

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ  
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ  
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 05001255  
Мамедовой Светы Мехралиевны

Научный руководитель  
кандидат социологических наук, профессор  
Реутов Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»	26
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	67

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях XXI века Президентом Российской Федерации, федеральным правительством уделяется особое внимание качественному составу управленцев, кадровой безопасности, формированию управленческого кадрового резерва, поскольку это ключевая часть кадрового потенциала общества, от профессионализма и компетентности которой зависит качество государственного управления во всех сферах жизни общества, и, прежде всего, в системе государственного и муниципального управления.

Одним из приоритетных направлений кадровой политики российского государства является обеспечение кадровой безопасности в системе государственной и муниципальной службы.

Качественные изменения во всех сферах общества непосредственно связаны с деятельностью управленческих кадров. В мировой практике известно немало случаев, когда нелояльность, непрофессионализм или простая небрежность чиновников приносили не меньший ущерб, чем внешние угрозы. По утверждению С. В. Картунова, «главные угрозы жизненно важным интересам России исходят сегодня не извне, а являются следствием процессов, происходящих внутри государства...»<sup>1</sup>.

Изменить эти негативные тенденции возможно, имея квалифицированные управленческие кадры на местах, которые способны сохранить и приумножить те знания, умения и навыки, которые накапливаются в процессе работы органов местного самоуправления.

В сегодняшних реалиях мы понимаем, что любые преобразования обречены на провал, если своевременно не реформировать кадры государственного и муниципального аппарата. Россия нуждается в высококлассных управленческих кадрах. Основными угрозами в сфере кадрового обеспечения муниципального управления являются

---

<sup>1</sup>Картунов С. В. Становление политики безопасности: Формирование политики национальной безопасности России в контексте глобализации. М., 2013. С. 45.

безответственность, непрофессионализм, коррумпированность, неумение глубоко анализировать состояние и тенденции развития муниципальной кадровой политики, упреждать негативные тенденции, а еще больше контролировать и организовывать реализацию принимаемых решений, муниципальных программ и проектов. Результатом этого является деградация экономического и интеллектуального потенциала страны, регионов, муниципалитетов, насыщение властных структур дилетантами, имеющими как правило, поверхностные знания в области политики, экономики и управления, сомнительный опыт работы в бизнес структурах, и, что самое неприятное, имеющих неустойчивую гражданскую позицию<sup>1</sup>.

Таким образом, актуальность исследования проблемы обеспечения кадровой безопасности муниципальных органов власти определяется, во-первых, высокой значимостью кадрового ресурса для развития муниципалитетов и, во-вторых, недостаточной научной изученностью данной проблематики, отсутствием концептуальных моделей обеспечения кадровой безопасности муниципального управления.

**Степень изученности проблемы.** Анализ научных работ, посвященных проблемам кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований, кадровой безопасности, кадровым технологиям, свидетельствует о том, что они нашли своё освещение в целом ряде научных трудов отечественных авторов, специалистов, работающих в органах власти и управления.

Вопросам кадров и кадровой политики посвящены труды Ю. В. Астахова, О. В. Васильевой, В. М. Захарова, В. И. Патрушева, А. П. Сельцовского, Т. В. Снегирёвой, А. И. Турчинова<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Астахов Ю. В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетии XXI века. Белгород, 2015. С. 334.

<sup>2</sup>Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология. Белгород, 2014; Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1; Захаров В. М. Развитие кадрового потенциала государственного и муниципального управления в регионе (по материалам Белгородской области) // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4; Астахов Ю. В., Патрушев В. И. Кадровое обеспечение устойчивого социально-экономического развития

Проблемы, связанные с кадровыми технологиями управления персоналом, исследуются в работах и публикациях Ю. В. Астахова, Е. А. Захаровой, М. А. Коломыцевой, К. О. Магомедова<sup>1</sup>.

Проблемы кадровой безопасности в системе государственной и муниципальной службы в России исследуются в работах Э. М. Андреева, Ю. В. Астахова, О. А. Артюхина, Т. Ветошкиной, Л. Л. Ивановой, А. А. Крицкой, А. И. Турчинова<sup>2</sup>.

Актуальность представленной темы исследования и степень её разработанности в научной литературе дают основания для формулирования основной **проблемы**, которая заключается в противоречии между необходимостью в обеспечении кадровой безопасности органов местного

---

региона и муниципальных образований // Регионология. 2016. № 1 (94); Сельцовский П. А. Кадровая политика в системе государственного управления как фактор укрепления национальной безопасности России: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2009; Снегирёва Т. В. Интегральная кадровая политика как форма управления человеческим капиталом региона // Вестник Волгоградского института бизнеса. 2012. № 1; Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом – фактор модернизации России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2012. Т. 1. № 2.

<sup>1</sup> Астахов Ю. В. Дополнительное и опережающее образование муниципальных служащих // Управление городом: теория и практика. 2016. № 1; Захарова Е. А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19; Коломыцева М. А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2012. № 20; Магомедов К. О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы // Служба кадров и персонала. 2007. № 10.

<sup>2</sup> Андреев Э. М., Сельцовский П. А. Госуправление, кадровая политика, безопасность: большой общенациональный проект перехода России от общества-трансформера к обществу-субъекту развития // Теория и практика общественного развития. 2009. № 2; Астахов Ю. В., Корж Т. П. Муниципальные кадры в системе безопасности города // Управление городом: теория и практика. 2015. № 1 (16); Артюхин О. А., Давтян М. Г., Крицкая А. А. Кадровая безопасность как элемент политического управления // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 11 (78); Ветошкина Т. Кадровая безопасность и лояльность персонала // Кадровик. 2009. № 1; Иванова Л. Л. Надёжность кадрового состава государственной службы как составляющая кадровой безопасности // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 4; Иванова Л. Л. Кадровая безопасность в сфере государственного управления (Региональный аспект) // Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 2 (80); Крицкая А. А., Сидельникова К. Н. Кадровая безопасность как объект кадровой политики // Ростовский научный журнал. 2016. № 12; Турчинов А. И. Кадровая политика и кадровая безопасность в России // Журнал политической философии и социологии политики «Полития. Анализ. Хроника. Прогноз». 2014. № 1.

самоуправления и недостаточной научной обоснованностью процесса внедрения в деятельность органов местного самоуправления современных управленческих, кадровых и информационно-аналитических технологий обеспечения кадровой безопасности.

**Объектом** выпускного квалификационного исследования является муниципальная кадровая политика в городе Белгороде.

**Предметом** исследования – технологии обеспечения кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород».

**Целью** исследования является разработка рекомендаций по обеспечению кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород».

Достижение данной цели предполагает решение следующих **задач**:

- рассмотреть теоретические основы обеспечения кадровой безопасности органов местного самоуправления;
- осуществить диагностику практики обеспечения кадровой безопасности в органах местного самоуправления в городском округе «Город Белгород»;
- обосновать направления обеспечения кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород».

**Теоретико-методологические основы и методика исследования.** Теоретико-методологические основы выпускного квалификационного исследования кадровой безопасности органов местного самоуправления основываются на системном и структурно-функциональных подходах, которые позволяют рассматривать надёжность деятельности органов местного самоуправления и её кадровую безопасность как открытые социальные системы.

Структурно-функциональный подход нашёл своё отражение в работах Р. Мертона, Т. Парсонса, П. А. Сорокина<sup>1</sup>. Он позволяет провести анализ

---

<sup>1</sup>Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия. М., 2013; Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2012; Сорокин П. А. Система

социальных систем, дать пространственную, временную и целевую оценку связей между элементами системы. Применение в процессе исследования данного подхода обусловлено тем, что в практике муниципального управления структура органов власти выступает в виде некоторой нормативной системы, которая имеет пространственные, временные и целевые характеристики.

Системный подход связан с теорией рациональной бюрократии М. Вебера<sup>1</sup>. На основе такого подхода технологии обеспечения кадровой безопасности органов местного самоуправления рассматриваются как профессионально организованная деятельность, осуществляемая компетентными специалистами.

Для анализа количественных и качественных составляющих кадровой безопасности муниципальных служащих применены методы структурно-функционального, логико-методологического, а также системного анализа. С помощью методов математической статистики осуществлялась обработка эмпирических данных. Для теоретического осмысления проблемы были использованы такие методы научного познания, как аналогия, моделирование, анализ и синтез, индукция и дедукция.

**Эмпирическую базу** исследования составили федеральные, региональные и муниципальные нормативно-правовые акты<sup>2</sup>, касающиеся вопросов, связанных с осуществлением муниципальной кадровой политики и обеспечением кадровой безопасности; статистические данные о кадровой составляющей в администрации городского округа «Город Белгород»;

---

социологии. М., 2010.

<sup>1</sup>Вебер М. Основные социологические понятия. М., 2012.

<sup>2</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта; О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2008. – 30 декабря; О безопасности : федер. закон от 7 декабря 2010 г. № 390-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 29 декабря; Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 28 сентября; Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017–2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 15.11.2016).

результаты социологического исследования, которое проводилось среди муниципальных служащих администрации городского округа «Город Белгород» (N=80)<sup>1</sup>.

#### **Практическая значимость исследования.**

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования ее результатов и рекомендаций при разработке муниципальных программ и проектов, связанных с обеспечением кадровой безопасности органов местного самоуправления.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup>Бояринова И. В., Начкебия М. С., Шаповал Ж. А. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. № 4.



## **ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством их кадрового состава, его способностью и готовностью к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти как самостоятельного уровня управления. Основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являются особой социально-профессиональной группой. Особенность этой категории работников заключается не только в их правовом статусе, но и в тех требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Управление кадровым потенциалом муниципального образования представляет собой целенаправленную деятельность по его формированию, развитию и рациональному использованию.

Безопасность является важнейшей потребностью человечества. Она не является чем-то предметным, материальным и выступает некой абстрактной формой выражения жизнеспособности и жизнестойкости объектов конкретного мира. Вместе с тем это вполне конкретная, четкая и ясная категория, своей сутью и содержанием направленная на защиту жизненных интересов человека, общества, государства. С мировоззренческой точки зрения понятие безопасности представляет собой весьма сложное социально-политическое явление, охватывающее многие стороны жизни. В самом общем виде безопасность – это состояние или положение, когда нет опасности. Однако, как показывает история, такого состояния достичь ни отдельному человеку, ни различным видам его сообществ пока не удавалось.

Один из основателей политической науки Н. Макиавелли в известном труде «Государь» так истолковал безопасность: «Государя подстерегают две опасности: одна изнутри или со стороны подданных, другая извне – от

сильных соседей. С внешней опасностью можно справиться при помощи хороших союзников и хорошего войска. А если опасность извне будет устранена, то и внутри сохранится мир при условии, что его не нарушат тайные заговоры»<sup>1</sup>.

Нидерландский философ Б. Спиноза связывал обеспечение безопасности с непосредственным функционированием органов управления: «Для безопасности государства неважно, какими мотивами руководствуются люди, надлежащим образом управляя делами, лишь бы эти последние управлялись надлежащим образом»<sup>2</sup>.

