Калтасинский	0,6328	4	Кигинский	99	4	Кигинский	99	4
Стерлитамакский	0,6301	5	Нуримановский	99	5	Аургазинский	97	5
Гафурыйский	0,6281	6	Бурзянский	97	6	Караидельский	96	6
Кигинский	0,6134	7	Зианчуринский	97	7	Благоварский	91	7
Бакалинский	0,6128	8	Шаранский	96	8	Бурзянский	90	8
Илишевский	0,6008	9	Бакалинский	96	9	Кутарчинский	89	9
Кармаскалинский	0,5974	10	Чекмагушевский	96	10	Чекмагушевский	86	10

Продолжение таблицы Е.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Зианчуринский	0,5856	11	Благоварский	96	11	Илишевский	85	11
Шаранский	0,5823	12	Хайбуллинский	96	12	Татышлинский	84	12
Бижбулякский	0,5764	13	Илишевский	95	13	Ермекеевский	83	13
Аургазинский	0,5613	14	Салаватский	94	14	Хайбуллинский	83	14
Татышлинский	0,5523	15	Бижбулякский	93	15	Стерлибашевский	83	15
Караидельский	0,5467	16	Ермекеевский	93	16	Аскинский	83	16
Буздякский	0,5343	17	Чишминский	93	17	Буздякский	82	17
Миякинский	0,5211	18	Стерлибашевский	93	18	Белокатайский	82	18
Бурзянский	0,5108	19	Аскинский	93	19	Чишминский	82	19
Чекмагушевский	0,4967	20	Калтасинский	92	20	Салаватский	81	20
Благоварский	0,4834	21	Белокатайский	92	21	Кушнаренковский	81,	21
Белокатайский	0,4794	22	Балтачевский	91	22	Бураевский	80	22
Чишминский	0,4656	23	Караидельский	91	23	Бижбулякский район	80,	23
Куюргазинский	0,4519	24	Кугарчинский	90	24	Бакалинский	80	24
Архангельский	0,4412	25	Дуванский	89	25	Дуванский	80	25
Балтачевский	0,439	26	Стерлитамакский	89	26	Стерлитамакский	78	26
Бураевский	0,425	27	Гафурийский	88	27	Альшеевский	77	27
Аскинский	0,411	28	Архангельский	88	28	Зианчуринский	77	28
Кушнаренковский	0,41	29	Кушнаренковский	88	29	Балтачевский	77	29
Зилаирский	0,3943	30	Буздякский	87	30	Краснокамский	77	30
Краснокамский	0,3882	31	Кармаскалинский	87	31	Фёдоровский	76	31
Кугарчинский	0,3821	32	Бураевский	86	32	Миякинский	76	32
Салаватский	0,3814	33	Уфимский	86	33	Иглинский	74	33
Хайбуллинский	0,3755	34	Мишкинский	86	34	Мишкинский	73	34
Мишкинский	0,3633	35	Абзелиловский	86	35	Шаранский	73	35
Мечетлинский	0,3611	36	Альшеевский	85	36	Архангельский район	72	36
Альшеевский	0,3602	37	Фёдоровский	84	37	Гафурийский	72	37
Ермекеевский	0,3561	38	Иглинский	84	38	Калтасинский	72	38
Стерлибашевский	0,3522	39	Краснокамский	84	39	Кармаскалинский	71	39

Окончание таблицы Е.1.

Дуванский	0,3513	40	Миякинский	82	40	Куюргазинский	67	40
Иглинский	0,3354	41	Куюргазинский	80	41	Мечетлинский	66	41
Федоровский	0,3261	42	Мечетлинский	79	42	Уфимский	63	42
МР с административным центром - городским поселением								
Ишимбайский	0,6856	1	Ишимбайский	100	1	Ишимбайский район	99	1
Дюртюлинский	0,6755	2	Дюртюлинский	96	2	Дюртюлинский район	94	2
Мелеузовский	0,6554	3	Благовещенский	92	3	Учалинский район	91	3
Благовещенский	0,6428	4	Белебеевский	91	4	Благовещенский район	86	4
Белорецкий	0,6301	5	Белорецкий	90	5	Туймазинский район	80	5
Туймазинский	0,6281	6	Мелеузовский	87	6	Белебеевский район	76	6
Белебеевский	0,6134	7	Янаульский	87	7	Мелеузовский район	72	7
Баймакский	0,6028	8	Учалинский	84	8	Давлекановский район	67	8
Учалинский	0,5756	9	Давлекановский	83	9	Янаульский район	66	9
Давлекановский	0,5555	10	Баймакский	82	10	Белорецкий район	65	10
Янаульский	0,5454	11	Туймазинский	80	11	Баймакский район	63	11
Бирский	0,5328	12	Бирский	67	12	Бирский район	61	12

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;27;34-42;152-172]]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 – Сравнительный анализ результатов эффективности муниципального управления и результатов опросов населения об его удовлетворённости деятельностью местных органов власти Ленинградской области за период с 2009 по 2024 года

2009 год						2010 год						2011 год					
Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Значение КО ЭД МОВ	Место	Наименование муниципального образования (муниципальный район/городской округ	Удовлетворённость населения деят-стью ОМСУ	Место
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Выборгский	712	1	Сосновоборский	68	1	Киришский	10,2778	1	Волховский	39	1	Выборгский	11,3333	1	Бокситогорский	61	1
Киришский	719	2	Кингисеппский	57	2	Сосновоборский	10,1111	2	Лужский	40	2	Приозерский	10,9444	2	Волосовский	59	2
Сосновоборский	746	3	Приозерский	54	3	Приозерский	10,0556	3	Бокситогорский	42	3	Тихвинский	10,9444	2	Ломоносовский	50	3
Всеволожский	756	4	Волосовский	48	4	Тосненский	10	4	Волосовский	43	4	Лодейнополюский	10,5	4	Выборгский	49	4
Кировский	783	5	Выборгский	48	4	Гатчинский	9,3889	5	Выборгский	43	5	Тосненский	10,3889	5	Волховский	46	5
Тосненский	813	6	Тосненский	48	4	Кингисеппский	9,2222	6	Тихвинский	44	6	Кингисеппский	10,2778	6	Лодейнополюский	49	5
Тихвинский	850	7	Кировский	47	5	Выборгский	9,1667	7	Приозерский	45	7	Гатчинский	9,6111	7	Сланцевский	47	7
Ломоносовский	851	8	Лодейнополюский	47	5	Лужский	8,6111	8	Ломоносовский	45	8	Сосновоборский	9,5	8	Сосновоборский	58	8
Волховский	861	9	Всеволожский	46	6	Лодейнополюский	8,4444	9	Всеволожский	45	9	Киришский	8,8333	9	Кировский	47	9
Гатчинский	870	10	Киришский	46	6	Всеволожский	8,2222	10	Лодейнополюский	47	10	Волховский	8,1667	10	Тихвинский	42	10
Кингисеппский	872	11	Гатчинский	43	7	Тихвинский	8,1111	11	Тосненский	47	11	Сланцевский	8,1111	11	Приозерский	41	11
Лодейнополюский	878	12	Ломоносовский	43	7	Волосовский	8,1111	11	Сланцевский	50	12	Волосовский	8	12	Тосненский	42	11
Приозерский	886	13	Бокситогорский	42	8	Волховский	8,0556	13	Кировский	51	13	Бокситогорский	7,9444	13	Всеволожский	40	13
Сланцевский	918	14	Сланцевский	42	8	Сланцевский	7,5	14	Киришский	56	14	Всеволожский	7,5556	14	Подпорожский	45	13
Волосовский	930	15	Тихвинский	42	8	Ломоносовский	7,3889	15	Гатчинский	58	15	Кировский	7,5	15	Гатчинский	41	15
Подпорожский	935	16	Волховский	41	9	Подпорожский	7,3889	15	Кингисеппский	58	16	Ломоносовский	7,1667	16	Киришский	40	16
Бокситогорский	951	17	Подпорожский	36	10	Кировский	7,1667	17	Сосновоборский	72	17	Подпорожский	7,0556	17	Лужский	28	16
Лужский	1008	18	Лужский	32	11	Бокситогорский	5,7778	18	Подпорожский	92	18	Лужский	6,6111	18	Кингисеппский	33	18

