

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/vkr/352978>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Государственное и муниципальное управление (ГМУ)

Введение 3

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты управления профессиональным развитием гражданского служащего 7

1.1. Общее представление о системе обучения персонала 7

1.2. Правовая база и принципы профессионального развития служащих 13

1.3. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации как фактор развития профессиональной карьеры госслужащего 26

Выводы по главе 1 33

Глава 2. Анализ деятельности администрации Выборгского района Санкт-Петербурга по профессиональному развитию государственных служащих аппарата 35

2.1. Анализ структуры и состава администрации Выборгского района Санкт-Петербурга 35

2.2. Исследование состояния управления профессиональным развитием государственных служащих в администрации Выборгского района Санкт-Петербурга 46

Глава 3. Основные направления по повышению эффективности деятельности администрации Выборгского района Санкт-Петербурга по профессиональному развитию государственных служащих аппарата и анализ их эффективности 56

3.1. Анализ проблем управления развитием профессионализма государственных служащих в администрации Выборгского района Санкт-Петербурга 56

3.2. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию процесса управления профессионального развития государственных служащих администрации Выборгского района Санкт-Петербурга 60

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий 72

Заключение 75

Список литературы 78

Приложение.....84

Актуальность исследования. В последние годы в сфере государственного и муниципального управления Российской Федерации всё больше внимания уделяется вопросам повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих. Это объясняется тем, что качество государственного управления, в первую очередь, зависит от кадрового обеспечения органов государственной власти. С другой стороны, скорость социально-экономических изменений требует от государственных служащих постоянного обновления базы знаний, освоения новых компетенции, что также актуализирует вопросы совершенствования механизмов профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих.

Стабильность государства и общества зависит от эффективности функционирования государственной и муниципальной службы. Реализация целей местного самоуправления осуществляется муниципальными служащими. Поэтому тема профессионального развития кадров муниципальной службы является одной из главных в системе государственного муниципального управления и государственной кадровой политики. Кадры муниципальной службы являются основным ресурсом реализации задач и функций органов местного самоуправления. Проблема профессионального развития муниципальных служащих выходит на первый план. Усовершенствование системы муниципальной службы невозможно без грамотной организации профессиональной подготовки и переподготовки кадров, современных управленческих технологии, главной целью которых является повышение уровня профессионализма и компетентности служащих.

Профессиональное образование госслужащих – одно из важных направлений в системе кадрового обеспечения государственной власти высокоэффективными и компетентными кадрами. Необходимо направить усилия на создание таких условий работы в данной системе, которые дадут возможность вести активную деятельность по обеспечению центральных и местных органов исполнительной власти специалистами, в совершенстве владеющими современными методами управления, умеющими глубоко анализировать политические и экономические процессы, которые способны работать в условиях рыночной

экономики, конкурентном международном поле, а также обеспечивают долгосрочный и эффективный экономический и социальный рост (не согласованные слова в предложении в соответствии с правилами русского языка).

Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих рассмотрена в работах Бояриновой И. В., Начкебия М. С., Шаповала Ж. А. Вопрос совершенствования профессиональной подготовки государственных муниципальных служащих рассмотрен в работах Иваненко И. Н.: Коваленко Е. А., Картухина В.Ю. Повышение квалификации государственных и муниципальных служащих рассмотрен в работах Саралиновой Д.С., Гайрбековой Р.С.

Проблемы роста профессионализма государственных служащих освещаются в работах отечественных и зарубежных ученых, таких как: Х. Бекова, Ю.Г. Волкова, Л.М. Гохберга Г.А. Гуленкова, А.В. Евдокимова, А.П. Егоршина, В. Егорова, Л. Калашниковой, П. Ковалева, В.С. Карпичева, Е.В. Масленниковой, Н.С. Мельникова, А. Модина, Л.И. Найденовой, С.Ю. Наумова, О. Петрова, В.Л. Романовой, С.Д. Резника, М.С. Слепцова, П. Херси и других авторов. При этом некоторые проблемы, связанные с повышением профессионализма государственных служащих, до сих пор недостаточно раскрыты.

Сегодняшняя ситуация обуславливают особые требования к уровню компетентности, организованности, активности, целеустремленности, профессионализма государственных служащих, требуют новой организации и принципов управления. Именно поэтому комплектование аппарата госуправления квалифицированными профессионалами приобрело первоочередное значение. Сказанное обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы «Анализ, оценка и совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих (на примере администрации Выборгского района Санкт-Петербурга)».

Объектом исследования в рамках темы выпускной квалификационной работы деятельность государственных служащих.

Предмет исследования –система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих администрации Выборгского района Санкт-Петербурга.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ, оценка и совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих (на примере администрации Выборгского района Санкт-Петербурга).

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические аспекты управления профессиональным развитием гражданского служащего;
- провести анализ деятельности администрации Выборгского района Санкт-Петербурга по профессиональному развитию государственных служащих аппарата;
- выявить направления по повышению эффективности деятельности администрации Выборгского района Санкт-Петербурга по профессиональному развитию государственных служащих аппарата и анализ их эффективности и оценить эффективность данных предложений.

Теоретическую и методологическую основу исследования по теме выпускной квалификационной работы составляют научные исследования зарубежных и отечественных авторов в области повышения эффективности деятельности муниципальных служащих, в частности И.С. Андреечев, И.А. Василенко, В.Ю. Войтович, И.П. Кузякин, А.А. Ермоленко, С. Г. Соловьев и др.

Структура исследования: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников.

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты управления профессиональным развитием гражданского служащего

1.1. Общее представление о системе обучения персонала

Одной из основных составляющих системы управления и организации работы является система управления персоналом. Система управления персоналом представляет собой реализацию организационных, экономических, социально-психологических, нравственных мероприятий, направленных на использование человеческих ресурсов и максимальное раскрытие, и использование человеческого потенциала [Борщевский Г. А., с.39].

Изучая управление персоналом на государственной службе, можно выявить, что объектом управления, непосредственно, выступает человек, а именно специалист, обладающий профессиональными и квалификационными навыками и умениями, которые составляют стратегический актив государственного управления. Это означает, чем эффективнее управление персоналом, тем эффективнее государственное управление.

Управление персоналом - это совокупность принципов и методов воздействия на персонал, обеспечивающий максимальное использование его способностей, а также деятельность руководящего состава по разработке концепции и стратегии кадровой политики [Богатырева О.Н, с. 104].

Принципы системы управления персоналом государственной службы отражены в Конституции РФ, Федеральном законе от 27.07.2004 №79-ФЗ. В данном законе отражены все основные правила организации работы системы управления персоналом. В Федеральном законе от 27.05.2003 №58-ФЗ; указе Президента РФ «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (от 01.02. 2005 г. №110), «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» (от 25.07. 2006 г. №763), «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (от 01.02.2005 г. № 110) и других законах и нормативно-правовых актах. В системе государственной службы управление персоналом также может быть представлено как взаимосвязанная совокупность направлений деятельности, которые представлены на рисунке 1.1. Содержание каждого из направлений, рассмотренных на рисунке 1.1, отражает кадровую работу в рамках кадровой политики.

Кадровая политика - система работы с персоналом, которая объединяет разнообразные формы деятельности, главной целью которой является создание сплоченного, производственного и хорошо организованного коллектива для реализации возможностей организации, который будет эффективно противодействовать внутренним и внешним изменениям.

Кадровая работа - это деятельность кадровых служб, направленных на формирование и совершенствование кадрового состава тех или иных структур [Архипова Н.И., с.37].

В свою очередь, первое направление системы управления персоналом включает важный элемент кадровой работы - планирование персонала, в состав которого входит отбор, подбор и контроль персонала, главная задача которого заключается в реализации потребности в высококвалифицированных служащих на соответствующих должностях государственной службы.

Формирование (планирование) персонала - в свою очередь, процесс, определяющий количественную и качественную потребность организации в персонале в будущем, т.е. данная потребность определяется в подборе, обучении, сокращении сотрудников [Мамон Н. В., с.27].

Планирование персонала часто позволяет отвечать на такие вопросы, как:

- какое количество персонала и какой квалификации необходимо будет в будущем;
- как возможно привлечь персонал, а также как проводить необходимые мероприятия при сокращении персонала;
- какие затраты будут необходимы, для реализации кадровых мероприятий [Михайлин Д.Л., с.49].

Неэффективное кадровое планирование может привести к глобальным проблемам, связанных с отсутствием необходимых компетентных качеств у специалиста. Только с помощью эффективного кадрового планирования можно уменьшить чрезмерную текучесть кадров и заполнить вакантные должности.

Центральное и важное место в системе управления персоналом занимает потребность или необходимость в персонале, сущность которого заключается, прежде всего, в создании стабильного персонала, способного отвечать на любые изменения. Для этого обычно необходимо учитывать ряд факторов, таких как обеспечение для сотрудников благоприятного климата, отсутствие чрезмерного напряжения и создание условий мотивации, которые позволят государственному служащему обеспечить успешное продвижение по службе.

Необходимость в персонале (обеспечение потребности в персонале) - это, своего рода, планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения и создание кадрового резерва.

Наряду с кадровым планированием и потребностью в персонале, в органах государственной власти и муниципального управления, важное внимание уделяется вопросам подготовки и переподготовки, а также повышению квалификации государственных и муниципальных служащих.

Главная задача развития персонала, в первую очередь, состоит в повышении кадрового потенциала общества, сущность которой заключается в обеспечении кадров высокой квалификацией, профессионализмом и опытом, от которых зависит успех деятельности того или иного органа.

Подготовка и переподготовка, повышение квалификации служащих (развитие персонала) - это потребность в обучении в организации, вне ее, или же самоподготовка сотрудников.

Развитие персонала позволяет, в первую очередь, использовать собственные ресурсы, без дополнительного поиска на внешнем рынке труда. Управление развитием персонала способствует адаптации сотрудников к быстроменяющимся внешним условиям, а также стимулирует деятельность сотрудников.

Государственные служащие должны обладать различными знаниями и навыками, а также призваны быть профессиональными управленцами, которые обладают необходимыми знаниями в различных областях деятельности, умением применять свои навыки в практических целях, а также принимать эффективные решения.

В настоящее время, существуют различные направления работы, которые способствуют повышению квалификации сотрудников, основными из которых являются образовательная деятельность и самообразование.

Система управления персоналом в рамках государственной службы заключается в разработке методов, процедур и технологий работы с кадрами в определенной структуре. Она реализуется посредством определенного механизма управления персоналом, который состоит из двух компонентов, каждый из которых включает различные элементы.

Механизм управления персоналом - это сложный процесс, составляющие которого могут меняться в условиях внешней и внутренней среды; условия, при которых сотрудники принимают решения.

Механизм управления персоналом - это способы или инструменты реализации и осуществления управления персоналом.

Исходя из рисунка 1.2, можно увидеть, что механизм управления персоналом включает в себя состав, структуру, квалификацию персонала, которые могут быть рассмотрены с позиции численности персонала, по половому и возрастному признаку, уровню образования и стажу работы.

Вся работа в государственных органах строго определена и нормирована, это касается и работников кадровых служб. В своей деятельности они обязаны строго следовать правилам, указанным в нормативно-правовых актах. При этом субъектом управления персонала будет являться руководитель или менеджер по персоналу (тот, кто осуществляет воздействие на персонал), а объектом будет являться сам персонал (в нашем случае это работники государственных органов).

При этом, функции, возложенные на службу управления персоналом следующие: подбор, отбор кандидатов, оценка и аттестация персонала, документационное обеспечение управления персоналом, адаптация и наставничество, развитие и обучение, контроль за работой, стимулирование персонала. При этом, если говорить о государственных органах, здесь необходимо учитывать особую специфику государственных служб, правила деятельности, организационную структуру, нормативно-правовую базу, применяемые технологии и методы, принципы и приоритеты [Кибанов А.Я., с. 264].

Особенностью управления персоналом в органах местного самоуправления является наличие большого числа нормативно-правовых актов о прохождении муниципальной службы. Подобные акты регламентируют:

- порядок приема на службу сотрудника;
- перечень оснований для приема на службу;
- возможности передвижения по карьерной лестнице (не только вертикально, но и горизонтально);
- перечень поощрений;
- дисциплинарные взыскания;
- порядок проведения аттестации;
- порядок окончания прекращения государственной службы [Бельский В.Ю., с.276-278].

Валено также отметить еще одну отличительную особенность в управлении персоналом в органах местного самоуправления - конкурсная основа замещения вакантных должностей. На муниципальную службу кандидаты принимаются по итогам конкурсного отбора. Затем происходит оформление сотрудника на должность с заключением соответствующего договора. Немало важным является тот факт, что кандидаты, которые назначены на должность впервые исполняют свои обязанности с учетом испытательного срока [Тонян М.Н., с.87].

Для привлечения и отбора кандидатов в интернете был создан Федеральный портал государственной службы и специальная база кандидатов, желающих поступить на государственную службу. Таким образом, желающие поступить на государственную службу имеют полный доступ ко всей необходимой информации, а работники кадровой службы могут начать работу со списком претендентов. К слову, государственные органы пользуются и другими источниками привлечения кандидатов. Вакансии можно найти и на специальных сайтах по поиску работы, таких как HeadHunter [Опарина Н.Н., с.54].