Проблемы безопасности всегда стояли перед каждым человеком и человечеством в целом. Они приобрели принципиально новые черты в современном мире, который многолик, динамичен и полон острых противоречий. Нынешняя жизнь характеризуется втягиванием всего человечества в мировые процессы, чей ход ускоряется небывалым научно-техническим прогрессом, обострением социальных, экономических, сырьевых и других проблем, приобретающих глобальный характер<sup>3</sup>. Поэтому исследованию проблем безопасности в наши дни придается особенное значение.

Понятие безопасности вошло официально в политическую практику Российской Федерации лишь в 1992 году с принятием закона «О безопасности» (ныне признан утратившим силу), который зафиксировал следующие принципиальные положения:

- безопасность – это состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз;
- жизненно важные интересы – это совокупность потребностей, удовлетворение которых надежно обеспечивает существование и возможности прогрессивного развития личности, общества и государства;

---

<sup>1</sup>Макиавелли Н. Государь. М., 1990. С. 125.

<sup>2</sup>Спиноза Б. Богословско-политический трактат. М., 2013. С. 302.

<sup>3</sup>Путилин Б. Г. Национальная и международная безопасность // Полис. Политические исследования. 2014. № 4. С. 58.

– реальная и потенциальная угроза безопасности, исходящая от внутренних и внешних источников опасности, определяет содержание деятельности по обеспечению всех видов безопасности.

Более развернутое изложение понятия безопасности дается в проекте федерального закона РФ от 28 декабря 2010 года № 390-ФЗ «О безопасности»<sup>1</sup>.

С политологической точки зрения вполне правомерно определение безопасности как комплекс условий жизнедеятельности социума, его структур, институтов и установлений, при которых обеспечивается свободное, соответствующее собственной природе и самоопределяемое функционирование<sup>2</sup>.

По мнению профессора В. Н. Кузнецова «безопасность может быть определена как сетевая устойчивая совокупность необходимых и достаточных факторов надёжно обеспечивающих: достойную жизнь каждого человека; защищённость всех структур жизнеспособности семьи, общества и государства; их цели, идеалы, ценности и интересы, их культуру и образ жизни, традиции от неприемлемых рисков, от внутренних и внешних вызовов и угроз; способность эффективно предотвращать формирующиеся опасности на основе культуры компромисса по поводу благополучия и справедливости для всех»<sup>3</sup>.

Проблема безопасности общества является многоуровневой: так выделяют глобальную безопасность, международную безопасность, государственную безопасность, национальную безопасность, экономическую безопасность, кадровую безопасность, информационную безопасность, личную безопасность, безопасность жизнедеятельности и другие.

---

<sup>1</sup>О безопасности : федер. закон от 7 декабря 2010 г. № 390-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 29 декабря.

<sup>2</sup>Мунтян М. А. Национальная безопасность Российской Федерации. М., 2013. С. 96.

<sup>3</sup>Кузнецов В. Н. Особенности контекста и среды национальной безопасности России // Управление городом: теория и практика. 2015. №1 (16). С. 11.

Национальная безопасность Российской Федерации не может быть обеспечена в полной мере без такой составляющей как кадровая безопасность<sup>1</sup>.

Словосочетание «кадровая безопасность» к большому сожалению все ещё редко встречается в научной литературе, а если и используется, то в основном как элемент экономической безопасности.

В. И. Яскевич даёт следующее определение: «кадровая безопасность – это процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность организации за счёт ликвидации или снижения рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом»<sup>2</sup>. Кадровая безопасность занимает доминирующее положение по отношению к другим элементам системы безопасности компании, так как она «работает» с персоналом, кадрами, а они в любой составляющей первичны.

Д. Баглей считает, что «кадровая безопасность – это состояние защищенности хозяйствующего субъекта от кадровых опасностей и угроз, механизмом обеспечения этого состояния является эффективное управление персоналом»<sup>3</sup>.

По мнению, Ю. В. Астахова «кадровая безопасность органов местного самоуправления – это состояние защищенности от негативных воздействий муниципальных органов власти, связанных с деятельностью персонала, его интеллектуальным потенциалом и социально-трудовыми отношениями в целом»<sup>4</sup>.

В этой связи необходимо отметить, что «кадровая политика с позиции политико-административного подхода представляет систему выработки

---

<sup>1</sup> Головецкий Н. Я. Кадровая политика государства в сфере национальной безопасности // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2014. № 6 (692). С. 70.

<sup>2</sup> Яскевич В. И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы. М., 2011. С. 56.

<sup>3</sup> Баглей Д. Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. С. 21.

<sup>4</sup> Астахов Ю. В. Муниципальные кадры в структуре безопасности города // Управление городом. 2015. № 1 (16). С. 56.

государством целей, приоритетов, принципов воспроизводства и использования кадрового корпуса, исходя из общенациональных интересов и потребности общественного развития»<sup>1</sup>.

Суть этой политики – выработка генерального направления как в работе с кадрами, так и в определении общих и специфических требований к управленческому персоналу<sup>2</sup>.

По мнению профессора А. И. Турчинова выбранное генеральное направление фиксируется в стратегическом целеполагании: «стратегической целью государственной кадровой политики является формирование и востребование кадрового потенциала России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса российского общества, обеспечивающего сохранение его целостности и национальную безопасность, высокие темпы социально-экономического развития, конкурентоспособность в международном разделении труда. Стратегическим направлением государственной кадровой политики Российской Федерации является создание конкурентных по сравнению с другими условий для свободного использования гражданами своих способностей, их развития и востребования в обществе»<sup>3</sup>.

Следовательно, кадровая политика государства, в том числе, направлена на обеспечение безопасности общества, обеспечение органов власти и управления ответственными, надежными, профессиональными управленцами.

Муниципальные кадры, руководители органов местного самоуправления своей деятельностью олицетворяют субъект власти через осуществление властных полномочий. В этом контексте мы солидарны с мнением профессора Д. Б. Сергеева, который подчеркивает, что «...кадры как

---

<sup>1</sup>Казакова Н. Д. Кадровая политика органов государственной власти в современной России как объект социологического анализа // Вестн. МГУПИ. 2012. № 39. С. 52.

<sup>2</sup>Турчинов А. И. Кадровая политика и кадровая безопасность в России // Журнал политической философии и социологии политики «Полития. Анализ. Хроника. Прогноз». 2014. № 1. С. 115.

<sup>3</sup>Турчинов А. И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества // Научно практический журнал «Человеческий капитал» №9(45). 2012. С. 21.

социальная субстанция субъекта власти несут в себе все многообразие властных отношений и ресурсов, и что более важно, тенденции их развития. Кадры олицетворяют, субъективируют орган (сферу) власти, взаимосвязи государственного (и мы добавим муниципального) аппарата с гражданским обществом, ориентации развития общества или его отдельной сферы, господствующие в данном обществе моральные ценности»<sup>1</sup>.

В разряд кадров зачисляют основной, постоянный, профессионально квалифицированный состав работников государственных и муниципальных органов власти, чья трудовая деятельность обеспечивает реализацию стратегических задач и функций органов власти и управления. Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления<sup>2</sup>.

Поэтому в современных условиях к их профессиональной деятельности общество предъявляет повышенные требования, так как кадры органов местного самоуправления – это не только исполнители, но и непосредственные организаторы реализации принятых стратегий социально-экономического развития территорий муниципальных образований, осуществляющие рыночные и демократические преобразования на низовом, муниципальном уровне.

При рассмотрении проблем кадрового обеспечения органов МСУ и муниципальной службы имеет место недооценка нравственного, морально-этического фактора, что нередко приводит к проявлениям коррупции и взяточничества. Без преодоления имеющихся негативных тенденций рассчитывать на серьезные подвижки в развитии и качественном укреплении кадрового состава органов местного самоуправления не приходится. В этой связи отметим, что организация структурных подразделений администраций муниципальных образований, обновление (реновация) и продвижение кадров

---

<sup>1</sup>Сергеев Д. Б. Муниципальное образование в системе правовых категорий. Екатеринбург, 2012. С. 124.

<sup>2</sup>Зуденкова С. А. Совершенствование кадрового обеспечения администрации муниципального управления // Муниципальная академия. 2012. № 2. С. 48.

по службе должно осуществляться строго в соответствии с федеральным и региональным законодательством, на основе объективного учета профессионализма, управленческого опыта, компетентности, достоинств, заслуг, нравственных и морально-этических качеств личности<sup>1</sup>.

Кадры, в свою очередь, составляют в своём многообразии кадровый потенциал, т. е. социальные ресурсы общества. Последние характеризуются как запасы творческой энергии отдельных людей, социальных организаций, социальных групп, институтов гражданского общества, политических партий которые могут быть направлены на повышение качества жизни, создание эффективной системы управления и самоуправления общественными делами<sup>2</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успешно подобранные, креативные, обладающие антикоррупционным мышлением кадры и эффективная реализация кадрового потенциала составляют основу кадровой безопасности органов местного самоуправления.

Поскольку безопасность – это отсутствие опасности, то кадровую безопасность можно определить как систему обеспечения комплекса мер по предотвращению рисков и опасностей, связанных с персоналом, его трудовой деятельностью и интеллектуальным потенциалом.

Стратегия управления кадровой безопасностью органов местного самоуправления является ключевым элементом системы и определяется как совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реализация которых обеспечивает защиту органов местного самоуправления от любых потенциальных угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Астахов Ю. В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетии XXI века. Белгород, 2015. С. 89.

<sup>2</sup>Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики // Коммуникология. 2014. № 5. С. 106.

<sup>3</sup>Борисов И. А. Кадровая безопасность России: ключевые проблемы и пути решения : материалы VI Международной научно-практической конференции: в 2 томах. М., 2014. С. 237.

В этом контексте, с позиции управления кадровыми рисками интерес представляет их дифференциация на риски кадров и риски службы управления персоналом, представленная в работе А. Е. Митрофановой, которая утверждает, что «риски кадров возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств кадров органа и включают в себя такие виды, как психофизиологические, личностные, коммуникативные, моральные, образовательные, профессионально-квалификационные риски и риски неблагонадежности. Риски службы управления персоналом дифференцированы по подсистемам службы управления персоналом: риски, связанные с планированием и маркетингом кадров, наймом и учетом кадров; риски, обусловленные трудовыми отношениями; риски условий и охраны труда, мотивации кадров, обучения и развития кадров; риски социального развития кадров; риски правового и информационного обеспечения»<sup>1</sup>.

В современных условиях в рассматриваемой сфере профессиональной деятельности можно выделить ряд кадровых угроз. Так, с позиции рисков службы управления это:

- формальный подход при оценке кандидатов при приеме на работу;
- преследование коррупционных интересов при формировании кадрового состава органов местного самоуправления;
- традиционно встречающийся и неизменно повторяющийся формальный подход к проведению конкурсных процедур при поступлении на муниципальную службу, в связи с чем нарушается принцип на равный доступ граждан к муниципальной службе (ст. 4, ст. 17 ФЗ № 25–ФЗ от 02.03.2007)<sup>2</sup>;
- клановость, особенно ярко проявляющаяся на региональном и муниципальном уровне;

---

<sup>1</sup>Митрофанова А. Е. Классификация кадровых рисков в системе управления // Вестник университета. 2013. № 7. С. 229.

<sup>2</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта



– переход квалифицированных сотрудников из органов местного самоуправления в коммерческие структуры, где в отличие от муниципальной службы значительно меньше установленных законом ограничений, да и уровень заработной платы существенно выше.