Продолжение таблицы Ж.1.

2012 год						2013 год						2014 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Волховский	6,4444	1	Волховский	67	1	Тихвинский	6,4484	1	Лодейнополюский	80		Кингисеппский	0,6264	1	Подпорожский	87	1
Тихвинский	6,1111	2	Кингисеппский	61	2	Сланцевский	6,1123	2	Подпорожский	80		Приозерский	0,6103	2	Лодейнополюский	85	2
Приозерский	5,5	3	Лодейнополюский	61	3	Приозерский	5,5	3	Ломоносовский	79		Гатчинский	0,5606	3	Выборгский	78	3
Кингисеппский	5,4444	4	Выборгский	58	4	Волховский	5,4454	4	Волховский	78		Сланцевский	0,5117	4	Сланцевский	77	4
Волосовский	5,2778	5	Приозерский	58	5	Волосовский	5,2788	5	Бокситогорский	75		Киришский	0,5072	5	Кингисеппский	72	5
Лодейнополюский	5,2222	6	Сосновоборский	58	6	Лодейнополюский	5,2230	6	Выборгский	74		Сосновоборский	0,4942	6	Гатчинский	68	6
Сланцевский	5,1111	7	Кировский	57	7	Кингисеппский	5,1111	7	Приозерский	74		Ломоносовский	0,4917	7	Приозерский	66	7
Тосненский	5	8	Сланцевский	57	8	Тосненский	5	8	Волосовский	71		Лодейнополюский	0,4905	8	Волховский	65	8
Выборгский	4,7778	9	Волосовский	56	9	Выборгский	4,7780	9	Кингисеппский	70		Выборгский	0,4877	9	Бокситогорский	64	9
Подпорожский	4,5	10	Подпорожский	55	10	Подпорожский	4,5511	10	Киришский	70		Всеволожский	0,4874	10	Волосовский	64	10
Всеволожский	4,2222	11	Тихвинский	53	11	Всеволожский	4,2230	12	Сланцевский	70		Кировский	0,4852	11	Ломоносовский	60	11
Кировский	4,2222	11	Тосненский	52	11	Кировский	4,2222	11	Сосновоборский	65		Волосовский	0,4781	12	Всеволожский	58	12
Бокситогорский	4,1667	13	Всеволожский	50	13	Киришский	4,1677	13	Лужский	63		Волховский	0,4527	13	Сосновоборский	52	13
Ломоносовский	4	14	Бокситогорский	48	14	Ломоносовский	4,1555	14	Всеволожский	62		Лужский	0,4343	14	Кировский	50	14
Гатчинский	4	14	Гатчинский	48	14	Гатчинский	4	15	Кировский	62		Тихвинский	0,4311	15	Тосненский	48	15
Сосновоборский	3,9444	16	Киришский	47	16	Лужский	3,9444	16	Тихвинский	57		Тосненский	0,4204	16	Киришский	44	16
Лужский	3,8333	17	Лужский	44	17	Сосновоборский	3,8343	17	Тосненский	52		Подпорожский	0,3929	17	Тихвинский	41	17
Киришский	3,0556	18	Ломоносовский	38	18	Бокситогорский	3,0566	18	Гатчинский	44		Бокситогорский	0,3643	18	Лужский	29	18
2015 год						2016 год						2017 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Ломоносовский	0,6612	1	Ломоносовский	85		Сосновоборский	0,6284	1	Сосновоборский	73	1	Киришский	0,6177	1	Гатчинский	79	1
Киришский	0,5897	2	Подпорожский	83		Киришский	0,6255	2	Лодейнополюский	63	2	Волховский	0,5812	2	Лодейнополюский	73	2
Приозерский	0,5860	3	Кингисеппский	82		Приозерский	0,5854	3	Волосовский	60	3	Сосновоборский	0,5679	3	Тихвинский	73	3
Сосновоборский	0,5228	4	Сосновоборский	82		Лодейнополюский	0,5629	4	Подпорожский	60	4	Лужский	0,5579	4	Киришский	72	4
Гатчинский	0,5105	5	Волховский	79		Лужский	0,5610	5	Киришский	59	5	Волосовский	0,5492	5	Кировский	71	5
Выборгский	0,4960	6	Тосненский	78		Всеволожский	0,5528	6	Сланцевский	57	6	Тосненский	0,5457	6	Волосовский	69	6
Лужский	0,4938	7	Приозерский	77		Тихвинский	0,5524	7	Волховский	52	7	Тихвинский	0,5414	7	Лужский	69	7
Всеволожский	0,4871	8	Сланцевский	76		Сланцевский	0,5496	8	Всеволожский	52	8	Ломоносовский	0,5319	8	Выборгский	68	8
Волховский	0,4869	9	Киришский	74		Гатчинский	0,5232	9	Тихвинский	52	9	Гатчинский	0,5172	9	Ломоносовский	67	9
Подпорожский	0,4713	10	Бокситогорский	72		Кировский	0,5103	10	Лужский	51	10	Всеволожский	0,5037	10	Сланцевский	66	10
Волосовский	0,4678	11	Выборгский	72		Выборгский	0,5016	11	Гатчинский	50	11	Кировский	0,4716	11	Всеволожский	65	11
Лодейнополюский	0,4525	12	Лужский	72		Подпорожский	0,4960	12	Кингисеппский	50	12	Лодейнополюский	0,4681	12	Тосненский	65	12
Кировский	0,4521	13	Волосовский	69		Тосненский	0,4900	13	Приозерский	49	13	Приозерский	0,4668	13	Сосновоборский	65	13
Сланцевский	0,4520	14	Лодейнополюский	69		Ломоносовский	0,4898	14	Тосненский	48	14	Сланцевский	0,4606	14	Приозерский	63	14
Тосненский	0,4515	15	Тихвинский	68		Волховский	0,4760	15	Кировский	46	15	Подпорожский	0,4523	15	Волховский	62	15
Кингисеппский	0,4439	16	Кировский	67		Кингисеппский	0,4753	16	Бокситогорский	45	16	Бокситогорский	0,4377	16	Бокситогорский	60	16
Тихвинский	0,4435	17	Гатчинский	64		Волосовский	0,4683	17	Выборгский	44	17	Выборгский	0,4217	17	Кингисеппский	56	17
Бокситогорский	0,4348	18	Всеволожский	59		Бокситогорский	0,4029	18	Ломоносовский	34	18	Кингисеппский	0,4170	18	Подпорожский	56	18

Продолжение таблицы Ж.1.

2018 год						2019 год						2020 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Волосовский	0,6246	1	Выборгский	82	1	Ломоносовский	0,6486	1	Подпорожский	63	1	Сланцевский	0,5812	1	Сланцевский	83	1
Выборгский	0,6014	2	Волосовский	75	2	Волосовский	0,5788	2	Бокситогорский	65	2	Ломоносовский	0,5792	2	Сосновоборский	80	2
Всеволожский	0,5993	3	Сланцевский	73	3	Тосненский	0,5679	3	Кингисеппский	69	3	Всеволожский	0,5605	3	Ломоносовский	79	3
Сланцевский	0,5662	4	Киришский	72	4	Гатчинский	0,5472	4	Всеволожский	71	4	Кингисеппский	0,5562	4	Всеволожский	78	4
Лужский	0,5658	5	Кировский	71	5	Кировский	0,5250	5	Лодейнополюский	71	5	Волосовский	0,5486	5	Лужский	78	5
Киришский	0,5653	6	Лужский	71	6	Всеволожский	0,5229	6	Лужский	72	6	Сосновоборский	0,5341	6	Тихвинский	78	6
Гатчинский	0,5524	7	Всеволожский	68	7	Приозерский	0,5197	7	Волховский	74	7	Выборгский	0,5267	7	Кировский	76	7
Тихвинский	0,5411	8	Ломоносовский	67	8	Лужский	0,5081	8	Сланцевский	74	8	Тихвинский	0,5249	8	Волосовский	75	8
Кировский	0,5244	9	Тихвинский	67	9	Сланцевский	0,5014	9	Выборгский	75	9	Кировский	0,5076	9	Волховский	74	9
Тосненский	0,5180	10	Приозерский	66	10	Кингисеппский	0,4982	10	Киришский	75	10	Лужский	0,5014	10	Приозерский	74	10
Ломоносовский	0,5017	11	Волховский	64	11	Тихвинский	0,4882	11	Тихвинский	75	11	Приозерский	0,4945	11	Киришский	73	11
Сосновоборский	0,4723	12	Гатчинский	64	12	Выборгский	0,4857	12	Гатчинский	76	12	Волховский	0,4829	12	Гатчинский	72	12
Приозерский	0,4590	13	Бокситогорский	60	13	Киришский	0,4751	13	Приозерский	76	13	Киришский	0,4502	13	Лодейнополюский	70	13
Лодейнополюский	0,4543	14	Подпорожский	59	14	Волховский	0,4682	14	Ломоносовский	77	14	Гатчинский	0,4470	14	Кингисеппский	69	14
Волховский	0,4461	15	Кингисеппский	58	15	Сосновоборский	0,4021	15	Кировский	78	15	Подпорожский	0,4356	15	Тосненский	68	15
Кингисеппский	0,4427	16	Лодейнополюский	58	16	Лодейнополюский	0,3974	16	Волосовский	83	16	Тосненский	0,4289	16	Выборгский	66	16
Бокситогорский	0,4015	17	Выборгский	82	17	Бокситогорский	0,3756	17	Подпорожский	63	17	Лодейнополюский	0,4035	17	Подпорожский	66	17
Подпорожский	0,3923	18	Волосовский	75	18	Подпорожский	0,3736	18	Бокситогорский	65	18	Бокситогорский	0,2653	18	Бокситогорский	59	18
2021 год						2022 год						2023 год					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Кингисеппский	0,6155	1	Сосновоборский	83	1	Сосновоборский	0,5664	1	Сосновоборский	80	1	Лодейнополюский	0,6057	1	Лодейнополюский	83	1
Сосновоборский	0,6021	2	Волосовский	82	2	Сланцевский	0,5366	2	Волосовский	79	2	Сланцевский	0,5676	2	Бокситогорский	75	2
Ломоносовский	0,5628	3	Сланцевский	80	3	Ломоносовский	0,5266	3	Гатчинский	76	3	Лужский	0,517	3	Сланцевский	74	3
Лодейнополюский	0,5521	4	Гатчинский	77	4	Гатчинский	0,5223	4	Кировский	76	4	Тосненский	0,5163	4	Тихвинский	73	4
Сланцевский	0,5509	5	Лодейнополюский	77	5	Волосовский	0,5065	5	Ломоносовский	76	5	Тихвинский	0,4999	5	Сосновоборский	66	5
Гатчинский	0,5490	6	Ломоносовский	77	6	Всеволожский	0,5065	6	Сланцевский	76	6	Ломоносовский	0,4879	6	Тосненский	60	6
Кировский	0,5394	7	Тихвинский	77	7	Лужский	0,4952	7	Тихвинский	76	7	Волосовский	0,4835	7	Лужский	59	7
Всеволожский	0,5360	8	Лужский	76	8	Кингисеппский	0,4826	8	Лодейнополюский	75	8	Сосновоборский	0,4813	8	Подпорожский	57	8
Волосовский	0,5153	9	Кировский	75	9	Лодейнополюский	0,4700	9	Лужский	75	9	Всеволожский	0,4794	9	Волосовский	55	9
Тихвинский	0,5025	10	Киришский	74	10	Подпорожский	0,4643	10	Приозерский	75	10	Бокситогорский	0,4696	10	Киришский	55	10
Лужский	0,4836	11	Волховский	72	11	Кировский	0,4547	11	Всеволожский	74	11	Гатчинский	0,4682	11	Гатчинский	54	11
Приозерский	0,4624	12	Всеволожский	72	12	Тихвинский	0,4432	12	Тосненский	72	12	Подпорожский	0,4621	12	Кировский	50	12
Подпорожский	0,4582	13	Выборгский	70	13	Тосненский	0,4341	13	Волховский	71	13	Кировский	0,4462	13	Всеволожский	48	13
Киришский	0,4518	14	Кингисеппский	70	14	Приозерский	0,4279	14	Выборгский	71	14	Киришский	0,4346	14	Волховский	46	14
Волховский	0,4488	15	Подпорожский	70	15	Выборгский	0,4118	15	Подпорожский	70	15	Приозерский	0,4206	15	Ломоносовский	45	15
Тосненский	0,4309	16	Тосненский	69	16	Волховский	0,4064	16	Киришский	66	16	Волховский	0,4152	16	Выборгский	39	16
Выборгский	0,4144	17	Приозерский	67	17	Киришский	0,3846	17	Бокситогорский	66	17	Кингисеппский	0,3937	17	Приозерский	37	17
Бокситогорский	0,3283	18	Бокситогорский	67	18	Бокситогорский	0,3682	18	Кингисеппский	63	18	Выборгский	0,367	18	Кингисеппский	33	18

Окончание таблицы Ж.1.

