

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Мария Николаевна Кабардина<sup>1</sup>, Елена Геннадьевна Алпацкая<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия. mashunchik\_kabar@mail.ru

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия. selena90@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие, сущность и особенности развития муниципальных образовательных учреждений, а также наиболее приоритетные направления их развития. Также анализируются нормативно-правовые акты, регулирующие и оценивающие данный процесс. Методологическую основу исследования данной статьи составили такие общие методы научного познания, как индукция, дедукция, анализ, синтез.

**Ключевые слова:** образование, муниципальное образовательное учреждение, управленческие риски, показатели результативности

**Для цитирования:** Кабардина М. Н., Алпацкая Е. Г. Проблемы развития муниципальных образовательных учреждений // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 4. С. 10–17. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-10-17

Original article

### DEVELOPMENT CHALLENGES MUNICIPAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Maria N. Kabardina<sup>1</sup>, Elena G. Alpatskaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
mashunchik\_kabar@mail.ru

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
selena90@yandex.ru

**Abstract.** This article discusses the concept, essence and features of the development of municipal educational institutions, as well as the most priority areas of their development. Regulatory legal acts regulating and evaluating this process are also analyzed. The methodological basis of the research of this article consists of such general methods of scientific cognition as induction, deduction, analysis, synthesis.

**Keywords:** education, municipal educational institution, management risks, performance indicators

**For citation:** Kabardina MN, Alpatskaya EG. Development challenges municipal educational institutions. *Society, economy, management*. 2024;9(4):10-17. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-4-10-17

Сущность муниципального образовательного учреждения (далее — МОУ) заключается в том, что оно является частью муниципальной системы управления и обеспечивает реализацию государственной образовательной политики на местном уровне.

МОУ находятся под юрисдикцией местных органов власти и действуют в рамках муниципальной системы управления. МОУ подчиняются нормативно-правовым актам, регулирующим

образовательную деятельность на уровне муниципалитета.

Основная цель МОУ — обеспечение доступного и качественного образования для всех детей и взрослых, проживающих на территории муниципалитета.

Задачи включают реализацию образовательных программ, развитие образовательной инфраструктуры и создание условий для всестороннего развития обучающихся.

Финансирование МОУ осуществляется за счет средств местного бюджета, а также может

включать субсидии из регионального и федерального бюджетов. В некоторых случаях возможно привлечение внебюджетных источников финансирования.

МОУ реализуют образовательные программы, соответствующие государственным образовательным стандартам. В зависимости от уровня образования (дошкольное, общее, дополнительное) программы могут варьироваться по содержанию и методам обучения.

МОУ активно взаимодействуют с местным сообществом, родителями и другими заинтересованными сторонами. Также МОУ могут участвовать в социальных проектах, направленных на развитие территории и улучшение качества жизни населения.

Деятельность МОУ контролируется муниципальными органами управления образованием.

Проводится регулярная оценка качества образования и условий обучения в МОУ, что позволяет своевременно выявлять и устранять недостатки.

Таким образом, МОУ являются важным звеном в системе образования, обеспечивая реализацию государственной политики в области образования на уровне конкретных территорий [2, с. 415].

Развитие муниципального образовательного учреждения является ключевым аспектом обеспечения качественного образования и успешной социализации детей и молодежи. Современное образование ставит перед собой цель обеспечить учащимся знания, навыки и компетенции, необходимые для успешной адаптации в быстро меняющемся мире. Для достижения этой цели необходимо постоянное развитие и совершенствование муниципальных образовательных учреждений [3, с. 51].

Мы поддерживаем точку зрения А. Р. Марченко, которая сообщает, что развитие МОУ — это «деятельность, направленная на совершенствование муниципального управления системой образования в области: административно-управленческих процедур; финансовых мероприятий; учебно-методического обеспечения; кадровой составляющей и информационно-научного обеспечения. Развитие МОУ должно быть направлено на создание комфортной и безопасной образовательной среды. Это включает в себя обновление и модернизацию учебных помещений, оснащение их современным оборудованием, а также обеспечение безопасности учащихся и персонала» [9, с. 20]. Кроме того, важно развивать культуру взаимодействия и уважения внутри учебного заведения, создавая дружественную атмосферу, способствующую успешной организации образовательного процесса (см. Приказ Министерства просвещения РФ «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных госу-

дарственных бюджетных и автономных учреждений, в отношении которых Министерство просвещения Российской Федерации осуществляет функции и полномочия учредителя, и работы их руководителей» от 29 сентября 2021 г. № 677).