С позиции рисков персонала к кадровым угрозам относятся:

– разглашение или использование в целях, не связанных с муниципальной службой, сведений, отнесенных в соответствии с федеральным законом к сведениям конфиденциального характера, или служебной информации, ставшей ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей (ст. 4, ст. 17 ФЗ № 25–ФЗ от 02.03.2007)<sup>1</sup>;

– сокрытие возникшего конфликта интересов;

– использование своего служебного положения в корыстных целях;

– нежелание повышать свой профессиональный уровень,

«закостенелость»;

– получение «гонораров» за лоббирование сторонних интересов в ущерб государственным и общественным интересам и прочие.

Своевременная профилактика указанных рисков, управление, выявление и противодействие таким угрозам составляют сущность процесса обеспечения безопасности органов местного самоуправления. Как правило, это всегда комплексная система, которая разделяется на отдельные составляющие, такие как экономическая и информационная безопасность и др.

Обеспечение кадровой безопасности – это процесс предотвращения негативных воздействий за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом<sup>2</sup>. Кадровая безопасность органов местного самоуправления обеспечивается своевременным выявлением, предупреждением и пресечением опасных действий муниципальных служащих.

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Чумарин И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. 2013. № 2. С. 78.

Всем вовлеченным в управление человеческим ресурсом понятно, что вопрос обеспечения кадровой безопасности органов местного самоуправления является настолько же важным, насколько и сложным. Кадровая безопасность затрагивает все без исключения аспекты работы с сотрудниками, включая правильный подбор и отбор новых кадров, оптимальную расстановку персонала, его всестороннюю оценку, адекватную мотивацию и стимулирование, создание благоприятной корпоративной культуры, совершенствование механизмов управления человеческим ресурсом и другое. Упущения в любом из перечисленных аспектов могут привести к снижению надежности работающего персонала, что всегда чревато неприятными, а иногда и катастрофическими последствиями. Фундаментом кадровой безопасности являются гибкие, максимально эффективные и четкие методы диагностики и оценки персонала по всем ключевым направлениям, включая оценку профессиональной компетентности, личностных качеств и, конечно же, благонадежности.

Для обеспечения кадровой безопасности органам местного самоуправления следует проводить более тщательные проверки кандидатов на должности, т. к. это делается к примеру в правоохранительных органах. Если соискатель, например, имеет связи с криминальными структурами, или, если его родственники трудятся в коммерческих фирмах, вполне вероятны утечка важной информации, использование служебного положения в целях «помощи» родственникам. Если потребность в расходах кандидата на должность, предполагающую материальную ответственность, высока, а общий доход семьи незначителен, он тоже попадает в группу риска. В этой связи необходимо внимательно изучить деловую репутацию кандидата на должность.

Кадровая безопасность занимает ведущее место среди прочих элементов системы безопасности в органах местного самоуправления, т. к. она связана с персоналом, кадрами, которые, как известно «решают все». В то же время М. В. Жижина утверждает, что персонал является одним из основных факторов риска экономической безопасности. Автор приводит

следующие доводы: более трех четвертей правонарушений (в т. ч. преступлений) в организациях совершаются сотрудниками, при этом большая часть правонарушений обнаруживается случайно<sup>1</sup>.

Обеспечение кадровой безопасности является приоритетной задачей кадровой службы органов местного самоуправления.

Кадровая служба – это самостоятельное структурное подразделение (департамент, управления, отделы, отделения) обеспечивающее реализацию кадровой политики субъектов управления. Кадровая служба является важнейшим звеном в системе управления персоналом организации. Она обеспечивает планирование, прогнозирование и анализ выполнения задач по кадровому обеспечению, координацию, регулирование и разработку мероприятий по мотивации деятельности работников, а также контроль исполнения нормативно-правовых актов организаций<sup>2</sup>.

Основными направлениями деятельности кадровой службы являются:

- планирование, отбор, система найма в соответствии с установленными стандартами;
- подбор, расстановка (распределение), оценка (аттестация) кадров;
- реализация программ работы с резервом (постоянный поиск перспективных работников);
- мобильность (ротация) специалистов;
- мотивация (разработка и внедрение "пакета" вознаграждений) трудовой деятельности;
- создание условий для удовлетворенности трудом;
- организация конкурсно-выборных процедур;
- выдвижение и перемещение персонала;
- планирование и развитие карьеры сотрудников учреждений;
- контроль персонала и другие вопросы.

---

<sup>1</sup>Жижина М. В. Обеспечение кадровой безопасности предприятия и почерковедения // Безопасность бизнеса. 2013. № 1. С. 43.

<sup>2</sup>Васильева О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. № 1. С. 233.

Технологии формирования кадровой безопасности в сфере муниципальной службы представляют собой комплекс организационных, социально-экономических, материально-технических, морально-психологических требований и мероприятий с целью достижения и поддержания требуемого уровня надежности сотрудников муниципальных органов<sup>1</sup>.

К числу основных факторов по обеспечению кадровой безопасности органов местного самоуправления, следует отнести: отбор и подбор, лояльность и надежность, контроль.

Рассмотрим их:

1. Отбор и подбор. Способ приема граждан на муниципальную службу установлен законодательно и представляет собой специальную процедуру замещения вакансии. Эта процедура может представлять собой назначение, конкурсный отбор, выборы, зачисление и т.д. и т.п. В настоящее время в основу правового регулирования данных технологий положен Федеральный закон № 25 «О муниципальной службе Российской Федерации», которым устанавливаются важнейшие принципы государственной кадровой политики: принцип приоритета конкурса при приеме на муниципальную службу, принципы формирования кадрового состава (профессионализм и компетентность, профессиональное обучение и подготовка кадров, обязательность формирования кадрового резерва и работы с ним), принцип обязательности оценки профессионального мастерства и соответствия служащего замещаемой должности посредством проведения аттестаций и квалификационных экзаменов и некоторые другие<sup>2</sup>. В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. Кандидат на замещение вакантной должности муниципальной

---

<sup>1</sup>Астахов Ю. В. Муниципальные кадры в структуре безопасности города // Управление городом. 2015. № 1(16). С. 56.

<sup>2</sup>О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 7 марта

службы должен соответствовать предъявляемым квалификационным требованиям: к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу (опыту) работы по специальности, профессиональным знаниям и навыкам, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей.

2. Лояльность. В современных условиях для службы в органах власти и муниципального управления большой интерес приобретают вопросы мотивации организационного поведения. Лояльность служащего предполагает собой преданность руководителю и органу муниципального управления<sup>1</sup>.

Лояльность – довольно сложное понятие, которое означает как верность, так и преданность. Это желание быть нужным и полезным, делать как можно больше хорошего для граждан, предупреждать об опасности. Лояльный служащий стремится быть честным и искренним по отношению к руководителю и коллегам, выполнить свою работу должным образом и готов даже приносить определенные жертвы во имя успехов муниципального органа, несмотря на возникающие проблемы и сложности в ее работе, полон энтузиазма и желая помочь в решении этих проблем<sup>2</sup>.

Организационная лояльность – это связи служащего и органа муниципального управления, базирующиеся на ценностных нормах, соответствующих требованиям в системе органов местного самоуправления<sup>3</sup>.

Муниципальная служба вызывает у лояльных служащих удовлетворенность содержанием своей деятельности, ощущение внимания и заботы со стороны руководства органов местного самоуправления, удовлетворенность своей карьерой, уверенность в целесообразности длительной работы в данной сфере.

---

<sup>1</sup>Ветошкина Т. Кадровая безопасность и лояльность персонала // Кадровый менеджмент. 2012. № 1. С. 14.

<sup>2</sup>Там же.

<sup>3</sup>Ветошкина Т. Кадровая безопасность и лояльность персонала // Кадровый менеджмент. 2012. № 1. С. 14.

Соответственно, муниципальные служащие, заработная плата которых относительно низкая, в то же время ответственность и уровень контроля высок, вряд ли удовлетворены своей работой в данном органе власти.

Сложной и многогранной составляющей кадровой безопасности является надежность кадров.

Надежность кадров – свойство человека сохранять способность исполнять профессиональную деятельность в полном объеме с требуемым качеством в течение требуемого интервала времени, в том числе в экстремальных ситуациях<sup>1</sup>. Надежность муниципального служащего, кроме того, предусматривает устойчивость к коррупционным проявлениям в процессе профессиональной деятельности. Исследователи отмечают, что государственная и муниципальная служба являются одним из наиболее «деформирующих», «маргинализирующих» и психотравмирующих личностных видов профессиональной деятельности, так как в условиях государственной и муниципальной службы на человека оказывают влияние не только функционально профессиональные факторы, но и организационная регламентация деятельности. В связи с этим, необходимы меры, способствующие повышению эмоционально-волевой и мотивационной составляющих деятельности, а также сформированности психологической готовности служащих, с одной стороны, противостоять и, с другой стороны, адаптироваться к этим довлеющим факторам за счет формирования эмоционально-волевой устойчивости каждого служащего на основе учета и развития их личностных качеств<sup>2</sup>.

К факторам, предопределяющим надежность сотрудников можно отнести следующие:

– профессиональная компетентность и дееспособность (способность успешно справляться с поставленными задачами, умение действовать с заданной эффективностью в меняющихся условиях, добиваясь ожидаемых

---

<sup>1</sup>Крук В. М. Программы надежности персонала в контексте мероприятий Q-разрешения // Научно-информационный журнал Армия и общество. 2012. № 1 (29). С. 117.

<sup>2</sup>Носс И. Н. Акмеологическая концепция диагностики кадров государственной службы : автореф. дисс. ... докт. психолог.наук. М., 2014. С. 22.

результатов). Очевидно, что профессионально недееспособный служащий не может считаться надежным;

– социально-корпоративная зрелость, проявляющаяся не только в определенном совпадении личных целей с целями органа местного самоуправления, но и нацеленность на собственный карьерный рост, готовность действовать в условиях различных рисков, присущих деятельности муниципального органа;

– внутренняя цельность и устойчивость личности, проявляющаяся, прежде всего, в таких качествах, как честность, открытость, принципиальность<sup>1</sup>;

– особо, на наш взгляд, следует выделить такой фактор надежности служащего (особенно, занимающих руководящие должности) как ответственность, которая может выступать как в виде внешнего проявления (требования соблюдения норм и правил), так и внутреннего (самооценки, заключающейся в способности участника управленческого процесса сознательно, решая стоящие перед ним задачи, свободно выбирать вариант решения, утверждать своей деятельностью те или иные нравственные ценности)<sup>2</sup>.

3. Контроль. Контроль представляет собой комплекс мер, установленных для муниципального служащего и содержащихся в федеральных и региональных законах, в регламентах, объединяющих ограничения, режимы, технологические процессы, оценочные, контрольные и другие операции и технологии. Этот комплекс технологических процедур направлен на искоренение возможностей и причин понижающих уровень ответственности кадров за порученное дело. Как правило, главная роль в

---

<sup>1</sup>Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы. М., 2012. С. 235.

<sup>2</sup>Иванова Л. Л. Надёжность кадрового состава государственной службы как составляющая кадровой безопасности // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 4. С. 71.

осуществлении контроля принадлежит кадровым службам, руководителям структурных подразделений<sup>1</sup>.

Итак, исследование теоретических основ обеспечения кадровой безопасности органов местного самоуправления и структурно-функциональный анализ дает нам основание для формулировки ряда выводов.

Во-первых, кадровая безопасность органов местного самоуправления – это генеральное направление кадровой политики, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по разработке целей, задач, направленных на деятельность персонала, для укрепления, развития и создания ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного к решению задач муниципального управления в динамично развивающихся и усложняющихся условиях реформирования системы местной власти.

Во-вторых, основу кадрового состава органов местного самоуправления составляет муниципальная служба, в которой муниципальные служащие являют собой социально-профессиональную группу. Особенность этой категории работников заключается в их правовом статусе и в требованиях, которые предъявляются к ним для эффективного исполнения функциональных обязанностей. Управление кадровым потенциалом муниципального образования представляет собой целенаправленную деятельность по его формированию, развитию и рациональному использованию.

В-третьих, необходимость обеспечения кадровой безопасности на муниципальном уровне связана с угрозами и рисками, причины которых имеют прямое отношение к служащим органов местного самоуправления (к ним можно отнести коррупцию, воровство, халатность, ошибки, депрофессионализм муниципальных служащих). Кадровая безопасность в

---

<sup>1</sup>Крук В. М. Программы надежности персонала в контексте мероприятий Q-разрешения // Научно-информационный журнал Армия и общество. 2012. № 1 (29). С. 120.



муниципальных органах способствует высокому уровню профессионализма кадров, антикоррупционному мышлению, которые необходимы для управленцев в современной России.

В-четвертых, технологизация кадровой безопасности органов местного самоуправления, как и любой другой деятельности в органах местного самоуправления является отражением объективных требований, предъявляемых кадрам. Использование технологий формирования кадровой безопасности в органах власти и управления в первую очередь дают ответ на вопрос о том, как обеспечивается надежное выявление наиболее перспективных специалистов, обладающих качествами, которые нужны для профессиональной муниципальной службы, и, которых можно будет рекомендовать на вышестоящие должности в органы власти и муниципального управления города.

## **РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

В первом разделе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы исследования проблем обеспечения кадровой безопасности органов местного самоуправления. В данном разделе предлагается анализ практики работы по обеспечению кадровой безопасности органов местного самоуправления на примере деятельности городского округа «Город Белгород».

В настоящее время на территории города реализуется Стратегия развития города Белгорода до 2025 года, разработка которой повлекла за собой необходимость пересмотра основ управленческой деятельности в органах местного самоуправления города на долгосрочную перспективу.

В практике муниципального управления в администрации города продолжается совершенствование и развитие современных кадровых технологий обеспечения кадровой безопасности.

В 2014 – 2016 (1 полугодие) годы приняты и реализуются 63 правовых акта, которые регламентируют вопросы организации и прохождения муниципальной службы.

В целях дальнейшего совершенствования порядка поступления на муниципальную службу в органы местного самоуправления городского округа «Город Белгород», обеспечения равного доступа граждан к муниципальной службе, осуществления отбора квалифицированных и компетентных кадров для замещения вакантных должностей, а также реализации права муниципальных служащих на должностной рост в Положении о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород», утвержденное

решением Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 года № 580<sup>1</sup>, внесены изменения, касающиеся включения в конкурсные процедуры оценки уровня владения специальными профессиональными знаниями, необходимыми для выполнения должностных обязанностей, в формате тестирования, а также утверждения формы заключения по результатам оценки личностных и деловых качеств кандидата на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения муниципальной должности.

Только за период 2014 – первое полугодие 2016 годов в администрации города Белгорода замещено 396 вакантных должностей муниципальной службы, из них в порядке ротации – 154 работника<sup>2</sup>.

Распоряжением администрации города от 12 октября 2015 года № 1302 «Об утверждении резерва управленческих кадров администрации города Белгорода» на должности муниципальной службы высшей и главной групп должностей (всего 34 должности) сформирован резерв управленческих кадров, включающий 50 человек. 10 вакантных должностей муниципальной службы были замещены лицами, включенными во вновь сформированный резерв<sup>3</sup>.

Обеспечение открытости муниципальной службы достигается путем повышения уровня информационной прозрачности: на официальном сайте органов местного самоуправления города Белгорода создан раздел «Кадровая политика», где размещается и актуализируется информация о деятельности администрации города в области кадровой политики, открыта страница для размещения резюме и анкет соискателей на замещение вакантных

---

<sup>1</sup>О внесении изменений в решение Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 : Решение Совета депутатов города Белгорода от 17 января 2013 г. № 691 URL: <http://docs.cntd.ru/document/428670487> (дата обращения: 11.03.2017).

<sup>2</sup>Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 11.03.2017).

<sup>3</sup>Об утверждении резерва управленческих кадров администрации города Белгорода : Распоряжение администрации города от 12 октября 2015 г. № 1302. URL: <http://www.beladm.ru/basa/order/> (дата обращения: 11.03.2017).

должностей муниципальной службы. За период с января 2014 года по 1 июля 2016 года поступило 553 кадровых предложения<sup>1</sup>.

В целях обеспечения и совершенствования технологий кадровой безопасности муниципальной службы при отборе, подборе и ротации кадров в администрации города применяются новые инновационные формы и методы работы:

1. Автоматизированная система тестирования:

– для оценки уровня грамотности, уровня знаний, умений и навыков в области базовых компьютерных технологий, проверки знаний Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Устава городского округа «Город Белгород» и законодательства о муниципальной службе;

– для исследования индивидуально-психологических особенностей и психофизиологических характеристик личности (лицензионная компьютерная система «Профессор-2000»).

2. Кейс-интервью (для выявления наличия у специалиста (кандидата) конкретных профессиональных знаний и навыков, их выраженности; моральных ценностей и жизненных ориентаций; а также поведенческих и личностных характеристик при принятии решений).

Также в администрации города Белгорода в 2015 году был внедрен институт наставничества, который включает комплекс мероприятий, направленных на минимизацию периода адаптации вновь принятых и переведенных работников к замещаемой муниципальной должности; оказание практической помощи в профессиональном становлении; ускорение процесса развития профессиональных компетенций. За 2015 – первое

---

<sup>1</sup>Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 11.03.2017).

полугодие 2016 годов наставничество осуществлялось в отношении 24 работников администрации города<sup>1</sup>.

В рамках повышения уровня квалификации, профессиональной компетентности и раскрытия потенциала сотрудников ежегодно разрабатывается и реализуется план обучения работников администрации города Белгорода и лиц, включенных в кадровый резерв. При организации обучения используются различного рода форматы внутриорганизационного обучения, внедряются новые формы: тренинги, круглые столы, тематические семинары по целевым группам должностей, общетематические – для всех работников, а также обучающие мероприятия для вновь принятых сотрудников и молодых специалистов.

Количество работников, получивших дополнительное профессиональное образование, приведено в Приложении 1.

Важную роль в обеспечении кадровой безопасности играет аттестация муниципальных служащих. В 2014 – 2015 годах проведено 19 заседаний аттестационных комиссий, аттестацию прошли 176 муниципальных служащих, из них 175 были признаны соответствующими замещаемой должности, 1 был признан несоответствующим замещаемой должности муниципальной службы и уволен<sup>2</sup>.

В 2014 – 2016 годах работа по обеспечению кадровой безопасности и противодействию коррупции в органах местного самоуправления города Белгорода строилась в соответствии с Федеральным законом от 25.12.2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»<sup>3</sup>, Указом Президента Российской Федерации от 11.04.2014 года № 226 «О национальном плане

---

<sup>1</sup>Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 11.03.2017).

<sup>2</sup>Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224. URL: <http://www.beladm.ru/> (дата обращения: 11.03.2017).

<sup>3</sup>О противодействии коррупции : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2008. – 30 декабря.

противодействия коррупции на 2014 – 2015 годы»<sup>1</sup>, а также планом мероприятий по противодействию коррупции в администрации города Белгорода на 2014 – 2016 годы, утвержденным распоряжением администрации города Белгорода от 18.04.2014 года № 718<sup>2</sup>.

В рамках создания положительного имиджа муниципального служащего реализуется комплекс мероприятий по обеспечению кадровой безопасности на муниципальной службе через систему формирования корпоративной культуры (методический материал размещен в системе АС «Мотив»: создана папка «Корпоративная страница»), создания условий для укрепления исполнительской дисциплины и повышения ответственности сотрудников за исполнение своих должностных обязанностей.

Одним из эффективных механизмов обеспечения кадровой безопасности является системный контроль за соблюдением муниципальными служащими администрации города Белгорода ограничений и запретов, установленных действующим законодательством.

Для реализации указанных задач в администрации города Белгорода проводятся организационные мероприятия, направленные на обеспечение кадровой безопасности, включающие в себя следующие направления:

1. В управлении кадровой политики администрации города сформирован отдел по профилактике коррупционных и иных нарушений законодательства о муниципальной службе, основной функцией которого стала организация работы по противодействию коррупции на муниципальной службе и в муниципальных учреждениях города.

2. Продолжает деятельность комиссия по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих, руководителей муниципальных учреждений города и урегулированию конфликта интересов

---

<sup>1</sup>О национальном плане противодействия коррупции на 2014 – 2015 годы : Указ Президента РФ от 11 апреля 2014 г. № 266 // Российская газета. – 2016. – 13 апреля.

<sup>2</sup>О внесении изменений в распоряжение администрации города от 18 апреля 2014 г. № 718 «Об утверждении плана мероприятий по противодействию коррупции в администрации города Белгорода на 2014 год» : Распоряжение администрации города Белгорода от 11 августа 2014 г. № 1457. URL: [http:// www.beladm.ru/basa/order/](http://www.beladm.ru/basa/order/) (дата обращения: 15.03.2017)

в администрации города Белгорода. Результаты деятельности комиссии представлены в Приложении 2.

3. Создан специальный раздел «Противодействие коррупции» на официальном сайте органов местного самоуправления города Белгорода.

4. Совершенствуются механизмы контроля соблюдения ограничений и запретов, связанных с прохождением муниципальной службы, подразумевающие проведение систематических мероприятий.

5. Организовано проведение проверок соблюдения муниципальными служащими установленных ограничений и запретов, связанных с прохождением муниципальной службы.

Сведения о результатах проверок представлены в Приложении 3.

6. Ежегодно постановлением администрации города Белгорода утверждается перечень должностей муниципальной службы, при назначении на которые и при замещении которых муниципальные служащие обязаны предоставлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей.

За период «декларационной кампании» 2016 года предоставили сведения 395 муниципальных служащих и 502 члена их семей, 361 руководитель муниципальных учреждений и 326 членов их семей<sup>1</sup>.

По результатам предоставления вышеуказанных сведений проводится внутренний мониторинг полноты и достоверности сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Указанные сведения в установленном порядке размещаются на официальном сайте органов местного самоуправления города Белгорода.

---

<sup>1</sup>Сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера : Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/svedeniya-o-dohodah-rashodah-imushestve-i-obyazatelstvah-imushestvennogo-haraktera/> (дата обращения: 17.03.2017).

7. О любых фактах коррупции можно сообщить по телефону доверия (распоряжение администрации города Белгорода от 01.10.2012 года № 3543 «Об утверждении регламента работы телефона доверия администрации города Белгорода»<sup>1</sup>).

Система «телефон доверия» представляет собой комплекс организационных мероприятий и технических средств, обеспечивающих возможность граждан и организаций обращаться по телефону по фактам коррупционной направленности, с которыми граждане и организации столкнулись в процессе взаимодействия с должностными лицами исполнительных органов муниципальной власти.

8. В практику работы администрации города в 2016 году внедрена инновационная технология «Активный горожанин», позволяющая, в числе прочего, осуществлять опрос горожан по вопросам коррупции в городе Белгороде. Данная технология будет способствовать улучшению работы муниципальных органов власти, нацеленную на противодействие коррупции с учётом общественного мнения.

В целях освещения вопросов антикоррупционного законодательства для муниципальных служащих организованы и проводятся обучающие семинары по вопросам противодействия коррупции. Семинары проходят с участием представителей прокуратуры города Белгорода и управления по профилактике коррупционных и иных правонарушений департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

В рамках мероприятий по предупреждению ситуаций, приводящих к конфликту интересов на муниципальной службе, проводится анкетирование муниципальных служащих, результаты которого позволяют проанализировать уровень знаний сотрудников в сфере противодействия коррупции и определить дальнейшую тематику обучающих мероприятий,

---

<sup>1</sup>Об утверждении регламента работы телефона доверия администрации города Белгорода : распоряжение администрации города Белгорода от 01 октября 2012 г. № 3543. URL: <http://www.beladm.ru/media/b/iblock/096/096c09bf1e20bfe25c7cb95c4a145697.pdf> (дата обращения: 21.03.2017).



направленных на повышение правовой грамотности муниципальных служащих.

Кроме того, с целью оказания методической и практической помощи муниципальным служащим на постоянной основе проводятся следующие мероприятия:

- в системе электронного документооборота «Мотив» размещены рекомендации по заполнению сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и все необходимые к изучению нормативные акты;

- в локальной сети создана и постоянно обновляется корпоративная страница;

- вся информация об антикоррупционной работе размещается и актуализируется на официальном сайте органов местного самоуправления городского округа «Город Белгород» в разделе «Профилактика коррупционных и иных правонарушений на муниципальной службе»;

- в здании администрации города расположен стенд «Информация по противодействию коррупции», на котором размещаются все актуальные материалы о деятельности администрации города, направленной на профилактику коррупционных правонарушений на муниципальной службе. Также на нем анонсируются мероприятия, проводимые управлением кадровой политики по данной тематике.

Все проводимые мероприятия нацелены на исполнение требований законодательства о противодействии коррупции и муниципальной службы, а также обеспечения кадровой безопасности и совершенствования работы по профилактике коррупционных и иных правонарушений законодательства о муниципальной службе в администрации города Белгорода.

Существенное место в обеспечении кадровой безопасности занимает развитие мотивации через формирование эффективной системы материального и нематериального стимулирования муниципальных служащих с учетом их профессиональной деятельности. В администрации города Белгорода эта система реализуется посредством комплекса

мероприятий: премирование работников администрации по результатам выполнения особо важных и сложных заданий и поручений, а также за разработку и успешную реализацию городских территориальных, отраслевых и комплексных проектов. Ежегодно проводятся конкурсы «Лучший муниципальный служащий администрации города Белгорода», «Лучший наставник администрации города Белгорода».

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что обеспечение кадровой безопасности в системе муниципальной службы городского округа «Город Белгород» является одним из приоритетных направлений в деятельности руководства органов местного самоуправления, и в целом можно охарактеризовать как достаточно эффективную.

Однако необходимо отметить, что обеспечение кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород» всегда сопровождается определёнными рисками и угрозами, которые связаны, в первую очередь, с деятельностью кадров (муниципальных служащих), их интеллектуальным потенциалом, нравственными качествами и отношением к службе.

В этой связи характерным примером является проведенное социологическое исследование в 2016 году на кафедре социальных технологий Института управления НИУ БелГУ, с целью диагностики профессиональных компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода<sup>1</sup>.

Основным методом сбора информации послужил анкетный опрос. В данном опросе участвовали муниципальные служащие администрации города Белгорода, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы (N=20) и муниципальные служащие, занимающие ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы (N=60). В настоящее время в администрации Белгорода необходимый уровень

---

<sup>1</sup>Бояринова И. В., Начкебия М. С., Шаповал Ж. А. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2016. № 4. С. 32-36.

компетентности закреплён в модели компетенций для каждого специалиста, в которой отражены не только базовые компетенции в области направления деятельности (знания, умения и навыки), но и личностные компетенции (стратегическое планирование, лидерские качества, гибкость мышления и т.п.).

В администрации Белгорода по состоянию на 1 января 2016 года общее количество муниципальных служащих – 552 человека, которые осуществляют свою профессиональную деятельность в возрасте: до 30 лет – 23,0%; от 31 до 40 лет – 30,4%; от 41 до 50 лет – 27,9%; от 51 до 60 лет – 15,9%; свыше 60 лет – 2,7%.

Анализ кадрового состава показывает, что численность сотрудников со стажем работы до 5 лет составляет 34,4%, от 5 до 10 лет – 29,4% доминируют сотрудники со стажем более 10 лет – 36,0%.

Проанализировав кадровые процессы в администрации города, видно, что доля муниципальных служащих, имеющих среднее, среднепрофессиональное образование составляет 0,7% от общего количества муниципальных служащих, высшее образование – 99,3%, имеющих ученую степень – 2,3%.

В кадровом составе администрации Белгорода все муниципальные служащие имеют высшее образование, чаще всего по направлениям гуманитарного, юридического, управленческого и экономического профиля. К наиболее необходимым специальностям для муниципальных служащих наши респонденты отнесли юридическое (34,0%), экономическое (32,0%) и государственное и муниципальное управление (29,0%), 5% опрошенных выбрали ответ «другое образование».

Большинство муниципальных служащих считают, что уровень их профессионального образования соответствует занимаемой должности (рис.1).

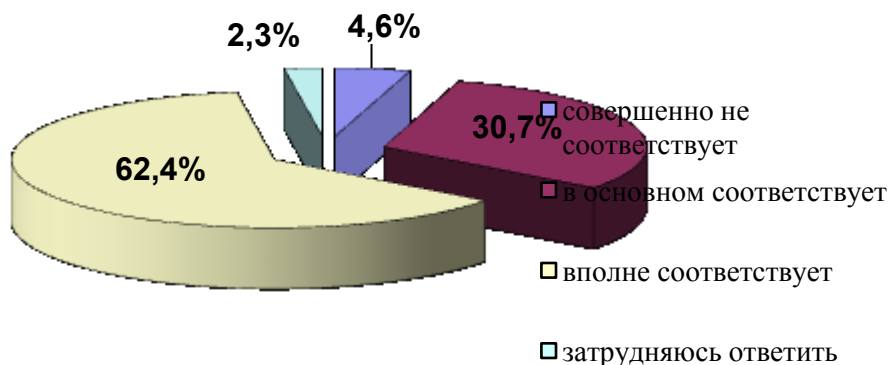
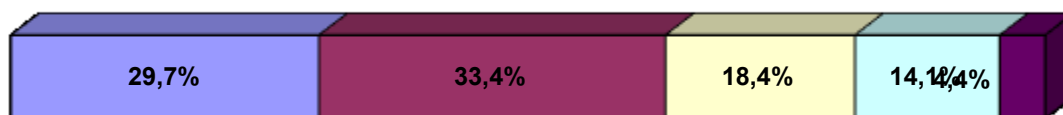


Рис. 1. Соответствие уровня профессионального образования занимаемой должности

На вопрос, необходима ли Вам дополнительная профессиональная подготовка по роду вашей работы, более половины опрошенных респондентов ответили положительно (рис. 2).



■ да ■ скорее да, чем нет □ скорее нет, чем да □ нет ■ затруднились ответить

Рис. 2. Необходимость дополнительной профессиональной подготовки

Анализ профессионально-личностного потенциала муниципальных служащих позволил определить уровень их квалификации и профессиональной компетентности. Экспертам было предложено оценить уровень своей готовности к решению управленческих задач. 70% опрошенных ответили, что они способны решать все задачи, включая инновационные, 27% экспертов готовы решать текущие задачи, но решение

инновационных задач вызывают трудности, а у 3% не хватает опыта и знаний для решения отдельных текущих задач.

Около половины опрошенных отметили, что иногда у них возникают ситуации, связанные с ощущением недостатка профессиональной компетентности, у остальных же таких ситуаций практически не возникает.

Респондентам было предложено ответить на вопрос, с чем связаны ситуации, когда ощущается недостаток профессиональной компетенции. Ответы распределились следующим образом (рис. 3):

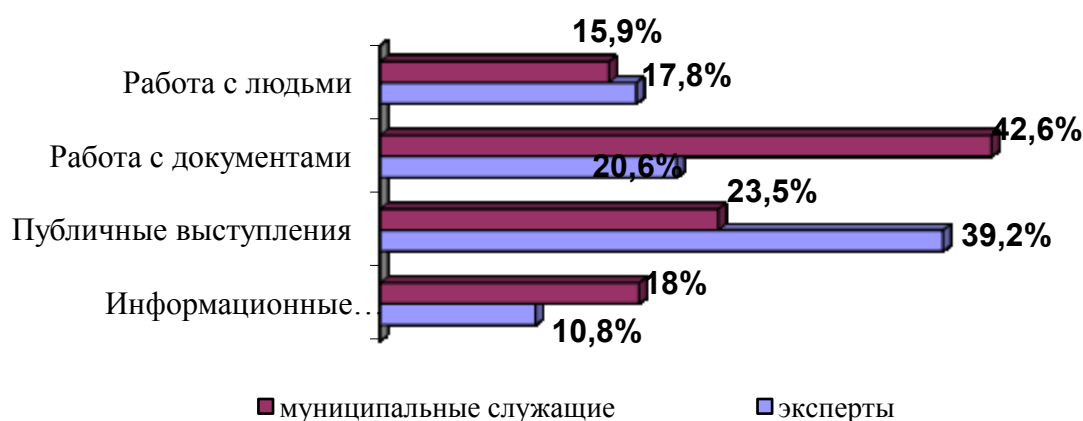


Рис. 3. Сравнительная оценка ситуаций, при которых ощущается недостаток профессиональной компетенции.

Распределение ответов респондентов показало, что у экспертов и муниципальных служащих недостаток профессиональных компетенций чаще всего вызывают публичные выступления – 39,2% и 23,5% соответственно, а также работа с документами – 20,6% и 42,6%.

При распределении предметных областей, знания в которых хотят получить дополнительное образование респонденты, на первое место вышла экономика (26,0%), право (22,0%), менеджмент (11,0%), практическая психология (8,2%), делопроизводство (6,8%), информационные технологии (5,5%). Безусловно, это необходимо учитывать при организации процесса обучения и переподготовки муниципальных служащих.

Также эксперты ответили на вопрос, в какой степени они используют в своей работе знания, полученные в процессе обучения. Были получены

следующие результаты: знания, приобретенные в рамках высшего профессионального образования «часто» используют 53,3% опрошенных, а дополнительного образования – 30,0%. Следовательно, более половины опрошенных используют информацию, полученную в ходе получения профессионального образования. 97,0% респондентов, чаще всего, используют навыки, полученные от практической работы. Знания же, приобретенные в результате повышения квалификации, используют на практике 60% экспертов и 47% муниципальных служащих. Полученные знания расширили кругозор, но не находят практического использования у 36,7% и 50% экспертов и муниципальных служащих соответственно. А 3% муниципальных служащих в процессе переподготовки совсем не получили новых знаний. Большинство экспертов считают, что современные муниципальные служащие стали более образованы и профессионально компетентны. Противоположного мнения придерживаются 13,4% опрошенных. Менее 20% экспертов считают, что муниципальные служащие стали менее честными, порядочными и доброжелательными к людям; 15% экспертов считают, что муниципальные служащие стали более коррумпированными.

Большое значение для данного исследования имело рассмотрение профессиональных компетенций муниципальных служащих. Прежде всего, необходимо обратить внимание на нормы и компетенции, наиболее важные для работы с учетом занимаемой ими должности. К числу таковых опрошенные, прежде всего, отнесли такие ценности, как способность брать на себя ответственность, дисциплинированность, доброжелательность, а затем уже были названы принципиальность, честность, справедливость и только на последнем месте – неподкупность.

В результате исследования было выявлено, что среди профессиональных ценностей муниципальных служащих доминируют умение работать с людьми, квалификация, компетентность, чувство справедливости, вновь подчеркивается значение доброжелательности, этики, нравственности. А знание законов, принципиальность, образование,

упорство, установление хороших отношений с коллегами по работе и т.п. оказались практически малозначимыми.

Оценки экспертов о навыках и личностных качествах, наиболее значимых для развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, распределились следующим образом (рис. 4):

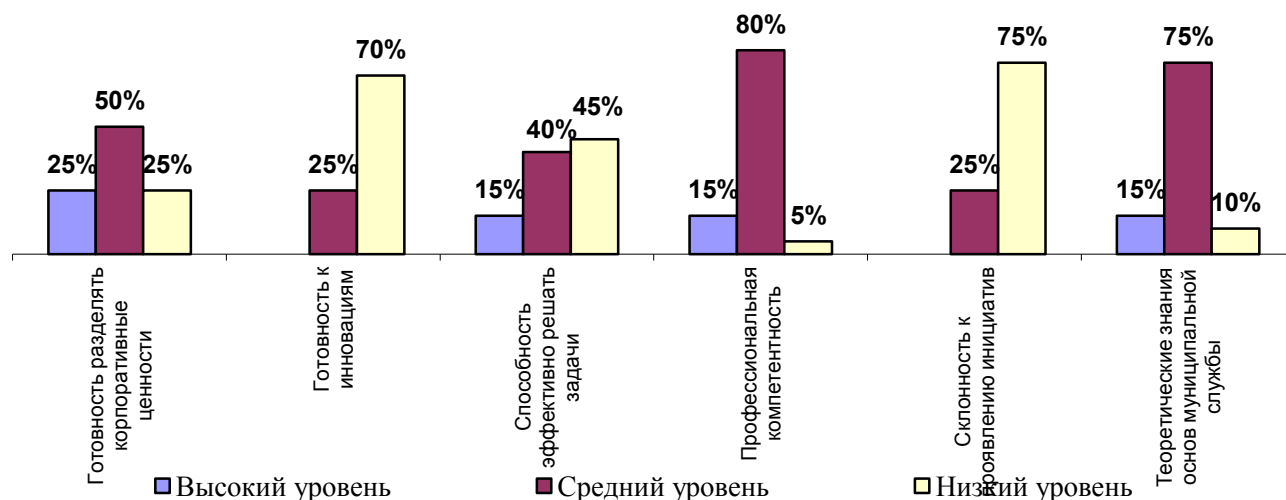


Рис. 4. Экспертная оценка уровня профессионально-личностных характеристик муниципальных служащих

Как видно из рисунка, в целом ни одна из приведенных профессионально-личностных характеристик муниципальных служащих не получила высокой экспертной оценки. Следует особо обратить внимание на такие характеристики как склонность к проявлению инициатив и готовность к инновациям. Эксперты считают, что именно они наименее развиты у муниципальных служащих.

Что характерно, основными стимулами для развития профессиональных компетенций респонденты назвали перспективы повышения по службе (35,0%), повышение заработной платы (19,7%) и возможность самосовершенствования (16,7%).

Данный социологический опрос показал, что одной из наиболее значимых проблем в администрации муниципального образования является дефицит служащих, специализирующихся на выполнении управленческих функций, умеющих принимать управленческие решения и обеспечивать их надлежащее исполнение, а также в аналитиках, которые могли бы обеспечить научную основу управления. Для формирования и дальнейшего развития

профессионального потенциала муниципальной службы необходимо особое внимание уделять созданию системы мотивации профессионального развития, что, несомненно, станет действенным механизмом обеспечения кадровой безопасности.

Необходимо отметить, что в условиях реформы местного самоуправления значительно изменился кадровый состав муниципальной службы администрации Белгорода, как в количественном, так и в качественном отношении. Фактически происходит обновление кадрового корпуса муниципальной службы с учетом законодательно установленных требований к профессиональной деятельности специалистов.

Однако до настоящего времени сохраняется ряд проблем обеспечения кадровой безопасности в системе муниципального управления города Белгорода:

- необходимо совершенствовать систему профессионального и личностного роста;
- отсутствуют критерии оценки результативности деятельности муниципальных служащих;
- необходимо совершенствовать механизмы мотивации муниципальных служащих города к высокоэффективной деятельности и профессиональному развитию;
- недостаточное финансовое обеспечение не позволяет в полном объеме осуществлять дополнительное профессиональное образование;
- коррупция по-прежнему затрудняет нормальное функционирование всех общественных механизмов, вызывает у населения недоверие к органам власти;
- снижены роль и престиж муниципальной службы.

Исходя из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

1. В настоящее время в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород» накоплен определенный опыт и практика обеспечения кадровой безопасности, что является одним из приоритетных направлений муниципальной кадровой политики. В целях реализации



кадровой политики, а также для управления карьерой муниципальных служащих, в органах местного самоуправления проводится кадровое планирование, которое включает систему мероприятий, обеспечивающих местные органы власти квалифицированным кадровым персоналом муниципальных служащих.

2. Социологическое исследование выявило, что для успешной профессиональной деятельности муниципальной служащий должен обладать оптимальным набором качеств – компетенций. Профессиональные компетенции являются одним из основных компонентов профессионализма, постоянно расширяющейся системой знаний, которая позволяет выполнять профессиональную деятельность на высоком уровне. Помимо необходимых теоретических знаний, умений и навыков, связанных с должностными полномочиями и функциями муниципальные служащие должны обладать особыми психологическими качествами личности.

3. Несмотря на комплексный характер обеспечения кадровой безопасности в муниципальном образовании городской округ «Город Белгород», данная сфера имеет ряд недостатков, в значительной степени сказывающихся, как на уровне кадрового потенциала местных органов власти, так и на эффективности всей системы муниципального управления. К числу основных проблем следует отнести следующие: отсутствие механизмов мотивации муниципальных служащих города к высокоэффективной деятельности и профессиональному развитию; низкая эффективность системы профессионального и личностного роста кадров; недостаточное финансовое обеспечение для дополнительного профессионального образования.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА «ГОРОД БЕЛГОРОД»**

Эффективное развитие муниципалитета во многом зависит от готовности кадров органов местного самоуправления не только организовать процесс управления муниципальным образованием, но и от общего уровня их профессионального развития. Современная практика функционирования органов местного самоуправления в России свидетельствует о наличии в системе кадровой безопасности муниципальной службы ряда неблагоприятных тенденций. Вместе с тем, именно система муниципального управления является наиболее приближенной к проблемам населения, а значит, необходимость обеспечения кадровой безопасности на этом уровне власти стоит наиболее остро.

Нынешний этап трансформации системы муниципального управления в России напрямую связан с модернизацией аппарата местного самоуправления, поскольку именно деятельность управленческих кадров оказывает весомое влияние на качественные изменения во всех сферах жизни общества. От практической деятельности муниципальных служащих в современных условиях зависит эффективное развитие муниципалитетов, улучшение качества жизни населения, выход на новую стратегию социально-экономического развития территории, внедрение в практику инновационных правовых, экономических, финансовых механизмов и технологий.

В свою очередь, повышение кадровой безопасности в системе органов местного самоуправления призвано повысить эффективность деятельности по управлению муниципалитетом, обеспечить совершенствование научно-технической поддержки деятельности органов власти, способствовать развитию системы профессиональной подготовки кадров и повышению их социальной ответственности.

Как было выявлено в результате анализа практики обеспечения кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород» данная сфера характеризуется рядом существенных недостатков, которые в серьёзной степени сказываются на эффективности и качестве системы местного самоуправления города. Однако, по нашему мнению, наиболее серьёзной проблемой является недостаточная эффективность системы профессионального и личностного роста муниципальных служащих. В этой связи возникает необходимость в профессионализации системы муниципальной службы городского округа «Город Белгород».

При этом профессионализация должна являть собой социальный процесс, включающий в себя глубокие изменения содержания и характера профессиональной деятельности муниципальных служащих, формирование и развитие специфической профессиональной культуры, повышение компетентности работников и совершенствование имиджа муниципальной службы. По нашему мнению процесс профессионализации муниципальной службы в городской округе «Город Белгород» должен включать в себя ряд структурных компонентов, системное развитие которых, обеспечит, как увеличение профессионального потенциала местного самоуправления, так и укрепление кадровой безопасности муниципалитета. К числу этих компонентов следует отнести:

- квалификационный – накопление профессионального опыта и знаний;
- социальный – повышение социальной активности муниципальных служащих, увеличение открытости и гласности их деятельности;
- технологический – обеспечение деятельности муниципальных служащих необходимым комплексом технологий, а также обучение их эффективному использованию.

Таким образом, процесс профессионализации муниципальной службы в городском округе «Город Белгород» должен являть собой последовательное применение кадровых технологий в системе органов

местного самоуправления, направленных на системное развитие профессионального потенциала и укрепление кадровой безопасности муниципального образования.

С учетом всех сложностей формирования системы профессионализации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород», а также необходимости в комплексном развитии кадрового потенциала органов местного самоуправления, реализация данного комплекса мероприятий представляется наиболее эффективной с применением технологий проектного управления.

Применение технологии управления проектами в современных условиях представляет собой один из наиболее прогрессивных методологических подходов к реализации целенаправленной деятельности муниципальных образований по эффективному развитию различных сфер деятельности. Использование инструментов управления позволяет четко сформулировать цель и результаты комплекса работ, их состав, учесть влияние на проект внешней и внутренней среды, а также многочисленных участников проекта, определить значимость этого влияния в форме конкретных рисков.

Необходимость комплексного решения проблем связанных с повышением кадровой безопасности муниципальной службы в городском округе «Город Белгород» именно проектным методом, обусловлена рядом объективных факторов, в их числе:

– масштабность, сложность и многообразие аспектов и структур в той или иной степени связанных с системой обеспечения кадровой безопасности в муниципальном образовании, что предполагает разработку и осуществление комплекса мероприятий, взаимоувязанных по конкретным целям, ресурсам, срокам реализации и исполнителям;

– необходимостью реализации в рамках муниципального управления комплексов мероприятий ограниченных во времени, имеющих конкретное ресурсное обеспечение и алгоритм выполнения;

– потребностью в координации усилий муниципальной власти и

местного сообщества городского округа в целях повышения эффективности процессов обеспечения кадровой безопасности в муниципальном образовании.

Необходимость в системном развитии данной сферы и комплексный характер существующих проблем определили использование технологий проектного управления. В этой связи нами был разработан проект «Формирование системы профессионализации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород».

### 1. Цели и задачи внедрения проекта.

Ключевой целью проекта выступит повышение кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород».

Задачами проекта выступают:

- разработка и внедрение технологии профессионального и личностного роста муниципальных служащих;
- формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальных служащих, на основе современных информационно-коммуникационных технологий;
- повышение открытости деятельности местных органов власти, позиционирование и формирование позитивного имиджа муниципальной службы.

### 2. Сроки реализации проекта.

Для реализации поставленных целей и задач в рамках данного проекта потребуется временной период в один год, т.е. проект является объектом краткосрочного планирования. Старт проекта запланирован на 1 сентября 2017 года, а окончание на 31 августа 2018 года. Стоит отметить, что в случае успешной реализации проект может быть пролонгирован на последующий период до 2020 года.

### 3. Перечень мероприятий проекта.

В рамках подготовки проекта было сформировано три блока мероприятий, соответствующих ключевым направлениям его реализации.

Каждый из представленных блоков объединяет ряд конкретных управленческих операций и мероприятий.

Блок 1. Технологизация профессионального и личностного роста муниципальных служащих.

В органах местной власти города Белгорода в настоящее время продолжается постоянная работа, направленная на дополнительное обучение и развитие профессиональных компетенций муниципальных служащих. Кадры местного самоуправления регулярно принимают участие в программах повышения квалификации и дополнительного образования.

Вместе с тем, возникает необходимость в систематизации и институционализации всего комплекса профессионального развития муниципальных служащих. Как уже было отмечено, процесс профессионализации кадровой службы должен носить поступательный и системный характер, а не определяться формальной подготовкой в рамках разрозненных образовательных программ.

Актуальной в данном случае видится активизация технологизации процессов профессионального и личного роста муниципальных служащих, под которым мы понимаем системную организацию деятельности, направленной на комплексное развитие местных кадров, характеризующейся четкой алгоритмизацией, последовательностью, стандартизацией и разделением на конкретные управленческие операции и процедуры.

Таким образом, в рамках данного направления нами был разработан следующий комплекс взаимоувязанных мероприятий:

- формирование комплексной концепции повышения квалификации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» с учетом принципа практикоориентированности, прикладной направленности обучения и наиболее актуальных проблем развития муниципалитета. Данное мероприятие необходимо реализовать в рамках совместной работы органов местного самоуправления, академического сообщества и образовательных учреждений;

- внедрение в кадровую работу местных органов власти

«Дневников профессионального и личностного роста муниципальных служащих». Планируется, что данный документ в течение календарного года будет самолично заполняться муниципальными служащими и включать в себя информацию о пройденных курсах повышения квалификации и обучении, изученной профессиональной литературе, полученных знаниях о новых технологиях, приёмах и методах, повышающих эффективность работы. На основании данного документа представляется целесообразным дальнейшее формирование системы мотивации персонала;

- разработка технологии последовательного повышения квалификации и профессионального развития муниципальных кадров, в условиях которой, обучение кадров реализуется последовательно и поэтапно, от момента приёма на работу и на всём протяжении муниципальной службы;

- внедрение механизмов дистанционного обучения, включая проведение лекций в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований. В данном случае акцент обучения переносится на самостоятельную работу, сокращаются организационные затраты, обучение проходит без отрыва от рабочего места и т. д.;

- осуществление мониторинга и контроля за результатами дополнительной профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих, включая разработку количественных и качественных критериев, проведение оценки изменений в производительности труда и практического результата от прохождения обучения. Итогом данного мероприятия должны стать «карты эффективности и результативности», содержащие показатели результативности и эффективности по каждой муниципальной должности.

По нашему мнению, технологизация процессов профессионального роста муниципальных служащих должна включать в себя следующие компоненты и направления обучения:

1. Особенности развития муниципального образования, в котором муниципальный служащий осуществляет трудовую деятельность: специфические проблемы муниципального образования, количественные и

качественные показатели развития территорий, характерные признаки отдельных видов муниципалитетов.

2. Повышение правовой компетентности: получение правовых знаний, теория, практика и нормы местного законодательства, особенности применения нормативно-правовых актов, разработка, совершенствование законодательно-правовой базы.

3. Повышение финансово-экономической компетентности: повышение уровня финансово-экономических знаний, финансовая политика, бюджетно-финансовая работа, бюджетное устройство местных образований.

4. Знания в области местного самоуправления: модели местного самоуправления, формы и методы работы местного самоуправления, взаимоотношения органов местного самоуправления между собой и населением, развитие общественных инициатив населения, организация территориального общественного самоуправления и т.д.

Стоит отметить, что ключевыми показателем реализации данного комплекса мероприятий должен стать реальный рост эффективности работы кадров, обучающихся согласно разработанной системной концепции и технологии. Только исходя из данного подхода, представляется возможным сформировать действительно эффективную систему профессионализации муниципальных служащих, а значит, и обеспечить укрепление кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа.

Блок 2. Формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальной службы.

Безусловно, в настоящее время в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород» используется большое число различных информационных систем, банков данных и реестров, находящихся в ведении администрации города, подведомственных организаций и учреждений.

Однако данное обстоятельство имеет и негативные свойства, в частности, информация необходимая для выработки и реализации адекватных управленческих решений, порой бывает рассредоточена по множеству информационных фондов и баз данных. Более того,



информационное взаимодействие муниципальных служащих зачастую затруднено как в методическом, так и в организационном отношении. Даже знание о наличии необходимой информации не гарантирует ее получения, ибо отношения между источниками и потребителями информации в некоторых случаях могут быть не регламентированы.

В этой связи, в рамках данного блока запланирован следующий взаимоувязанный комплекс мероприятий:

- проведение исследования потребности муниципальных служащих различных органов местного самоуправления и их структурных подразделений в дополнительном информационно-аналитическом обеспечении в зависимости от сферы деятельности кадров, способном повысить их эффективность работы и производительность труда;

- создание единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании, необходимой служащим для эффективной реализации своей профессиональной деятельности. Создание подобной системы должно базироваться на концептуально единой интегрированной системной архитектуре программно-технических средств с широкими функциональными возможностями. В частности, данная система должна позволять отвечать на такие запросы муниципальных служащих, ответы на которые в явном виде не присутствуют в базе. Это подразумевает интегрирование в «Базу знаний» вычислительного и аналитического инструментария, включающего, например, методы экстраполяции;

- регламентация процессов наполнения, доступа и использования сформированной «Базы знаний». Предлагаемая система должна иметь возможность наполнения самими муниципальными служащими с целью дополнения и уточнения уже имеющейся информации, в этой связи возникает необходимость в определении форм и критериев добавления новых данных;

- обучение муниципальных служащих принципам использования предложенной интегрированной системы, а также демонстрация кадрам

муниципального управления возможностей «Базы знаний» для повышения эффективности профессиональной деятельности, с целью стимулирования использования новых технологий.

Блок 3. Создание позитивного имиджа муниципальной службы путем повышения информационной открытости деятельности органов местного самоуправления.

Как уже было отмечено, внешний контроль со стороны средств массовой информации, гражданского сектора и общественных организаций не представляет для муниципальных служащих реальный стимул для профессионализации.

В этой связи данный комплекс мероприятий должен быть направлен, с одной стороны, на позиционирование и улучшение имиджа муниципальной службы в городском округе «Город Белгород», а с другой – обеспечит возможности для эффективного общественного контроля со стороны гражданского общества и социально активных жителей муниципалитета.

Исходя из этого, данное направление включает в себя следующие мероприятия:

- обеспечение участия представителей местных органов власти в совместных общественных мероприятиях и дискуссиях в целях содействия расширению возможностей граждан в получении доступа к общественно значимой информации;
- формирование концепции позиционирования и улучшения имиджа муниципальных служащих городского округа с целью формирования в местном сообществе представлений о реальной деятельности и функциях муниципальной службы, сближения кадров местного самоуправления и населения, самоидентификации муниципальных служащих в локальном социуме;
- создание системы организации гражданского контроля, которая бы выявляла проблемы недостаточной открытости местных органов власти и разрабатывала бы рекомендации по их устранению;

- формирование двухсторонних каналов коммуникаций между органами местной власти и населением муниципалитета с целью обеспечения открытого внешнего контроля со стороны гражданского общества;
- обеспечение публичности миссии, ценностей и элементов корпоративной культуры муниципальных служащих городского округа, путем их размещения на профильных информационных ресурсах;
- активизация деятельности местных органов власти в части использования современных информационно-коммуникационных технологий, сети Интернет, для вовлечения большего числа граждан локального социума в их обсуждение актуальных городских проблем.

#### 4. Смета проекта.

Финансовое обеспечение подразумевает финансирование проекта, которое будет производиться из средств муниципального бюджета. Средства будут направлены на оплату процесса внедрения механизмов дистанционного обучения, проведение внутриорганизационных семинаров и тренингов, а так же разработка и внедрение в деятельность органов местного самоуправления информационно-аналитической «Базы знаний».

Предполагаемый объем финансирования, необходимый для реализации данного проекта, составляет 475 тыс. рублей.

Таблица 1.

Финансовое обеспечение проекта

Статья расходов	Кол-во	Цена за ед.	Сумма (руб.)
Внедрение механизмов дистанционного обучения, включая проведение лекций в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований (доработка существующего сайта Администрации города Белгорода для осуществления указанных функций)	1	50000	50 000
Проведение внутриорганизационных семинаров и тренингов для донесения сущности профессиональной культуры и профессионально-этических правил поведения для всех категорий муниципальных служащих	5	5000	25 000
Разработка и внедрение в деятельность	1	400000	400 000

органов местного самоуправления «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании			
Итого			475 000

Мониторинг и контроль за ходом реализации проекта определяется необходимостью проверить насколько эффективно были реализованы запланированные мероприятия. Также, при удачном завершении проекта, необходимо отследить факторы, повлекшие к успеху, чтобы в дальнейшем использовать их в будущих проектах.

#### 5. Планируемые конкретные результаты проекта.

Основным результатом реализации проекта выступит создание комплексной концепции и технологии профессионального и личного роста муниципальных служащих городского округа «Город Белгород», обеспечивающей системность и последовательность обучения кадров наиболее необходимым знаниям и навыкам. Кроме того, к качественным результатам проекта можно отнести:

- повышение эффективности деятельности муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» путем создания единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании;

- повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих посредством создания комплексной системы обучения, включая организацию дополнительного профессионального и внутриорганизационного обучения;

- повышение мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» посредством внедрения в кадровую работу местных органов власти «Дневников профессионального и личностного роста муниципальных служащих»;

- повышение степени удовлетворенности жителей городского округа «Город Белгород» путем, как комплексной профессионализации

кадров, так и повышения информационной открытости органов местного самоуправления.

К числу количественных результатов проекта можно отнести:

- проведение 5 внутриорганизационных семинаров и тренингов для донесения сущности профессиональной культуры и профессионально-этических правил поведения для всех категорий муниципальных служащих;
- проведение не менее 20 лекций, по актуальным вопросам муниципального управления в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований;
- формирование не менее 50 «Карт эффективности и результативности» содержащие показатели результативности и эффективности для ведущих должностей муниципальной службы;
- обучение не менее 30% муниципальных служащих принципам использования предложенной интегрированной информационно-аналитической системы «Базы знаний».

Для успешной реализации проекта особое место имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением главной цели проекта, решением его задач и достижением запланированных результатов, оценка их масштабов и последствий, а также формирование системы мер по их предотвращению и снижению негативного влияния.

Оценка рисков проекта включает в себя процессы, относящиеся к планированию менеджмента рисков, их выявлению и оценке, реагированию на их возникновение, мониторингу и контролю за процессами преодоления рискованных ситуаций. Большая часть из этих процессов подлежит обновлению в период реализации проекта. Ключевыми целями при управлении рисками реализации проекта является снижение вероятности возникновения рискованных событий и разработка мероприятий по их преодолению.

Административные риски связаны с неэффективным управлением реализацией проекта, что может повлечь за собой невыполнение цели и задач, нарушение сроков реализации проекта, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.

Основными условиями снижения административных рисков являются:

- повышение эффективности взаимодействия участников реализации проекта;
- проведение систематического мониторинга и аудита результативности реализации проекта;
- своевременная корректировка мероприятий.

Финансовые риски выражаются в возможном сокращении или прекращении бюджетного финансирования отдельных мероприятий проекта.

Способами ограничения финансовых рисков выступают:

- бюджетное планирование с применением методик оценки эффективности бюджетных расходов;
- уточнение финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий проекта бюджетных источников, в зависимости от достигнутых результатов.

В случае недостаточного финансирования проекта представляется возможным отказаться от внедрения дистанционных методов обучения и проведения внутриорганизационных семинаров, а сконцентрироваться в рамках проекта на разработке и внедрении в деятельность органов местного самоуправления информационно-аналитической «Базы знаний»

Риски человеческих ресурсов. Нехватка высококвалифицированных кадров, способных осуществить разработку предложенной концепции повышения квалификации.

Для успешного достижения целей проекта критически важным является следующее:

- идентифицировать состав участников проекта;
- сформировать команду проекта;
- взаимодействие с академическим сообществом и образовательными организациями муниципального образования.

Таким образом, в рамках третьего раздела можно сделать следующие выводы.

1. Среди всего комплекса проблем, которые характеризуют систему обеспечения кадровой безопасности муниципального образования городской округ «Город Белгород» наиболее значимыми и требующими немедленного решения, по нашему мнению, являются: низкая эффективность системы профессионального и личностного роста муниципальных служащих, снижение имиджа и престижа муниципальной службы, а также отсутствие критериев оценки результативности деятельности муниципальных служащих.

2. С целью решения данных проблем нами предложен проект «Формирование системы профессионализации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород». Данный проект предусматривает реализацию комплекса взаимоувязанных мероприятий по 3 основным направлениям: технологизацию процессов профессионального и личностного роста муниципальных служащих; формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальной службы; повышение открытости деятельности местных органов власти, позиционирование и формирование позитивного имиджа муниципальной службы.

3. Реализация данного проекта позволит обеспечить развитие кадровой безопасности органов местного самоуправления городского округа «Город Белгород» на основе комплексной профессионализации муниципальной службы. В свою очередь технологизация процессов профессионального роста муниципальных служащих и внедрение предложенной информационно-аналитической системы будет способствовать совершенствованию общей эффективности муниципального управления, а значит и достижению главной цели местного самоуправления – повышению качества и уровня жизни населения муниципалитета.

4. Обязательным условием выполнения мероприятий проекта являются ресурсы, как материальные, так и нематериальные. Администрации городского округа «Город Белгород» необходимо обеспечить кадровое, и финансовое обеспечение осуществления проекта. Реализация проекта

оценивается в 475 тысяч рублей. Особое внимание необходимо уделить и соответствующим рискам проекта.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность, заявленной проблемы кадровой безопасности органов местного самоуправления заключается в том, что в XXI веке органы местного самоуправления выступают как сложный социально-правовой институт, включающий в себя систему правовых норм, которые, в свою очередь, определяют права и обязанности, запреты, ограничения, стимулирование, ответственность муниципальных служащих, регламентирует порядок возникновения и прекращения служебных отношений. Следовательно, необходимо обеспечивать и совершенствовать кадровую безопасность органов местного самоуправления, так как именно от кадрового потенциала зависит правильность и своевременность принятия значимых решений, уровень правовой культуры муниципальных служащих в частности и уровень дальнейшего развития органов местного самоуправления в целом.

Кадровая безопасность нацелена на такую работу с персоналом, на установление таких трудовых и этических отношений, которые будут способствовать развитию и успешному функционированию органа местного самоуправления. Фундаментом кадровой безопасности являются гибкие, максимально эффективные и четкие методы диагностики и оценки персонала по всем ключевым направлениям, включая оценку профессиональной компетентности, личностных качеств и, конечно же, благонадежности.

Качество кадрового обеспечения – это важнейшая и неотъемлемая функция органов местного самоуправления. Регулирование процессов кадрового обеспечения должно воплощаться изначально в государственной кадровой политике, которая должна быть основополагающей в деятельности органов местного самоуправления.

Без преувеличения можно сказать, что невнимание к качеству кадрового потенциала органов местного самоуправления, уровню профессионального развития муниципального служащего, механизмам воспроизводства и реализации его деловых качеств, защищенности интересов

профессионалов (и тем более – от деструктивных профессионалов), то есть к тому, что составляет содержание кадровой безопасности органов местного самоуправления, создает реальную угрозу кадровой безопасности органов местного самоуправления.

Обеспечение кадровой безопасности – это процесс предотвращения негативных воздействий на органы местного самоуправления за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность обеспечивается своевременным выявлением, предупреждением и пресечением опасных действий персонала.

Проблема обеспечения кадровой безопасности является настолько же важной, насколько и сложной. Она затрагивает все без исключения аспекты работы с муниципальными служащими включая в муниципальную практику современные кадровые технологии связанные с подбором и отбором новых специалистов, оптимальную расстановку персонала, его всестороннюю оценку, адекватную мотивацию и стимулирование, формирование благоприятной корпоративной культуры, совершенствование механизмов управления человеческим ресурсом и многое другое. Упущения в любом из перечисленных аспектов могут приводить к снижению надежности и результативности деятельности кадрового потенциала, что зачастую чревато неприятными, а иногда и катастрофическими последствиями.

Использование технологий формирования кадровой безопасности в органах власти и управления в первую очередь дают ответ на вопрос о том, как обеспечивается надежное выявление наиболее перспективных специалистов, обладающих качествами, которые нужны для профессиональной муниципальной службы, и, которых можно будет рекомендовать на вышестоящие должности в органы власти и муниципального управления города.

Анализ практики обеспечения кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород» позволил сделать вывод о том, что в муниципалитете накоплен значительный опыт в

данной сфере. Кадровая безопасность является одним из приоритетных направлений муниципальной кадровой политики, в муниципалитете реализуется кадровое планирование, а также муниципальная подпрограмма, которая направлена на развитие кадрового потенциала муниципального управления и повышение эффективности противодействия коррупции и совершенствование антикоррупционных механизмов в реализации кадровой политики в администрации города.

Вместе с тем, несмотря на комплексный характер обеспечения кадровой безопасности в муниципальном образовании, этому вопросу местного самоуправления присущ ряд характерных проблем в значительной степени сказывающихся на эффективности всей системы муниципального управления. К числу ключевых недостатков следует отнести недостаточную эффективность системы профессионального и личностного роста муниципальных служащих, снижение имиджа и престижа муниципальной службы, необходимо совершенствовать механизмы мотивации муниципальных служащих города к высокоэффективной деятельности и профессиональному развитию, а также отсутствие критериев оценки результативности деятельности муниципальных служащих.

Для преодоления выявленных противоречий в системе обеспечения кадровой безопасности муниципалитета нами был разработан проект «Формирование системы профессионализации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород». Профессионализация муниципальных служащих Белгорода позволит в существенной степени увеличить уровень кадровой безопасности муниципалитета, а также повысить уровень профессиональной компетенции муниципальных служащих городского округа.

В заключение выделим конкретные адресные рекомендации для администрации городского округа «Город Белгород», направленные на повышение кадровой безопасности муниципалитета:

1. разработать комплексную концепцию повышения квалификации муниципальных служащих городского округа с учетом принципа

практикоориентированности, прикладной направленности обучения и наиболее актуальных проблем развития муниципалитета;

2. внедрить в кадровую работу местных органов власти «Дневников профессионального и личностного роста муниципальных служащих»;

3. внедрить механизмы дистанционного обучения, включая проведение лекций в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований;

4. создать единую муниципальную «Базу знаний», включающую комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании, необходимой служащим для эффективной реализации своей профессиональной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Российская газета. – 2007. – № 4310. – 07 марта.
2. О противодействии коррупции [Текст] : федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2008. – № 4823. – 30 декабря.
3. О безопасности [Текст] : федер. закон от 7 декабря 2010 г. № 390-ФЗ // Российская газета. – 2010. – № 5374 (295). – 29 декабря.
4. О национальном плане противодействия коррупции на 2016 – 2017 годы [Текст] : Указ Президента РФ от 11 апреля 2014 г. № 266 // Российская газета. – 2016. – № 6946 (78). – 13 апреля.
5. Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области [Текст] : Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 г. № 150 // Белгородские известия. – 2007. – 28 сентября.
6. О внесении изменений в решение Совета депутатов города Белгорода от 27 марта 2012 г. № 580 [Электронный ресурс] : Решение Совета депутатов города Белгорода от 17 января 2013 г. № 691 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/428670487>.
7. Об утверждении муниципальной программы «Муниципальное управление и развитие муниципальной кадровой политики городского округа «Город Белгород» на 2017 – 2020 годы [Электронный ресурс] : Постановление администрации города Белгорода от 8 декабря 2016 г. № 224 // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/>
8. Об утверждении регламента работы телефона доверия администрации города Белгорода [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации города Белгорода от 01 октября 2012 г. № 3543 //

Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/media/b/iblock/096/>.

9. О внесении изменений в распоряжение администрации города от 18 апреля 2014 г. № 718 «Об утверждении плана мероприятий по противодействию коррупции в администрации города Белгорода на 2014 год» [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации города Белгорода от 11 августа 2014 г. № 1457 // Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/basa/order/>

10. Об утверждении резерва управленческих кадров администрации города Белгорода [Электронный ресурс] : Распоряжение администрации города Белгорода от 12 октября 2015 г. № 1302 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/444913830>.

11. Антропова, Ю. Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе [Текст] / Ю. Ю. Антропова, А. Г. Банных, Е. И. