

30. Сергиенко Е. А. Принцип развития в работах А. В. Брушлинского и его современное осмысление / Е. А. Сергиенко // Психологический журнал. — 2018. — Т. 39. № 2. — С. 14—24.

31. Сериков В. В. Проблема целостности образовательных систем / В. В. Сериков // Известия Волгоградского ГПУ. — 2017. — № 3 (116). — С. 14—20.

32. Слободчиков В. И. Психология становления и развития человека в образовании / В. И. Слободчиков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология и педагогика. — 2016. — № 1. — С. 100—108.

33. Смирнов С. А. Еще раз о технологиях обучения / С. А. Смирнов // Высшее образование в России. — 2002. — № 6. — С. 113.

34. Хуторской А. В. Методологические основания применения компетентностно-

го подхода к проектированию образования / А. В. Хуторской // Высшее образование в России. — 2017. — № 12. — С. 85—91.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)

Преображенский Б. Г., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики, финансов и менеджмента

E-mail: kafec@bk.ru

Тел.: 8 (473) 247-74-05

Ивашина Т. Б., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, финансов и менеджмента

E-mail: neva81@bk.ru

Тел.: 8 (473) 247-72-90

УДК 35.08

*А. Е. Шапкин,
О. Ю. Агибалова,
Г. И. Шахворостов*

СПЕЦИФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: АКТУАЛЬНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ, МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Аннотация: в статье проводится обоснование актуальности совершенствования дополнительного профессионального образования на государственной службе в РФ, осуществляется анализ и оценка существующих в нем проблем. На основе идентифицированных проблем определяются приоритетные направления развития системы дополнительного профессионального образования для государственных служащих.

Ключевые слова: дополнительное профессиональное образование, государственная служба, направления совершенствования, обучение.

UDK 35.08

*A. E. Shapkin,
O. Yu. Agibalova,
G. I. Shakhvorostov*

SPECIFICITY OF IMPLEMENTATION OF ADDITIONAL PROFESSIONAL EDUCATION IN STATE SERVICE: ACTUALITY, PROBLEMS, ACTIVITIES FOR PERFECTION

Abstract: in article justification of relevance of improvement of additional professional education in public service is carried out to the Russian Federation, the analysis and assessment of the problems existing in him is carried out. On the basis of the identified problems the priority directions of development of system of additional professional education for public servants are defined.

Keywords: additional vocational education, public service, areas of improvement, training.

Введение

В настоящее время как никогда актуален вопрос о том, что для успешного развития нашей страны на мировой арене требуется качественная система государственного управления. Такую систему невозможно создать без наличия квалифицированных кадров, которые бы обладали актуальными теоретическими и практическими навыками по решению различного рода проблем государственной власти. В связи с этим, все большее значение приобретает действенность системы дополнительного профессионального образования (ДПО) государственных служащих, которая бы позволила российским государственным служащим успешно выполнять свою деятельность в различных ситуациях.

На государственном уровне проблема организации обучения, повышения квалификации и переподготовки государственных служащих на сегодняшний день является достаточно актуальной. Сфера государственного управления предъявляет высокие требования к чиновникам различных уровней управления, к их профессиональным качествам.

Для повышения результативности деятельности государственных служащих необходимо и далее развивать и поступательно совершенствовать систему профессионального обучения кадров для органов власти. Это позволит обеспечить стабильно высокий уровень качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих за счет привлечения к процессу обучения профессионалов не только из сферы образования и науки, а также обладающих огромным практическим опытом сотрудников и руководителей органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Подготовка кадров для органов государственной власти является одним из инструментов повышения эффективности государственного управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков государственных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов государственной власти в глазах населения и к потере привлекательности региона и страны в целом.

Таким образом, на основе вышеизложенного совершенствование дополнительного профессионального образования на государственной службе является актуальным и целесообразным.

Анализ и оценка существующих проблем в дополнительном профессиональном образовании на государственной службе в РФ

Для достижения высоких экономических и социальных показателей нужны высокопрофессиональные и квалифицированные кадры на государственной службе, так как служащие государственного аппарата управления остаются главной движущей силой реформирования государственной службы [1].