Каждый желающий может самостоятельно проверить себя на соответствие государственной службе с помощью прохождения теста на Федеральном портале государственной службы. Таким образом, можно подготовиться к входному тестированию.

Таким образом, на основе рассмотрения особенностей управления персоналом в системе муниципальной службы, можно сделать вывод, что система управления персоналом - совокупность принципов и методов

воздействия на персонал, обеспечивающий максимальное использование его способностей, а также деятельность руководящего состава по разработке концепции и стратегии кадровой политики. Особенности управления персоналом в органах местного самоуправления являются наличие большого числа нормативно-правовых актов о прохождении муниципальной службы и конкурсная основа замещения вакантных должностей.

1.2. Правовая база и принципы профессионального развития служащих

Как показывает практика, показатели профессионализма и компетентности государственных и муниципальных служащих являются крайне актуальными на данный момент, так как владение ими позволяет повысить: конкурентоспособность служащего, эффективность его профессиональной деятельности, результативность и качество принимаемых решений.

Особого внимания заслуживает рассмотрение принципа компетентности и профессионализма государственных и муниципальных служащих и его влияния на повышение эффективности деятельности аппарата органов государственного и муниципального управления.

В общем смысле под профессионализмом понимают наличие профессионального образования, которое позволяет выполнять должностные обязанности. В узком смысле профессионализм — это качественное исполнение профессиональных задач и функций, характерных для конкретного вида государственной деятельности или сферы управления. Уровень профессионализма повышается благодаря опыту работы на государственной гражданской и муниципальной службе.

Понятия «профессионализм» и «компетентность» взаимосвязаны и всегда рассматриваются в совокупности. Стоит отметить, что в настоящее время сформулировано понятие «профессиональная компетентность», что доказывает сходство этих понятий [Рябова Т. М., с.113].

Профессиональная компетентность заключается в реальной готовности к деятельности и знании своих должностных обязанностей. Под компетентностью понимается все, что находится во владении у служащего при осуществлении управленческой деятельности: полученные знания и умения, готовность применять их на практике, а также владение эффективными методами и средствами для достижения конкретных целей.

Принцип профессионализма и компетентности требует от государственных гражданских служащих:

- исполнения должностных обязанностей на постоянной основе;
- выполнения задач любой сложности, а также систематического повышения уровня профессиональных знаний;
- являться компетентными специалистами, качественно осуществляющими свои полномочия [Граждан В. Д., с.254].

Муниципальная служба, как и государственная гражданская, основывается на ряде принципов, закреплённых в статье 4 Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», среди которых также присутствует принцип профессионализма и компетентности.

Профессионализм муниципального служащего основывается на приобретении им необходимых знаний и на овладении специальными навыками и умениями, от применения которых на практике зависит эффективность управленческой деятельности [Бояринова И. В.: с.32-35].

Муниципальный служащий должен обладать необходимым набором качеств и компетенций, который определяет уровень его профессиональной деятельности. Одним из компонентов профессионализма являются профессиональные компетенции, которые позволяют муниципальному служащему осуществлять эффективную профессиональную деятельность.

Стоит уделить внимание тому, что необходимы не только знания, умения и навыки, связанные с должностными обязанностями, но и особые психологические качества личности муниципального служащего.

Профессиональные компетенции следует понимать, как совокупность знаний, умений, навыков и опыта в сфере государственного и муниципального управления, от применения на практике которых зависит достижение высокого качества жизни населения.

Кадровая политика позволяет повысить уровень профессионализма и компетентности государственных и муниципальных служащих. Она основывается на ряде принципов:

- доступность - открытость и равенство граждан при поступлении на государственную и муниципальную службу;
- выбор - это наличие и привлечение нескольких квалифицированных кандидатов для замещения вакантной должности;
- гласность - кадровые решения открыты и доступны обществу: конкурентоспособность - из-за привлекательности органов государственной и муниципальной власти на рынке труда появляется

несколько кандидатов, желающих прийти на государственную и муниципальную службу;

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 110 (ред. от 31.12.2020) "О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации"
3. Указ Президента РФ от 01.02.2005 N 112 (ред. от 31.12.2020) "О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации"
4. Указ Президента РФ от 24.06.2019 N 288 "Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы"
5. Указ Президента РФ от 25.07.2006 N 763 (ред. от 29.10.2021) "О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022)
6. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ
7. Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 N 58-ФЗ
8. Авилова Е.Н., Вавилина А.В. Особенности проведения ротации персонала в крупных государственных организациях с развитой филиальной сетью Е.Н. Авилова Глобальный научный потенциал. 2019. - № 4 (97). - С.148-153.
9. Архипова Н.И. Управление персоналом. Введение в профессию: учеб, пособие С.В. Назайкинский, О.Л. Седова. - М.: РГГУ, 2019. - 132 с. - С.37.
10. Бельский В.Ю., Журавлев Д.А. Принципы и приоритеты формирования государственной кадровой политики России В.Ю. Бельский Вестник Московского университета МВД России. 2019. - № 2. - С. 276-278.
11. Беляев А.М. Современные кадровые технологии в органах власти: монография / А. М. Беляев, Е. Д. Богатырев, А. И. Галкин и др. - М.: Юстицинформ, 2018. - 662 с. - С.387.
12. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебник / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. - Н. Новгород: НИМБ, 2018. - 231 с. - С.104.
13. Борщевский Г. А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы Г.А. Борщевский Вопросы государственного и муниципального управления, 2017. - №2. - С.39.
14. Бояринова И. В., Начкебия М. С., Шаповал Ж. А. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих И.В. Бояринова Гуманитарные, социально-экономические науки. 2016. - № 4. - С. 32-35.
15. Бузуверова И.В., Карт-хин И.Н. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы И.В. Бузуверова Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY, 2017.
16. Бушуева И.П., Богдан Н.Н., Зубов В.Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее / И.П. Бушуева Управленческое консультирование. 2018. № 7 (67). С. 7-18.
17. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба: учебник для академического бакалавриата В.Д. Граждан. - М.: Юрайт. 2019. - 468 с.
18. Иваненко И. Н., Коваленко Е. А. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих И.Н. Иваненко Научный журнал КубГАУ, 2017. - № 131. - С. 1289-1300.
19. Картухин В.Ю. Трансформация образовательных технологий в подготовке государственных и муниципальных служащих В.Ю. Картухин/ Управленческое консультирование. 2017. - №8. - С. 12.
20. Касьянов А.А., Куимов В.В. Повышение квалификации государственных и муниципальных служащих Российской Федерации / А.А. Касьянов Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. - № 10. - Том 2.- С.143-145.
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2017. - С. 356.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с. - С.264.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: КнигоРус, 2016. - 360 с. - С. 149.
24. Латышев В.Л., Илларионова Н.Г. Применение информационных технологий в подготовке государственных служащих / В.Л. Латышев I Образовательные ресурсы и технологии, 2017. - №2 (19). - С. 30.
25. Лужбина Т. А. Концептуальные основы кадровой политики в органах государственной власти / Т.А. Лужбина Молодой ученый. - 2019. - № 49 (287). - С. 83-87.
26. Мамон Н. В. Управление персоналом в исполнительных органах власти: учебное пособие Н.В. Мамон. - Кострома КГУ, 2017. - С.27.
27. Мирошников С. Н., Чаркина Е. С. Совершенствование системы дополнительного профессионального

- образования государственных гражданских служащих Российской Федерации / С.Н. Мирошников / Управленческое консультирование. 2017. - № 1 (97). - С. 12-23.
28. Михайлин Д.Л. Управление персоналом: учеб, пособие / Г.И. Михайлин. - М.: ИТК «Дашков и К». 2018. - 280 с. - С.49.
29. Опарина Н.Н., Панова Н.А. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России Н.Н. Опарина / Электронный вестник:2017. - № 48. - С.54.
30. Писарева Л.В. Проблемы кадровой политики на государственной службе Л.В. Писарева Наука и образование сегодня. - 2017. - С.69.
31. Рябова Т. М, Рогач О.В. Профессионализм и компетентность государственных служащих в России Т.М. Рябова Материалы Афанасьевских чтений. 2017.-№1 (18).-С.113.
32. Саралинова Д.С., Ганрбекова Р.С. Профессиональная подготовка кадров как технология развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы Д.С. Саралинова Экономика и предпринимательство, 2019. - № 12-2 (65). - С. 816-819.
33. Сороко А. В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: формирование, развитие и управление: монография А.В. Сороко. - М.: Дело, 2017.-С.47.
34. Тонян М.Н., Сычанина С.Н. Сущность государственной кадровой политики и ее цели / М.Н. Тонян, С.Н. Сычанина// Экономика и бизнес: теория и практика, 2019. - №14. - С.87.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/352978>