Рассмотрим некоторые направления развития МОУ, которые, по нашему мнению, являются наиболее важными [4, с. 100].

Одним их приоритетных направлений развития МОУ является профессиональное развитие педагогического коллектива. Педагоги должны постоянно повышать свою квалификацию, изучать новейшие методики обучения, развивать свои профессиональные навыки и компетенции. Только таким образом можно обеспечить высокий уровень образования и эффективное развитие учащихся. В связи с этим отметим, что на сегодняшний день большой актуальностью обладает вопрос, связанный с обеспечением высокого духовно-нравственного уровня сотрудников МОУ в соответствии с Указом Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». По нашему мнению, комплекс традиционных духовно-нравственных ценностей российского общества, представленных такими институтами, как государство, семья и религия, а также такими фундаментальными метафизическими принципами, как вера, любовь, надежда и т. д. должен повсеместно внедряться не только на уровне воспитания школьников, но и на уровне программ дополнительного образования и курсов повышения квалификации для сотрудников МОУ. Данная система мероприятий позволит повысить уровень образованности, культуры и нравственности сотрудников МОУ, а также познакомит их с новыми веяниями, которые возникли в современном российском обществе в связи с началом СВО и взятием курса на выход Российской Федерации из процесса западной либеральной глобализации. Таким образом, комплексный подход к профессиональному развитию педагогического коллектива, включающий как методическую подготовку, так и духовно-нравственное воспитание, позволит создать более гармоничную и эффективную образовательную среду в муниципальных образовательных учреждениях (см. Указ Президента РФ «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» от 9 ноября 2022 г. № 809).

Стоит отметить, что для реализации мероприятий, направленных на развитие, МОУ нуждаются в широком финансировании со стороны государства. В соответствии с Федеральным законом от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений

в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» в России существует три типа государственных (муниципальных) учреждений [см. Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ].

Правовой статус автономных, бюджетных и казённых образовательных организаций имеет свои особенности:

1. *Автономное учреждение.* В соответствии с ч. 1 ст. 10 ФЗ-7: «Автономной некоммерческой организацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, созданная в целях предоставления услуг в сфере образования, здравоохранения, культуры, науки, права, физической культуры и спорта и иных сферах. Автономная некоммерческая организация может быть создана в результате ее учреждения гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. В случаях, предусмотренных федеральными законами, автономная некоммерческая организация может быть создана путем преобразования юридического лица другой организационно-правовой формы». Таким образом, автономные учреждения обладают большей финансовой и хозяйственной самостоятельностью. Они могут привлекать дополнительные источники финансирования, такие как гранты и платные услуги, и имеют больше возможностей для распоряжения своим имуществом (см. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ).
2. *Бюджетное учреждение.* Самый распространённый тип образовательных учреждений. В соответствии с ч. 1 ст. 9.2 ФЗ-7: «Бюджетным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий соответствующих органов государственной власти (государственных органов), органов публичной власти федеральной территории или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах». Бюджетные учреждения

финансируются из бюджета на основе государственного (муниципального) задания. Они имеют ограниченные возможности для ведения предпринимательской деятельности и могут распоряжаться только тем имуществом, которое закреплено за ними на праве оперативного управления (см. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ).

3. *Казённое учреждение.* В соответствии со ст. 6 БК РФ: «Казённое учреждение — государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы». Казённые учреждения полностью финансируются из бюджета и не имеют права вести предпринимательскую деятельность. Их деятельность строго регламентируется государственными органами [см. Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31 июня 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 13.07.2024, с изм. от 30.09.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024)].

Для развития учебного учреждения, стремящегося к инновациям и гибкости, часто более подходящим может быть статус автономного учреждения. Это позволит привлекать дополнительные ресурсы, экспериментировать с новыми образовательными программами и быстрее адаптироваться к изменениям [1, с. 351].

Тем не менее выбор должен основываться на конкретных целях и условиях вашего учебного заведения. Рекомендуется также проконсультироваться с юристами и финансовыми специалистами для оценки всех аспектов и последствий выбора того или иного типа учреждения [6, с. 124].

Как отмечает А. Р. Марченко: «Теоретически автономное учреждение даёт больше возможностей, чем бюджетное, однако эти возможности постепенно сводятся «на нет» изменениями федерального законодательства. Кроме того, практическая реализация этих возможностей во многом зависит от желания местных властей. Мало кто из руководителей муниципальных образовательных учреждений осмелится послушать руководителя органа управления образованием, если тот не разрешает открыть собственный расчётный счёт в банке» [7, с. 120].

По нашему мнению, главной задачей любого МОУ вне зависимости от его правового статуса в первую очередь является осуществление образовательного процесса. Однако до недавнего времени в Российской Федерации была популярна концепция, в соответствии с которой МОУ должны заниматься внедрением платных образовательных услуг для того, чтобы покрыть дефицит бюджета [10, с. 430]. По нашему мнению, политика коммерциализации МОУ является провальной и отвлекает учителей и сотрудников администрации от их главной задачи — обеспечения права на образование в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Таким образом, МОУ вне зависимости от своего правового статуса нуждаются в увеличении государственного финансирования в связи с тем, что это позволит разгрузить образовательные учреждения от ненужных обязанностей по поиску финансирования, а также решит проблему по оттоку сотрудников, которые покидают сферу образования из-за низкой заработной платы. Также в качестве одного из возможных вариантов по решению данной проблемы можно рассмотреть политику по укрупнению школ. В долгосрочной перспективе данный шаг позволит снизить затраты на финансирование МОУ, частично решит системные ограничения, связанные с внедрением инновационных технологий, а также позволит повысить показатели результативности школ (см. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ).

Критерии оценивания динамики развития МОУ содержатся в Приказе Министерства просвещения РФ от 29 сентября 2021 г. № 677 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, в отношении которых Министерство просвещения Российской Федерации осуществляет функции и полномочия учредителя, и работы их руководителей» в соответствии с которыми существуют следующие показатели результативности:

I. Основная деятельность федерального государственного учреждения:

- описание миссии и целей учреждения;
- основные функции и задачи, которые выполняет учреждение;
- перечень предоставляемых услуг или выполняемых работ;
- результаты выполнения государственного задания (если применимо).

II. Финансово-экономическая деятельность учреждения:

- источники финансирования: бюджетные и внебюджетные средства;

- структура расходов и доходов учреждения;
- использование бюджетных ассигнований и эффективность их распределения;
- отчетность по финансовым результатам деятельности.

III. Информационная открытость:

- публикация отчетов о деятельности учреждения на официальном сайте;
- доступность информации о структуре, функциях и услугах учреждения для граждан;
- механизмы обратной связи с гражданами и возможность подачи обращений и жалоб;
- соблюдение законодательства о доступе к информации.

IV. Результаты контрольных мероприятий, осуществленных в отношении учреждения уполномоченными государственными органами, организациями (в том числе учредителем):

- проведенные аудиты и проверки;
- выявленные нарушения и недостатки в деятельности учреждения;
- принятые меры по устранению выявленных нарушений;
- рекомендации по улучшению деятельности от контролирующих органов.

V. Показатели эффективности работы руководителя учреждения:

- оценка достижения целевых показателей и индикаторов эффективности;
- анализ управленческих решений и их влияния на деятельность учреждения;
- профессиональное развитие и квалификация руководителя;
- уровень удовлетворенности сотрудников и пользователей услугами учреждения.

Данные аспекты помогают обеспечить прозрачность и подотчетность деятельности федеральных государственных учреждений, а также способствуют повышению их эффективности и качества предоставляемых услуг.

По нашему мнению, для развития образовательного учреждения все перечисленные показатели важны, но можно выделить несколько ключевых аспектов.

1. Основная деятельность федерального государственного учреждения. Это фундаментальная часть, поскольку она определяет качество образовательного процесса, учебные программы, квалификацию преподавателей и общую стратегию развития. Улучшение основной деятельности напрямую влияет на качество образования и удовлетворенность студентов.
2. Финансово-экономическая деятельность учреждения. Эффективное управление финансами позволяет учреждению развиваться, модернизировать инфраструктуру,

внедрять новые технологии и программы, а также обеспечивать достойные условия труда для сотрудников.

3. Показатели эффективности работы руководителя учреждения: руководитель играет ключевую роль в реализации стратегии развития, управлении ресурсами и создании благоприятной образовательной среды. Эффективное руководство способствует достижению поставленных целей и устойчивому развитию учреждения.

Эти три аспекта наиболее критичны для стратегического развития образовательного учреждения, так как они обеспечивают качественное образование, устойчивое финансовое положение и эффективное управление.

Кроме того, актуальные и современные требования экономики и общества к квалификационным признакам педагогов обусловлены динамичными изменениями в образовательной, социальной и экономической сферах. Современный педагог должен обладать рядом профессиональных, личностных и цифровых компетенций, чтобы соответствовать вызовам времени.

Проблемы развития муниципальных образовательных учреждений (МОУ) в России можно разделить на количественные (связанные с числовыми показателями) и качественные (связанные с качеством предоставляемых образовательных услуг). Рассмотрим их подробнее.

Количественные проблемы:

1. Недостаток финансирования. В 2022 году средние расходы на одного ученика в России составили около 100–120 тысяч рублей в год, однако в ряде регионов этот показатель значительно ниже. Финансирование МОУ сильно зависит от местных бюджетов, что приводит к неравенству между регионами. Например, в финансово обеспеченных регионах расходы на образование значительно выше, чем в депрессивных регионах (см. Материальная база общеобразовательных организаций за 2023 год).
2. Кадровый дефицит. В сельских школах наблюдается нехватка учителей по ключевым предметам (математика, физика, иностранные языки). Например, по данным Минпросвещения, в 2023 году дефицит педагогов в сельских школах составляет около 10–15 % от необходимого числа. Средний возраст учителей — 45–50 лет, а доля молодых специалистов (до 30 лет) составляет менее 10 %.
3. Закрытие малокомплектных школ (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образователь-

ным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2023 учебного года).

За последние 10 лет было закрыто более 5 тысяч сельских школ из-за низкой численности учащихся. Например, в малокомплектной школе может обучаться менее 10–15 учеников, что делает её содержание экономически невыгодным (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2018–2023 учебного года).

4. Недостаток мест в детских садах. Несмотря на высокий охват детей дошкольным образованием (около 99 % детей от 3 до 7 лет), в ряде регионов сохраняется проблема нехватки мест в детских садах для детей младше 3 лет. Например, по данным Росстата, около 300 тысяч детей до сих пор находятся в очереди на получение места в детском саду.

5. Неравномерный доступ к цифровым технологиям. По данным Минцифры, около 10 % школ в России не имеют устойчивого доступа к высокоскоростному интернету. Более 40 % школ в сельской местности не оснащены современными компьютерами или интерактивными досками (см. Документы для операторов, представляющих статистическую отчетность за I квартал 2023 г.).

6. Износ инфраструктуры. По данным Минпросвещения, более 20 % школьных зданий требуют капитального ремонта или реконструкции. В сельских районах доля таких зданий достигает 30–40 % (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № 1-НД «Сведения о численности несовершеннолетних в возрасте 7–17 лет, не обучающихся в организациях, осуществляющих образовательную деятельность» по состоянию на 1 мая 2024 года).

Качественные проблемы:

1. Низкое качество образовательных услуг.

Результаты Единого государственного экзамена (ЕГЭ) показывают разницу в уровне подготовки школьников из городских и сельских школ. Например, средний балл по математике и русскому языку у выпускников сельских школ на 10–15 % ниже, чем у их городских сверстников. Недостаточная квалификация учителей и нехватка специалистов по отдельным предметам (например, физике или информатике) негативно сказываются на качестве образования (см. Предварительные итоги экзаменационной кампании ЕГЭ 2024 года).

## 2. Неравенство в доступе к дополнительному образованию.

В городах доступ к кружкам, секциям и дополнительным образовательным программам значительно выше, чем в сельской местности. В сельских районах только около 30 % детей имеют возможность заниматься дополнительным образованием, тогда как в городах этот показатель превышает 70 % (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2023/24 учебного года).

## 3. Отсутствие современных технологий обучения.

Многие школы не имеют доступа к современным образовательным платформам и интерактивным материалам. Например, только около 60 % школ используют электронные дневники и журналы. Недостаточное количество квалифицированных специалистов для внедрения цифровых технологий (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации» за 2023 год).

## 4. Проблемы инклюзивного образования.

Несмотря на развитие инклюзивного образования, только около 50 % школ имеют условия для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Это включает пандусы, специализированное оборудование и подготовленных педагогов. Отсутствие психологов

и тьюторов для сопровождения детей с особыми образовательными потребностями (см. Сведения по форме федерального статистического наблюдения № ОО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования» на начало 2023/24 учебного года).

## 5. Низкий уровень мотивации педагогов.

Средняя заработная плата учителей варьируется от региона к региону, но во многих случаях она ниже средней по экономике региона. Например, в ряде регионов зарплата учителей составляет около 30–40 тысяч рублей, что снижает привлекательность профессии. Высокая нагрузка на педагогов: кроме преподавания, учителя вынуждены выполнять административную работу, что снижает их эффективность (см. Средняя заработная плата педагогических работников образовательных организаций общего образования государственной и муниципальной собственности по субъектам Российской Федерации за январь-сентябрь 2024 год).

Таким образом, развитие муниципального образовательного учреждения является важным процессом, направленным на обеспечение качественного образования и успешной социализации детей и молодежи. Постоянное совершенствование учебного процесса, создание комфортной образовательной среды, внедрение инновационных методик обучения и профессиональное развитие педагогического коллектива — все это способствует повышению качества образования и формированию успешного будущего для учащихся.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Зиновьева Е. Г., Кузнецова, М. В. Анализ эффективности управления состоянием и развитием системы образования на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 350–356.
2. Зодбаева А. Х. Совершенствование системы бюджетирования как основа социально-экономического развития муниципального образования // Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф в рамках научной школы «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода» профессора Т. Т. Цатхлановой, Элиста, 22 марта 2024 года. Элиста: Калмыцкий гос. ун-т имени Б. Б. Городовикова, 2024. С. 414–418.
3. Кириллова Н. Н. Проектное управление в системе стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2022. Т. 13, № 3 (55). С. 50–56.
4. Кривошеев Ю. И. Система управления комплексным развитием территории муниципального образования в новых условиях // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2024. № 2. С. 97–102.
5. Мартиросян Г. К. Внедрение клиентоориентированного подхода в систему стратегического управления развитием муниципальных образований Республики Армения // Известия Байкальского государственного университета. 2022. Т. 32, № 2. С. 351–357.
6. Марченко А. Р. Развитие муниципальной системы образования // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». 2023. Т. 4, № 1 (58). С. 119–124.
7. Медведева Л. С. Управление пространственным развитием в социально-экономической системе муниципальных образований // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. В 2-х т., Донецк, 09–10 ноября 2023 года. Донецк : Донецкий гос. ун-т, 2023. С. 167–169.

8. Новикова Г. П. Сетевое взаимодействие как механизм развития инновационной деятельности муниципальной системы образования в условиях её цифровизации // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2024. № 2 (94). С. 51–59.
9. Плахова Л. В. Оценка социально-экономического развития муниципальных образований в системе стратегического планирования // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2022. № 15. С. 19–23.
10. Хатукай С. А., Бабалян Э. Б., Дышев М. А. Анализ системы управления социально-экономическим развитием муниципального образования «Город Майкоп» // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы : сборник научн. ст. участников XXIII Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 15 мая 2024 года. Курск: Университетская книга, 2024. С. 428–431.
11. Кузнецов Д. Б., Наумов А. Н. Система учета развития спортсменов для муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Кезская районная детская юношеская спортивная школа» // Автоматизированные системы управления и информационные технологии: материалы Всерос. науч.-тех. конф., Пермь, 07–09 июня 2023 года. Пермь : Пермский нац. исслед. политех. ун-т, 2023. С. 215–219.
12. Ильвес А. Л., Конев П. А., Литикова И. С. Анализ особенностей развития системы АПК Ленинградской области на уровне отдельных муниципальных образований // XI Лужские научные чтения. Современное научное знание: теория и практика : материалы Междунар. науч. конф., Луга, 22 мая 2023 года. СПб. : Лен. гос. ун-т имени А. С. Пушкина, 2023. С. 232–235.

## REFERENCES

1. Zinovieva EG, Kuznetsova MV. Analiz effektivnosti upravleniya sostoyaniem i razvitiem sistemy obrazovaniya na municipal'nom urovne. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and entrepreneurship*. 2023;(1(150)):350-356. (In Russ.).
2. Zodbayeva AKh, Belteev BB. Improving the budgeting system as a basis for the socio-economic development of a municipality. In: *Ekonomika i upravleniye otraslyami, kompleksami na osnove innovatsionnogo podkhoda = Economy and management of industries, complexes based on an innovative approach: Proceedings of the XIII International scientific and practical conference within the framework of the scientific school «Economics and management of industries, complexes based on an innovative approach» of Professor T. T. Tsatkhlanova, Elista, March 22, 2024. Elista: Kalmyk State University named after B. B. Gorodovikova; 2024. Pp. 414–418. (In Russ.).*
3. Kirillova NN. Project management in the system of strategic planning of the socio-economic development of a municipality. *Nauchnyye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANKhiGS = Scientific works of the North-West Institute of Management RANEPa*. 2022;13(3(55)):50-56. (In Russ.).
4. Krivosheev YuI. The system of managing the integrated development of the territory of a municipality in the new conditions. *Vestnik Voronezhskogo instituta ekonomiki i sotsial'nogo upravleniya = Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management*. 2024;(2):97-102. (In Russ.).
5. Martirosyan GK. Implementation of a client-oriented approach to the system of strategic management of the development of municipalities of the Republic of Armenia. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of the Baikal State University*. 2022;32(2):351-357. (In Russ.).
6. Marchenko AR. Development of the municipal education system. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «VESTNIK NAUKI» = International scientific journal "Bulletin of science"*. 2023; 4(1(58)):119-124. (In Russ.).
7. Medvedeva LS. Spatial development management in the socio-economic system of municipalities. In: *Geograficheskiye i ekonomicheskiye issledovaniya v kontekste ustoychivogo razvitiya gosudarstva i regiona = Geographical and economic research in the context of sustainable development of the state and the region: Proceedings of the V International scientific and practical conference. In 2 vol., Donetsk, November 9–10, 2023. Donetsk: Donetsk State University; 2023. Pp. 167-169. (In Russ.).*
8. Novikova GP. Network interaction as a mechanism for developing innovative activities of the municipal education system in the context of its digitalization. *Munitsipal'noye obrazovaniye: innovatsii i eksperiment = Municipal education: innovations and experiment*. 2024;(2(94)):51-59. (In Russ.).
9. Plakhova LV. Assessment of the socio-economic development of municipalities in the strategic planning system. *Obrazovaniye i nauka bez granits: fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya = Education and science without borders: fundamental and applied research*. 2022;(15):19-23. (In Russ.).
10. Khatukay SA, Babalyan EB, Dyshev MA. Analysis of the management system of socio-economic development of the municipality «City of Maykop». In: *Socio-economic development of Russia: problems, trends, prospects: Collection of scientific articles by participants in the XXIII International Scientific and Practical Conference, Kursk, May 15, 2024. Kursk: Universitetskaya kniga; 2024. Pp. 428-431. (In Russ.).*
11. Kuznetsov DB, Naumov AN. Athlete development accounting system for the municipal budgetary institution of additional education «Kezskaya district children's and youth sports school». In: *Avtomatizirovannyye sistemy upravleniya i informatsionnyye tekhnologii = Automated control systems and Information technologies: Proceedings of the All-Russian scientific and technical conference, Perm, June 7–9, 2023. Perm: Perm National Research Polytechnic University; 2023. Pp. 215-219. (In Russ.).*
12. Ilves AL, Konev PA., Litikova IS. Analysis of the features of the development of the agro-industrial complex system of the Leningrad Region at the level of individual municipalities. *KHI Luzhskiy nauchnyye chteniya*.

Sovremennoye nauchnoye znaniye: teoriya i praktika = XI Luga scientific readings. Modern scientific knowledge: theory and practice: Proceedings of the international scientific conference, Luga, May 22, 2023. St. Petersburg: Leningrad State University named after A. S. Pushkin; 2023. Pp. 232–235. (In Russ.).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**М. Н. Кабардина** — магистрант факультета управления.

**Е. Г. Алпацкая** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**M. N. Kabardina** — master's student at the Faculty of Management.

**E. G. Alpatskaya** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration.

---

---

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

---

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 31.10.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 09.12.24