Основными задачами дополнительного профессионального образования на государственной службе являются:

- формирование компетентности государственных служащих;
- стимулирование их к повышению квалификации;
- стимулирование стремления к повышению квалификации.

Проведем анализ и оценку проблем, возникающих при реализации этих задач на практике.

Первой проблемой является проблема нормативно-правового характера, когда действующие документы, законы и нормативные акты противоречат друг другу. Существует ряд нормативных актов, регулирующих реализацию дополнительного профессионального образования служащих государственной службы:

— Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (№ 79-ФЗ от 27.07.2004 г.);

— Положение о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации, утвержденное 28 декабря 2006 года Указом Президента Российской Федерации № 1474;

— Государственные требования к дополнительному профессиональному образованию государственных гражданских служащих, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации 6 мая 2008 года № 362.

Этими документами достаточно жестко регламентированы все условия реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Все перечисленные документы в настоящий момент являются действующими. Однако, некоторые документы идут вразрез с действующим законодательством об образовании в Российской Федерации.

Например, в соответствии с частью 1 приложения к Постановлению Правительства Российской Федерации от 6 мая 2008 № 362 дополнительным профессиональным образованием государственных гражданских служащих является образование на базе высшего или среднего профессионального образования, осуществляемое в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего, среднего и дополнительного профессионального образования. Но при этом Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» не предусмотрено проведение государственной аккредитации образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам. В соответствии с частью 8 статьи 108 указанного закона, со дня его вступления в силу, свидетельства о государственной аккредитации в части имеющих государственную аккредитацию дополнительных профессиональных образовательных программ признаются недействующими для всех образовательных организаций [2].

Второй проблемой является проблема мотивации государственных служащих к обучению. Очевидно, что простое преобразование и приведение к единым стандартам форм, методов, технологий, средств обучения и других составляющих процесса получения дополнительного профессионального образования не приведёт к желаемому результату без мотивации самих госслужащих к получению дополнительных знаний.

Поэтому существует проблема создания целостной системы мотивации карьерного роста государственных служащих как важнейшего условия совершенствования их профессионального мастерства. Сопrotивление изменениям или непринятие нового – зависит от страха, неумения и нежелания сотрудников государственной службы

адаптироваться к переменам. В этом случае необходимо четкое донесение конечных целей по программам дополнительного профессионального образования, донесение до сотрудников причин необходимости изменений, а также проведение встреч с сотрудниками государственной службы, которые помогут преодолеть страхи неудобства от прохождения обучающих программ, страхи от несоответствия компетенциям и осознать выгоды от внедрения таких программ.

Третьей проблемой является то, что в настоящее время критерии эффективности служебной деятельности государственных служащих практически не разработаны и не используются. Отсутствуют и соответствующие требованиям времени методики оценки профессиональных знаний, умений и навыков, которые должны прописываться в должностных регламентах. Данная проблема связана с предыдущей, так как влечет за собой снижение стремления государственных служащих к развитию в профессиональной сфере и к расширению кругозора. Поэтому необходим утверждённый процесс оценки профессиональных компетенций, который даст нужный результат в самоорганизации и самообучении государственных служащих. Причем обучение их и самосовершенствование должно происходить не только в рабочее, но и личное время. Важнейшим инструментом обеспечения актуальности и качества образовательной поддержки профессионального уровня государственных служащих являются профессиональные стандарты по группам должностей. В то же время их отсутствие негативно сказывается на эффективности образовательных программ.

В системе повышения квалификации государственных служащих огромную роль для мотивации обучения играет перспектива расширения профессиональных возможностей, особенно если она обозначена руководством организации и закреплена в нормативных документах и должностных инструкциях. Только в этом случае повышение квалификации государственных служащих станет высокомотивированным процессом.

Четвертой проблемой является наличие недостатков в дополнительном профессиональном образовании государственных служащих в части организации и реализа-

ции программ профессиональной переподготовки и программ повышения квалификации [3]:

— отсутствие качественных учебных программ инновационного типа для различных категорий учащихся;

— слабая ориентация учебного процесса на эффективную и результативную учебно-познавательную деятельность государственных служащих;

— устаревшие педагогические технологии;

— незаинтересованность образовательных учреждений во внедрении новых технологий предоставления учебного материала.

Пятой проблемой является то, что при реализации программ дополнительного профессионального образования возникает ряд сложностей, связанных с финансированием процесса [4]. В настоящее время в связи с нехваткой бюджетных средств происходит снижение государственных затрат на аппарат управления, однако, вместе с тем, от качества работы государственных служащих и их профессионализма зависит и эффективность государственного управления.

Шестой проблемой является использование недостаточно индивидуализированного подхода к дополнительному обучению государственных служащих [5]. Сейчас государственные заказы на получение дополнительного профессионального образования ориентируются на предложение образовательной программы, а не на формирование необходимых компетенций у государственного служащего. В настоящее время дополнительное профессиональное образование осуществляется без применения технологий индивидуального планирования профессионального развития сотрудников государственной службы, то есть оно осуществляется по общим принципам, без учета индивидуального профессионального развития, оценки имеющихся у сотрудника знаний и умений, а также без учета предыдущих успехов в обучении государственных служащих. Все это снижает мотивацию к получению дополнительного профессионального образования у государственных служащих и не создает достаточных возможностей для их профессионального развития и должностного роста. В условиях недостаточно детализированных

квалификационных требований к должностям государственной службы, образовательные организации, осуществляющие обучение государственных служащих, при формировании дополнительных профессиональных программ не в полной мере учитывают специфику профессиональной служебной деятельности гражданских служащих разных категорий и групп должностей гражданской службы, военнослужащих и государственных служащих иных видов государственной службы.

Седьмой проблемой является отсутствие качественного практического обучения государственных служащих. Сейчас к обучению в рамках ДПО привлекаются преподаватели-теоретики из различных учебных заведений. Они владеют общими теоретическими знаниями по тематикам обучения, но не владеют актуальной практической информацией о текущих или планируемых изменениях в нормативных правовых актах, регулирующих правоотношения в сфере вопросов, относящихся к данной тематике. Также проблемой применения полученных в результате ДПО знаний на практике связано с доминированием традиционных подходов к обучению государственных служащих: при обучении преобладают лекционные часы, а практико-ориентированные занятия имеют минимальный объем часов. В связи с этим, необходимо привлечение к обучению в системе ДПО специалистов-практиков непосредственно из сферы государственного управления.

Восьмой проблемой является существующая неэффективность организации процесса осуществления получения дополнительного профессионального образования. Поскольку в нашей стране пока не налажен тесный контакт между образовательными организациями, которые предоставляют дополнительное профессиональное образование, и государственными органами, которые обеспечивают нормативное правовое и плановое регулирование, не всегда результаты ДПО госслужащих совпадают с потребностями государства в определенных их навыках и знаниях. В этой связи возникает проблема планирования дополнительного профессионального обучения. Эффективность использования инструментов планирования ДПО

очень низка, эти инструменты применяются только формально, а на деле все происходит иначе. В конечном итоге нет четкой процедуры, обеспечивающей контроль результативности обучения государственных служащих, а также не обеспечивается успешное применение полученных государственными служащими знаний именно в своей работе, что сводит на нет эффективность и практическую значимость проведенного обучения. Здесь важную роль играет и обеспечение дисциплины прохождения госслужащими образовательных программ: часто целью прохождения программ дополнительного обучения становится не получение знаний, компетенций и навыков, а документа о том, что обучение пройдено.

Девятой проблемой является существующая тенденция к сокращению объемов программ дополнительного профессионального образования государственных служащих, связанная с недостаточными объемами их финансирования. Сейчас происходит переход преимущественно с программ повышения квалификации, которые длятся свыше 72 академических часов, на программы краткосрочного повышения квалификации. В ряде регионов программы краткосрочного повышения квалификации реализуются с еще меньшим объемом аудиторных часов — 18 академических часов [5—7]. При развитии данной тенденции это может привести к преимущественной ориентации на малоэффективные краткосрочные семинары.

Определение приоритетных направлений развития системы дополнительного профессионального образования государственных служащих

Реализацию приоритетных направлений совершенствования и развития дополнительного профессионального образования гражданских служащих на государственной службе в РФ целесообразно выполнять в три этапа

Этап 1. Повышение качества управления в системе дополнительного профессионального образования гражданских служащих с учетом социально-экономической специфики развития конкретного региона

Для повышения качества управления в системе дополнительного профессиональ-

ного образования гражданских служащих предполагается:

— совершенствование системы планирования дополнительного профессионального образования гражданских служащих посредством прогнозирования потребности в обучении с учетом программ государственных органов по профессиональному развитию, позволяющих системно решать задачи обучения и карьерного роста гражданских служащих;

— приведение нормативно-правовых актов конкретного региона в соответствие со сложившимися общественными отношениями, организационно-экономическими условиями;

— внедрение в систему дополнительного профессионального образования новых механизмов, обеспечивающих эффективное использование имеющихся ресурсов и повышение качества дополнительного профессионального образования на основе обновления его структуры, содержания и технологий обучения;

— создание механизма оценки эффективности затрат, связанных с обучением гражданских служащих;

— формирование новых требований к инновационным программам и учебно-методическим комплексам дополнительного профессионального образования, ориентированным на результат;

— совершенствование критериев отбора участников торгов на оказание образовательных услуг для гражданских служащих в части оценки качества и гарантий оказываемых услуг;

— мониторинг качества оказываемых образовательных услуг по дополнительному профессиональному образованию гражданских служащих на соответствие установленным действующим законодательством образовательным стандартам и требованиям;

— проведение коллегиальных обсуждений наиболее важных вопросов дополнительного профессионального образования гражданских служащих с привлечением представителей образовательных организаций и общественности;

— повышение роли кадровых служб в системе дополнительного профессионального образования за счет усиления координационно-методической помощи со стороны уполномоченного органа;

— повышение квалификации руководителей и специалистов кадровых служб государственных органов по вопросам дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

— повышение квалификации гражданских служащих, принимающих участие в оказании услуг населению либо осуществляющих непосредственный контакт с населением;

— усиление контроля со стороны уполномоченного органа за соблюдением государственными органами установленного порядка и сроков направления гражданских служащих на профессиональную переподготовку и повышение квалификации;

— оценка эффективности обучения, предполагающая выявление у гражданских служащих, прошедших обучение, потребностей в дальнейшем развитии компетенций;

— создание механизма соединения знаний с условиями их реализации в управлении на основе разработки перечня специальных компетенций, которыми должны обладать гражданские служащие;

— корректировка должностных регламентов гражданских служащих, включение в них четких профессиональных компетенций и внедрение их в деятельность каждого гражданского служащего.

Этап 2. *Создание условий, способствующих повышению эффективности дополнительного профессионального образования на основе обеспечения соответствия его структуры и объемов реальным потребностям государственных органов, сокращения разрыва между имеющимися у гражданского служащего компетенциями и компетенциями, которые необходимы ему для выполнения задач в рамках замещаемой должности.*

Создание условий для повышения эффективности дополнительного профессионального образования гражданских служащих предполагает:

— внедрение обучения гражданских служащих, построенного на основе компетентностного подхода и модульного построения образовательных программ;

— обеспечение возможности индивидуального и опережающего подхода к обучению на основе использования тех образовательных программ, которые соответствуют

индивидуальным планам профессионального развития гражданских служащих;

— разработку, адаптацию и внедрение в процесс обучения инновационных образовательных программ и технологий, в том числе информационных, обеспечивающих высокий уровень вовлеченности обучаемых в процесс обучения и возможность использования их опыта;

— оценку уровня квалификации гражданских служащих, определение уровня развития у гражданских служащих знаний, навыков и умений на соответствие разработанным моделям компетенций;

— проведение подготовительной работы среди государственных органов, обеспечивающих внедрение новых подходов к обучению гражданских служащих, исключающих сопротивление вводимым изменениям;

— выработку рекомендаций и предложений по созданию системы мотивации гражданских служащих к обучению и внедрению их в практику деятельности государственных органов;

— принятие мер по стимулированию руководителей государственных органов и повышению ответственности кадровых служб в вопросах управления профессиональным развитием гражданских служащих и планирования их карьерного роста в соответствии с меняющимися целями и задачами государственного управления;

— повышение качества учебно-методического обеспечения дополнительного профессионального образования.

Этап 3. *Разработка, внедрение и совершенствование эффективных механизмов, обеспечивающих поддержку управления системой дополнительного профессионального образования и единой информационной и организационно-методической среды*

В целях выстраивания эффективных механизмов, обеспечивающих поддержку управления системой дополнительного профессионального образования и единой информационной и организационно-методической среды, предполагается:

— проведение мониторинга количественных и качественных характеристик кадрового потенциала гражданской службы, имеющих ключевое значение для инновационного развития экономики конкретного региона;

— проведение мониторинга влияния дополнительного профессионального образования гражданских служащих на уровень их профессионального развития, результаты их деятельности и профессиональное продвижение;

— развитие межрегионального сотрудничества в области дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

— анализ, обобщение и распространение передового опыта в сфере дополнительного профессионального образования гражданских служащих;

— создание условий для использования в образовательном процессе мультимедийных комплексов и программных продуктов, созданных на основе передовых достижений в области образования, привлечение к этой работе заинтересованных органов, научных, иных учреждений и организаций, специализирующихся в этой области;

— внедрение в практику работы гражданских служащих электронных программ и информационно-аналитических систем, позволяющих проводить оценку знаний и навыков гражданских служащих непосредственно на его служебном месте;

— повышение роли подведомственного уполномоченному органу учреждения в сфере образовательного консалтинга в вопросах исследования процессов и тенденций развития системы дополнительного профессионального образования гражданских служащих, проведения регионального и локального маркетинга рынка профессиональной переподготовки и повышения квалификации гражданских служащих, анализа проблем этого рынка и изучения конъюнктуры на нем;

— расширение практики публикаций в сети Интернет на сайтах государственных органов исчерпывающей информации по вопросам дополнительного профессионального образования гражданских служащих.

Ожидаемыми результатами реализации направлений по совершенствованию являются:

— создание условий для развития профессионализма гражданских служащих с возможностью осуществления объективной оценки результативности деятельности гражданских служащих, прошедших обучение;

— получение гражданским служащим знаний, формирование управленческого мышления, навыков и мастерства, востребованных занимаемой им должностью, которые позволили бы обеспечить осуществление нужных изменений в государственных органах в целях повышения эффективности их деятельности.

Оценку эффективности обучения гражданских служащих предполагается осуществлять на основе следующих критериев:

— уровень приобретенных знаний гражданского служащего по итогам обучения;

— поведенческие изменения в профессиональной деятельности гражданского служащего;

— индивидуальные показатели деятельности гражданского служащего (анализируются в случае, если возможно сравнить показатели эффективности деятельности до и после обучения; либо путем сравнения показателей эффективности деятельности гражданского служащего, прошедшего обучение, с показателями деятельности иных гражданских служащих, не проходивших обучение);

— количество гражданских служащих, назначенных на вышестоящую должность после обучения, продолжающих работать в той же должности;

— количество гражданских служащих, зачисленных в кадровый резерв государственного органа на более высокие должности.

Уполномоченный орган ежегодно определяет показатели эффективности обучения гражданских служащих, представляет на рассмотрение Совета по вопросам государственной и муниципальной службы при Губернаторе или Главе республики в конкретном регионе.

Оценка эффективности обучения предусматривает системный подход, при котором показатели деятельности государственного органа после обучения по определенным учебным программам совпадают с максимальным выражением этих показателей, включая удовлетворенность населения и общественную оценку.

Оценка обучения предусматривает также и результативность инвестиций в обучение гражданских служащих, которая будет

определяться на основе анализа двух критериев: общей результативности обучения гражданских служащих и эффективности обучения гражданских служащих.

Достоверность оценки эффективности обучения достигается путем использования разнообразного инструментария оценки:

— проведение уполномоченным органом и государственными органами мониторинга в форме анкетирования гражданских служащих, прошедших обучение, и их непосредственных руководителей;

— кейс-технологии, технологии ассесмент-центра (наблюдение за умениями и поведением в моделируемой ситуации);

— определение основных показателей, ожидаемых руководителями государственных органов по итогам обучения гражданских служащих.

Целью оценки является получение экспертных оценок относительно:

— изменения мышления гражданского служащего и его поведения на служебном месте;

— изменения показателей эффективности и результативности деятельности гражданских служащих, прошедших обучение;

— внедрения эффективной системы мотивации гражданских служащих к обучению;

— профессионального развития гражданских служащих и их должностного роста.

Выводы

Преодоление идентифицированных проблем позволит провести совершенствование системы дополнительного профессионального образования на государственной службе в РФ и в результате чего будет сформирован действительно эффективный инструмент, который позволит наделять государственных служащих новыми компетенциями. В этой связи получение новых компетенций позволит ликвидировать одну из главных проблем как нехватка квалифицированных управленцев на государственной службе.

Таким образом, вопрос профессионального развития государственных служащих является одним из ключевых в системе государственной службы и кадровой политики. Для того чтобы эффективно управлять

изменениями в различных областях общественной жизни, государственные гражданские служащие должны иметь специальный уровень профессиональной подготовки. У государственных гражданских служащих не всегда получается вовремя проходить программы повышения квалификации и курсы дополнительного профессионального образования. Недостаточность профессионализма и компетентности служащих современного государственного аппарата признана официально. Об этом свидетельствует и практика государственного управления. Зачастую они не обладают правовой, социально-экономической, управленческой подготовкой, необходимой для служебной деятельности. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость проблемы. В связи с этим реализация на практике предложенных рекомендаций по совершенствованию будет способствовать развитию системы дополнительного профессионального образования на государственной службе в РФ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герасимова О. Ю. Профессиональное развитие государственных служащих: проблемы и перспективы развития / О. Ю. Герасимова, Ю. В. Бурецова // *Фундаментальные исследования*. — 2016. — № 7. — С. 331—337.
2. Коротаяева А. И. Обучение государственных служащих в преддверии внедрения профессиональных стандартов / А. И. Коротаяева, В. Б. Побродилина // *Дополнительное профессиональное образование в стране и мире*. — 2015. — № 8 (22). — С. 38—45.
3. Печникова Е. Н. Особенности дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих России / Е. Н. Печникова // *Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения*. — 2012. — № 27. — С. 122—127.
4. Лобода А. Е. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих: российский опыт и практика зарубежных стран / А. Е. Лобода // *Электронный журнал научных публикаций студентов и молодых*

ученых [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru/issue/2015/04/11/> (дата обращения 07.04.2018).

5. *Мирошников С. Н.* Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации / С. Н. Мирошников, Е. С. Чаркина // Управленческое консультирование. — 2017. — № 1. — С. 12—23.

6. *Мирошников С. Н.* Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации / С. Н. Мирошников, Е. С. Чаркина // Управленческое консультирование. — 2017. — № 1. — С. 15—23.

7. *Шипилова Н. А.* Система оценки качества образования — основополагающий принцип государственной политики в сфере образования / Н. А. Шипилова // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. — 2015. — № 2 (2). — Режим доступа: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/10/>

RegionGMU0202010.pdf (дата обращения 21.04.2018).

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (Воронежский филиал)

Шапкин Александр Евгеньевич, магистрант кафедры государственной и муниципальной службы и кадровой политики

E-mail: emerko.m@yandex.ru

Тел.: 8-962-325-25-76

Агибалова О. Ю., кандидат экономических наук, доцент кафедры государственной и муниципальной службы и кадровой политики

E-mail: arigion@list.ru

Тел.: 8-920-400-44-33

Шахворостов Г. И., кандидат технических наук, доцент кафедры государственной и муниципальной службы и кадровой политики

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

Тел.: 8-952-100-88-67