2024 год					
1	2	3	4	5	6
Тосненский	0,5712	1	Бокситогорский	77	1
Лужский	0,5532	2	Волосовский	69	2
Гатчинский	0,5318	3	Выборгский	68	3
Ломоносовский	0,5304	4	Лудейнополюский	68	4
Тихвинский	0,5081	5	Гатчинский	67	5
Бокситогорский	0,5071	6	Волховский	66	6
Выборгский	0,4969	7	Киришский	66	7
Сланцевский	0,4961	8	Ломоносовский	65	8
Лудейнополюский	0,4915	9	Лужский	65	9
Приозерский	0,4724	10	Кировский	64	10
Волосовский	0,4722	11	Тихвинский	64	11
Всеволожский	0,4615	12	Тосненский	64	12
Сосновоборский	0,4535	13	Приозерский	62	13
Кировский	0,4478	14	Всеволожский	60	14
Киришский	0,4456	15	Сланцевский	60	15
Волховский	0,4388	16	Подпорожский	59	16
Подпорожский	0,4015	17	Сосновоборский	59	17
Кингисепский	0,3894	18	Кингисепский	51	18

Источник: [составлено автором на основе материалов [7;13;152-165]]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Значения коэффициента корреляции

Чем ближе коэффициент к 1, тем сильнее положительная связь между двумя переменными.

Коэффициент корреляции = 1 означает, что изменению одной переменной соответствует такое же изменение другой.

Если коэффициент получается отрицательным, это означает обратную взаимосвязь: то есть при увеличении одной переменной, другая уменьшается.

Близкая к нулю корреляция показывает, что статическая значимая взаимосвязь между двумя переменными отсутствует.

### Величина и сила коэффициента корреляции

Величина коэффициента корреляции отражает **силы связи**. При оценке силы связи коэффициентов корреляции используется шкала Чеддока:

Таблица 3.1 – Анализа силы связи между переменными

Значение	Интерпретация
от 0 до 0,3	очень слабая
от 0,3 до 0,5	слабая
от 0,5 до 0,7	средняя
от 0,7 до 0,9	высокая
от 0,9 до 1	очень высокая

При отрицательной корреляции значения силы связи между переменными меняют на противоположные.

Например:

– если **величина коэффициента корреляции** между переменными -0,36, то это слабая отрицательная корреляция, и скорее всего мы не будем принимать её в расчёт;

– если **величина коэффициента корреляции равна 0**, следовательно переменные не связаны между собой;



– если **величина коэффициента корреляции** между переменными равна 0,25, то это очень слабая корреляция и в большинстве случаев мы не берём её в расчёт;

– если **величина коэффициента корреляции** между переменными равна 0,75, то это высокая корреляция и в своих интерпретациях нам стоит обратить на неё внимание;

– если **величина коэффициента корреляции равна 1**, следовательно полностью взаимосвязаны.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ И**

### **Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов**

Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов  
местного самоуправления муниципальных, городских округов и  
муниципальных районов (согласно Указу Президента Российской Федерации от  
28.04.2008 г. № 607)

1. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчёте на 10 тыс. человек населения.
2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.
3. Доля протяжённости автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяжённости автомобильных дорог общего пользования местного значения.
4. Доля населения, проживающего в населённых пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром муниципального, городского округа (муниципального района), в общей численности населения муниципального, городского округа (муниципального района).
5. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории муниципального, городского округа (муниципального района).
6. Доля детей в возрасте от одного года до шести лет, состоящих на учёте для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте от одного года до шести лет.
7. Доля выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдавших единый государственный экзамен по русскому языку и математике, в общей численности выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, сдававших единый государственный экзамен по данным предметам (Утратил силу с 1 января 2017 г. - Указ Президента Российской Федерации от 04.11.2016 № 591)
8. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, - всего, в том числе введенная в действие за один год.
9. Доля организаций коммунального комплекса, осуществляющих производство товаров, оказание услуг по водо-, тепло-, газо- и электроснабжению, водоотведению, очистке сточных вод, утилизации (захоронению) твёрдых бытовых отходов и использующих объекты коммунальной инфраструктуры на праве частной собственности, по договору аренды или концессии, участие субъекта Российской Федерации и (или)

муниципального, городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, в общем числе организаций коммунального комплекса, осуществляющих свою деятельность на территории муниципального, городского округа (муниципального района).

10. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлён государственный кадастровый учёт.

11. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) в многоквартирных домах (из расчёта на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).

12. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) муниципальными бюджетными учреждениями (из расчёта на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).

13. Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления муниципального, городского округа (муниципального района) (процент от числа опрошенных).

14. Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг муниципальными организациями в сферах культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и иными организациями, расположенными на территориях соответствующих муниципальных образований и оказывающими услуги в указанных сферах за счёт бюджетных ассигнований бюджетов муниципальных образований.

Перечень дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов (согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 года № 1317)

#### I. Экономическое развитие

1. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников (рублей):

- крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций;
- муниципальных дошкольных образовательных учреждений;
- муниципальных общеобразовательных учреждений, в том числе учителей;
- муниципальных учреждений культуры и искусства;
- муниципальных учреждений физической культуры и спорта.

2. Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчёте на 1 жителя (рублей).

3. Доля прибыльных сельскохозяйственных организаций в общем их числе (процентов).

#### II. Дошкольное образование

4. Доля детей в возрасте 1-6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу и (или) услугу по их содержанию в муниципальных

образовательных учреждениях, в общей численности детей в возрасте 1-6 лет (процентов).

5. Доля муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем числе муниципальных дошкольных образовательных учреждений (процентов).

### III. Общее и дополнительное образование

6. Доля выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений, не получивших аттестат о среднем (полном) образовании, в общей численности выпускников муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).

7. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).

8. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям обучения, в общем количестве муниципальных общеобразовательных учреждений (процентов).

9. Доля детей первой и второй групп здоровья в общей численности обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях (процентов).

10. Доля обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях, занимающихся во вторую (третью) смену, в общей численности обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях (процентов).

11. Расходы бюджета муниципального образования на общее образование в расчёте на 1 обучающегося в муниципальных общеобразовательных учреждениях (тыс. рублей).

12. Доля детей в возрасте 5-18 лет, получающих услуги по дополнительному образованию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности, в общей численности детей этой возрастной группы (процентов).

### IV. Культура

13. Доля муниципальных учреждений культуры, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем количестве муниципальных учреждений культуры (процентов).

14. Доля объектов культурного наследия, находящихся в муниципальной собственности и требующих консервации или реставрации, в общем количестве объектов культурного наследия, находящихся в муниципальной собственности (процентов).

15. Уровень фактической обеспеченности учреждениями культуры от нормативной потребности (процентов):

- клубами и учреждениями клубного типа;
- библиотеками;
- парками культуры и отдыха.

### V. Физическая культура и спорт

16. Доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (процентов).

16\_1. Доля обучающихся, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности обучающихся (процентов).

#### VI. Жилищное строительство и обеспечение граждан жильём

17. Площадь земельных участков, предоставленных для строительства, в отношении которых с даты принятия решения о предоставлении земельного участка или подписания протокола о результатах торгов (конкурсов, аукционов) не было получено разрешение на ввод в эксплуатацию (кв. метров):

- объектов жилищного строительства - в течение 3 лет;
- иных объектов капитального строительства - в течение 5 лет.

18. Площадь земельных участков, предоставленных для строительства в расчёте на 10 тыс. человек населения, в том числе земельных участков, предоставленных для жилищного строительства, индивидуального строительства и комплексного освоения в целях жилищного строительства (гектаров).

#### VII. Жилищно-коммунальное хозяйство

19. Доля многоквартирных домов, в которых собственники помещений выбрали и реализуют один из способов управления многоквартирными домами, в общем числе многоквартирных домов, в которых собственники помещений должны выбрать способ управления указанными домами (процентов).

20. Доля населения, получившего жилые помещения и улучшившего жилищные условия в отчётном году, в общей численности населения, состоящего на учёте в качестве нуждающегося в жилых помещениях (процентов).

#### VIII. Организация муниципального управления

21. Доля просроченной кредиторской задолженности по оплате труда (включая начисления на оплату труда) муниципальных учреждений в общем объёме расходов муниципального образования на оплату труда (включая начисления на оплату труда) (процентов).

22. Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объёме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учёта субвенций) (процентов).

23. Расходы бюджета муниципального образования на содержание работников органов местного самоуправления в расчёте на одного жителя муниципального образования (рублей).

24. Доля основных фондов организаций муниципальной формы собственности, находящихся в стадии банкротства, в основных фондах организаций муниципальной формы собственности (на конец года, по полной учётной стоимости) (процентов).

25. Объем не завершённого в установленные сроки строительства, осуществляемого за счёт средств бюджета муниципального, городского округа (муниципального района) (тыс. рублей).

26. Наличие в муниципальном, городском округе (муниципальном районе) утверждённого генерального плана муниципального, городского округа (схемы территориального планирования муниципального района) (да/нет).

27. Среднегодовая численность постоянного населения (тыс. человек).

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.1 – Алгоритм расчёта коэффициента конкордации (W) на основе результатов экспертной оценки ключевых показателей эффективности деятельности руководителей муниципальных органов власти

Бальные оценки экспертов												
	Показатель 1 Уровень доверия населения	Показатель 2 Уровень доверия подчинённых	Показатель 3 Удовлетворённость населения работой руководителя	Показатель 4 Удовлетворённость руководителей других структурных подразделений по смежным вопросам качеством взаимодействия и подготовленных материалов	Показатель 5 Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела или направления деятельности)	Показатель 6 Уровень результативности руководителя (коэффициент результативности)	Показатель 7 Своевременности предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 8 Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 9 Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 10 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 11 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	Показатель 12 Качество и полнота выполнения программ и планов
Эксперт 1	1	0,7	1	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Эксперт 2	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Эксперт 3	1	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Эксперт 4	1	0,7	1	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Эксперт 5	0,9	0,7	1	0,6	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9	0,8	0,9
Эксперт 6	1	0,7	1	0,7	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Эксперт 7	1	0,8	1	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Эксперт 8	1	0,7	1	0,7	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9	0,9	0,8	0,9
Средняя оценка показателя	0,975	0,725	0,975	0,7	0,8125	0,8875	0,875	0,875	0,875	0,8875	0,8625	0,875

Окончание таблицы К.1.

Ранговые ряды экспертов													
	Показатель 1 Уровень доверия населения	Показатель 2 Уровень доверия подчинённых	Показатель 3 Удовлетворённость населения работой руководителя	Показатель 4 Удовлетворённость руководителей других структурных подразделений по смежным вопросам качеством взаимодействия и подготовленных материалов	Показатель 5 Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела или направления деятельности)	Показатель 6 Уровень результативности руководителя (коэффициент результативности)	Показатель 7 Своевременности предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 8 Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 9 Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 10 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 11 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	Показатель 12 Качество и полнота выполнения программ и планов	Итого:
Эксперт 1	1,5	10,5	1,5	10,5	12	6	6	6	6	6	6	6	78
Эксперт 2	2,5	11,5	2,5	11,5	2,5	7,5	2,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	78
Эксперт 3	1	10,5	5,5	12	10,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	78
Эксперт 4	1,5	11,5	1,5	11,5	10	6	6	6	6	6	6	6	78
Эксперт 5	4	11	1	12	8,5	4	8,5	4	8,5	4	8,5	4	78
Эксперт 6	1,5	11,5	1,5	11,5	10	6	6	6	6	6	6	6	78
Эксперт 7	1,5	10	1,5	10	10	5	10	5	5	5	5	10	78
Эксперт 8	1,5	11,5	1,5	11,5	9	5	5	9	5	5	9	5	78
Сумма рангов	15	88	16,5	90,5	72,5	45	49,5	49	49,5	45	53,5	50	624
Ранг совокупного мнения экспертов	2	11	2	11	9	6	6	6	6	6	7	6	78
m=8 n=12		m(n+1)/2 = 52		$m^2(n^3 - n) = 109824$									
$\sum (X_{ik} - m(n+1)/2)^2 =$	1369	1296	1260,25	1482,25	420,25	49	6,25	9	6,25	49	2,25	4	5953,5
W = 0,650513549													
$\chi^2 = 57,24519231$													
$\chi^2_{0,95;12} = 19,67513757$													



Таблица К.2 – Алгоритм расчёта коэффициента конкордации (W) на основе результатов экспертной оценки ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений муниципальных органов власти

Бальные оценки экспертов									
	Показатель 1 Удовлетворённость населения работой структурного подразделения	Показатель 2 Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела)	Показатель 3 Уровень результативности структурного подразделения (коэффициент результативности)	Показатель 4 Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	Показатель 5 Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	Показатель 6 Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 7 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 8 Качество и полнота выполнения программ и планов	Показатель 9 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями
Эксперт 1	0,7	0,7	0,9	0,8	0,9	1	0,4	0,8	1
Эксперт 2	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,4	0,7	0,9
Эксперт 3	0,6	0,6	1	0,9	0,9	1	0,4	0,9	1
Эксперт 4	0,7	0,7	0,9	0,8	0,9	1	0,5	0,8	0,9
Эксперт 5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,4	0,9	1
Эксперт 6	0,7	0,6	0,9	0,8	0,9	1	0,5	0,8	0,9
Эксперт 7	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	0,5	0,8	1
Эксперт 8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	1	0,5	0,7	0,9
Средняя оценка показателя	0,7	0,7	0,875	0,8375	0,8625	0,9625	0,45	0,8	0,95

Окончание таблицы К.2.

Ранговые ряды экспертов										
	Показатель 1 Удовлетворённость населения работой структурного подразделения	Показатель 2 Удовлетворённость профильной инфраструктурой со стороны граждан и местного сообщества (в зависимости от специализации отдела)	Показатель 3 Уровень результативности структурного подразделения (коэффициент результативности)	Показатель 4 Своевременность предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	Показатель 5 Качество предоставления внутренних услуг и консультаций в пределах компетенции структурного подразделения	Показатель 6 Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 7 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 8 Качество и полнота выполнения программ и планов	Показатель 9 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	Итого:
Эксперт 1	7,5	7,5	3,5	5,5	3,5	1,5	9	5,5	1,5	45
Эксперт 2	5,5	5,5	5,5	2	5,5	2	9	8	2	45
Эксперт 3	7,5	7,5	2	5	5	2	9	5	2	45
Эксперт 4	7,5	7,5	3	5,5	3	1	9	5,5	3	45
Эксперт 5	8	7	5	5	5	2,5	9	2,5	1	45
Эксперт 6	8	7	3	5,5	3	1	9	5,5	3	45
Эксперт 7	5,5	8	2,5	5,5	5,5	2,5	9	5,5	1	45
Эксперт 8	7,5	5,5	5,5	3	3	1	9	7,5	3	45
Сумма рангов	57	55,5	30	37	33,5	13,5	72	45	16,5	360
Ранг совокупного мнения экспертов	7	7	4	5	4	1	9	6	2	45
m=8 n=9		m(n+1)/2 = 40		$m^2(n^3 - n) =$ 46080						
$\sum (X_{ik} - m(n + 1)/2)^2 =$	289	240,25	100	9	42,25	702,25	1024	25	552,25	2984
W = 0,777083333										
$\chi^2 = 49,73333333$										
$\chi^2_{0,95;9} = 15,50731306$										

Таблица К.3 – Алгоритм расчёта коэффициента конкордации (W) на основе результатов экспертной оценки ключевых показателей эффективности деятельности муниципальных служащих

Бальные оценки экспертов								
	Показатель 1 Уровень результативности муниципального служащего (коэффициент результативности)	Показатель 2 Своевременность предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей	Показатель 3 Качество предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 4 Доля ответов на обращение граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 5 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 6 Качество и полнота выполнения программ и планов	Показатель 7 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	
Эксперт 1	0,8	0,9	0,9	1	0,4	0,9	1	
Эксперт 2	0,7	0,8	0,8	0,9	0,4	0,8	0,9	
Эксперт 3	0,8	0,9	0,9	1	0,4	0,9	1	
Эксперт 4	0,7	0,9	0,8	0,9	0,5	0,8	0,9	
Эксперт 5	0,8	0,8	0,9	1	0,4	0,9	1	
Эксперт 6	0,8	0,9	0,9	1	0,5	0,9	1	
Эксперт 7	0,7	0,8	0,9	1	0,4	0,8	0,8	
Эксперт 8	0,8	0,9	0,8	0,9	0,5	0,9	1	
Средняя оценка показателя	0,7625	0,8625	0,8625	0,9625	0,4375	0,8625	0,95	

Окончание таблицы К.3.

Ранговые ряды экспертов								
	Показатель 1 Уровень результативности муниципального служащего (коэффициент результативности)	Показатель 2 Своевременность предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей	Показатель 3 Качество предоставления муниципальных услуг и консультаций в пределах своей компетенции	Показатель 4 Доля ответов на обращения граждан, отправленных в установленный срок	Показатель 5 Количество поступивших обоснованных жалоб от общего количества жалоб	Показатель 6 Качество и полнота выполнения программ и планов	Показатель 7 Доля оформленных документов без нарушения сроков в соответствии с установленными требованиями	Итого:
Эксперт 1	6	4	4	1,5	7	4	1,5	28
Эксперт 2	6	4	4	1,5	7	4	1,5	28
Эксперт 3	6	4	4	1,5	7	4	1,5	28
Эксперт 4	6	2	4,5	2	7	4,5	2	28
Эксперт 5	5,5	5,5	3,5	1,5	7	3,5	1,5	28
Эксперт 6	6	4	4	1,5	7	4	1,5	28
Эксперт 7	6	4	2	1	7	4	4	28
Эксперт 8	5,5	3	5,5	3	7	3	1	28
Сумма рангов	47	30,5	31,5	13,5	56	31	14,5	224
Ранг совокупного мнения экспертов	6	4	4	1	7	4	2	28
m=8 n=7		m(n+1)/2 =32		$m^2(n^3 - n) =$ 21504				
$\sum(X_{ik} - m(n + 1)/2)^2 =$	225	2,25	0,25	342,25	576	1	306,25	1453
W = 0,810825893								
$\chi^2 = 38,91964286$								
$\chi^2_{0,95;7} = 12,59158724$								

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Таблица Л.1 – Оценка степени согласованности мнений экспертов по шкале Марголина<sup>3</sup>

№	Числовое значение коэффициента конкордации	Оценка степени согласованности мнений экспертов
1	$0 < W < 0,1$	Согласованность отсутствует
2	$0,1 < W < 0,3$	Согласованность очень слабая
3	$0,3 < W < 0,5$	Согласованность слабая
4	$0,5 < W < 0,7$	Согласованность умеренная
5	$0,7 < W < 0,9$	Согласованность высокая
6	$0,9 < W < 1,0$	Согласованность очень высокая

Таблица Л.2 – Оценка степени согласованности мнений экспертов по шкале Харрингтона<sup>4</sup>

№	Значение коэффициента конкордации	Оценка степени согласованности мнений экспертов
1	$0 < W < 0,2$	Согласованность очень низкая
2	$0,2 < W < 0,37$	Согласованность низкая
3	$0,37 < W < 0,64$	Согласованность средняя
4	$0,64 < W < 0,8$	Согласованность высокая
5	$0,8 < W < 1,0$	Согласованность очень высокая

---

<sup>3</sup> Постников В. М., Спиридонов С. Б. Подход к расчёту весовых коэффициентов ранговых оценок экспертов при выборе варианта развития информационной системы // Машиностроение и компьютерные технологии. 2013. №08. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-raschetu-vesovykh-koeffitsientov-rangovykh-otsenok-ekspertov-pri-vybore-varianta-razvitiya-informatsionnoy-sistemy> (дата обращения: 08.12.2024).

<sup>4</sup> Постников В. М., Спиридонов С. Б. Подход к расчёту весовых коэффициентов ранговых оценок экспертов при выборе варианта развития информационной системы // Машиностроение и компьютерные технологии. 2013. №08. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhod-k-raschetu-vesovykh-koeffitsientov-rangovykh-otsenok-ekspertov-pri-vybore-varianta-razvitiya-informatsionnoy-sistemy> (дата обращения: 08.12.2024).

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

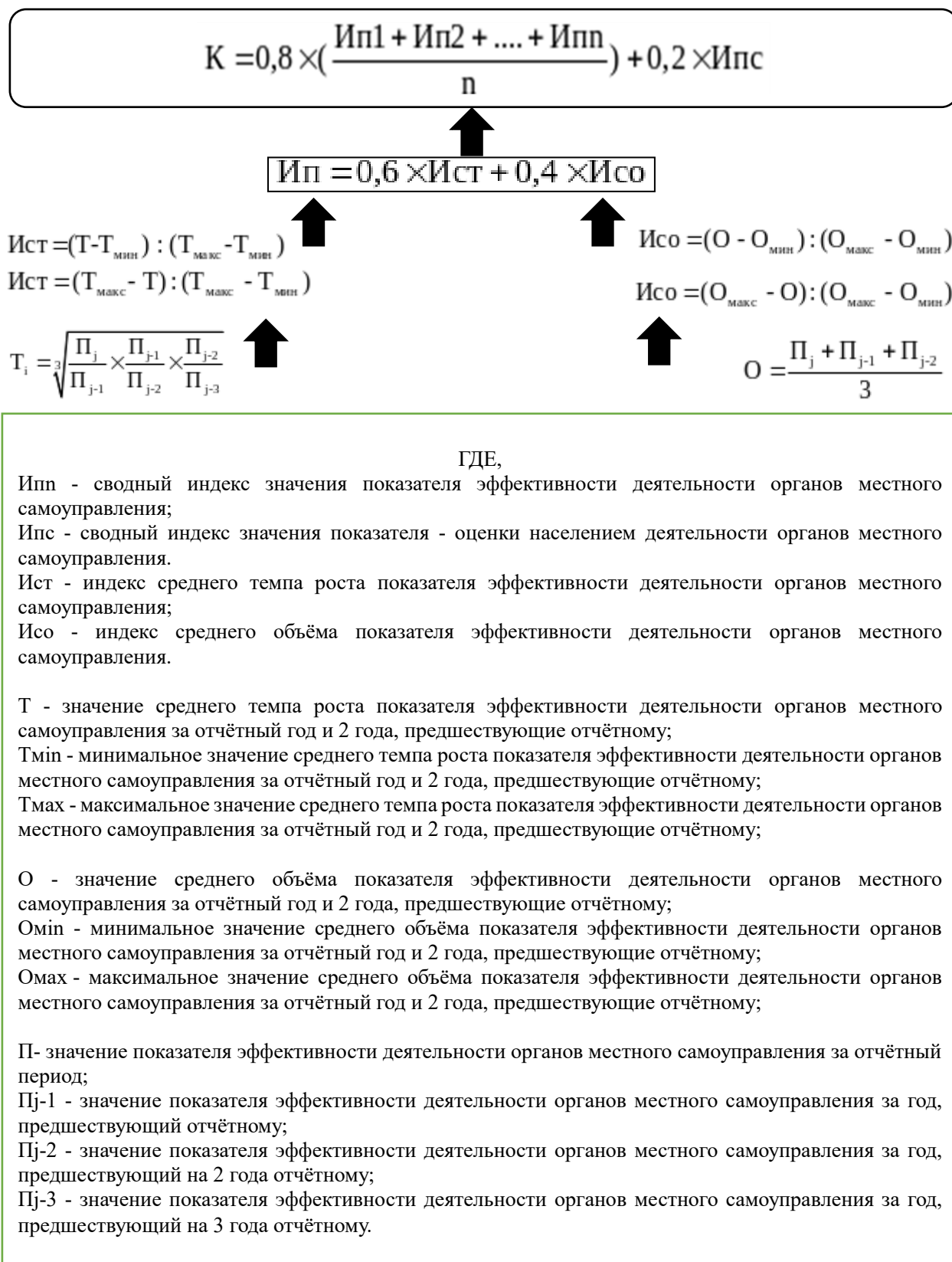


Рисунок М.1 – Алгоритм расчёта комплексной оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления [составлено автором на основе материалов [7;13;14;22-27]

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Таблица Н.1 – Школа присвоенных значений показателей Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ в соотношения со значениями показателя «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района (в процентах) (в диапазоне возможных максимальных и минимальных их значений)<sup>5</sup> (Шаг 0,05) [составлено автором]

Значение показателя «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района (в процентах)	Присвоенное значение показателя Исов МС КПЭ	Присвоенное значение показателя КРДсов МОВ
50	0,5	0,03
51	0,55	0,08
52	0,6	0,13
53	0,65	0,18
54	0,7	0,23
55	0,75	0,28
56	0,8	0,33
57	0,85	0,38
58	0,9	0,43
59	0,95	0,48
60	1	0,53
61	1,05	0,58
62	1,1	0,63
63	1,15	0,68
64	1,2	0,73
65	1,25	0,78
66	1,3	0,83
67	1,35	0,88
68	1,4	0,93
69	1,45	0,98
70	1,5	1,03
71	1,55	1,08
72	1,6	1,13
73	1,65	1,18
74	1,7	1,23
75	1,75	1,28
76	1,8	1,33
77	1,85	1,38
78	1,9	1,43
79	1,95	1,48
80	2	1,53
81	2,05	1,58
82	2,1	1,63

<sup>5</sup> При присвоении значений показателям Исов МС КПЭ и КРДсов МОВ принимались во внимание значения показателя «Удовлетворённость населения деятельностью органов местного самоуправления городского округа / муниципального района» 50% и выше.

<b>83</b>	2,15	1,68
<b>84</b>	2,2	1,73
<b>85</b>	2,25	1,78
<b>86</b>	2,3	1,83
<b>87</b>	2,35	1,88
<b>88</b>	2,4	1,93
<b>89</b>	2,45	1,98
<b>90</b>	2,5	2,03
<b>91</b>	2,55	2,08
<b>92</b>	2,6	2,13
<b>93</b>	2,65	2,18
<b>94</b>	2,7	2,23
<b>95</b>	2,75	2,28
<b>96</b>	2,8	2,33
<b>97</b>	2,85	2,38
<b>98</b>	2,9	2,43
<b>99</b>	2,95	2,48
<b>100</b>	3	2,53



## ПРИЛОЖЕНИЕ О

Рисунок О.1 – Интерфейс мобильного приложения «Мой муниципалитет»

[составлено автором]

## **Описание работы мобильного приложения «Мой муниципалитет»**

Для начала работы приложения гражданину предлагается скачать приложение с официального сайта муниципального образования, установить его на мобильное устройство и пройти авторизацию. Также должна быть возможность использования данного приложения на сайте муниципалитета с синхронизацией всех данных пользователя из личного кабинета на сайте МО и мобильного приложения «Мой муниципалитет».

Данное приложения должно предполагать наличие следующих разделов:

Раздел: Мой профиль

Здесь необходимо заполнить персональные данные:

- ФИО
- пол
- возраст
- род занятий
- адрес регистрации
- адрес проживания
- адрес электронной почты
- номер телефона.

Раздел: Мои обращения

В данном разделе предоставляется возможность обратиться в органы власти в форме заявления, жалобы, предложения.

Обращение гражданин может направить анонимно, если не требуется обратная связь от органов власти или гражданин не хочет раскрывать свою личность.

Анонимность предлагается обеспечить путём отключения активного режима в разделе «Мой профиль» таких позиций как ФИО, адрес регистрации, адрес проживания, адрес электронной почты, номер телефона.

Для получения неаффилированного мнения населения об эффективности работы муниципалитета предлагаем гражданину перед получением услуги или ответа на обращения в полноформатном виде провести её/его оценку по таким критериям как:

- Услуга (ответ на обращение) получена в установленный срок: да/нет.
- Обращение перенаправлено в другое ведомство: да/нет. (Если ответ «Да», то от какого ведомства получен ответ на обращение).
- На сколько вы удовлетворены качеством предоставленной услуги: (укажите на сколько процентов из 100% (100%: «полностью удовлетворены», 90%: «скорее удовлетворены», 80%: «отчасти удовлетворены», 70%: «отчасти неудовлетворены», 60%: «скорее неудовлетворены», 50% и менее «полностью неудовлетворены»).

Без этой оценки гражданин в полном формате не сможет получить услуги. Полный формат услуги предполагает официальный запрашиваемый документ или официальный ответ на обращение (подписанный электронной подписью). До момента оценки услуги гражданину будет доступна вся информация об полученной услуге в информативной форме.

Отметим, что если гражданин по всем критериям оценил работу муниципалитета отрицательно, то после оценки услуга будет ему доступна в полном формате.

#### Раздел: Мой опрос

Этот раздел позволяет получить информацию от населения о его удовлетворённости работой властей и выступает в качестве инструмента взаимодействия гражданина с местными органами власти по предложенной муниципалитетом тематики:

- благоустройство;
- дороги и транспортное обслуживание;
- ЖКХ;
- образование;
- культура;
- здравоохранение;
- физическая культура и спорт;
- работа чиновника;
- также в приложении можно будет предложить собственную тему для обсуждения местным сообществом.

Важно отметить, что в этом разделе предоставляется возможность оценить работу чиновника. В данной вкладке предлагается выбрать либо ФИО и/или должность чиновника, либо ФИО и/или должность руководителя структурного подразделения, либо ФИО и/или должность руководителя муниципальных органов власти и провести оценку их деятельности по муниципальным ключевым показателям ЭД МОВ, которые будут заложены в качестве критериев оценки в приложении.

Это позволит получить неафилированное мнение гражданина о деятельности муниципалитета.

#### Раздел: Запись на личную встречу с представителем муниципалитета

В данном разделе гражданин может записаться на личную встречу к любому сотруднику или руководителю муниципалитета, по средствам выбора его ФИО и/или должности, даты и времени встречи, указав суть интересующего вопроса.

#### Раздел: Мои уведомления

Здесь гражданин будет получать информацию о готовности ответа на обращение, о предоставленной услуге. Также здесь будет представлена информация о доступной рубрике, в рамках которой гражданину предлагается пройти опрос.

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Расчёт премиальных выплат для главного и ведущего специалистов

#### 1. Главный специалист:

Где,

- КРДинд - Индивидуальный коэффициент результативности деятельности – 82%, максимально возможное значение 253%;
- КР- коэффициент результата – 0,8 и 1,0 соответственно;
- МРП – максимальный размер премии – 63 200 рублей.

И тогда премиальная выплата для главного специалиста будет составлять:

- премиальная выплата (при КРД 82%) =  $0,82 * 0,8 * 63\,200 = 41\,459,2$  рублей;
- премиальная выплата (при КРД 253%) =  $2,53 * 1 * 63\,200 = 159\,896$  рублей.

Если бы индивидуальный коэффициент результативности был на уровне 80%, то коэффициент результата составил бы 0,6.

И тогда премиальная выплата для главного специалиста будет составлять:

- премиальная выплата (при КРД 80%) =  $0,8 * 0,6 * 63\,200 = 30\,336$  рублей.

#### 2. Ведущий специалист:

Где,

- КРДинд - Индивидуальный коэффициент результативности деятельности – 82%, максимально возможное значение 253%;
- КР- коэффициент результата – 0,8 и 1,0 соответственно;
- МРП – максимальный размер премии – 56 000 рублей.

И тогда премиальная выплата для ведущего специалиста будет составлять:

- премиальная выплата (при КРД 82%) =  $0,82 * 0,8 * 56\,000 = 36\,736$  рубля;
- премиальная выплата (при КРД 253%) =  $2,53 * 1 * 56\,000 = 141\,680$  рублей.

Если бы индивидуальный коэффициент результативности был бы равен на уровне 80%, то коэффициент результата составил бы 0,6.

И тогда размер премиальных выплат для ведущего специалиста будет составлять:

- премиальная выплата (при КРД 80%) =  $0,8 * 0,6 * 56\,000 = 26\,880$  рублей.

<b>1. Общие положения</b>
<b>2. Квалификационные требования</b>
<b>3. Должностные обязанности</b>
<b>4. Должностные права</b>
<b>5. Ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей</b>
<b>6. Перечень вопросов, по которым муниципальный служащий вправе и обязан в пределах своих полномочий самостоятельно принимать управленческие и иные решения</b>
<b>7. Перечень вопросов, по которым муниципальный служащий вправе и обязан принимать участие при подготовке проектов нормативных правовых актов и проектов управленческих и иных решений</b>
<b>8. Сроки и процедуры подготовки, рассмотрения проектов управленческих и иных решений</b>
<b>9. Порядок служебного взаимодействия муниципального служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей с муниципальными служащими администрации муниципального образования, муниципальными служащими иных муниципальных органов, гражданами и организациями</b>
<b>10. Перечень муниципальных услуг, оказываемых гражданам и организациям в соответствии с административным регламентом администрации муниципального образования</b>
<b>11. Ключевые показатели эффективности и коэффициенты результативности деятельности муниципального служащего</b>

Рисунок П.1 – Структура муниципального эффективного контракта муниципального служащего [составлено автором на основе материалов [75]]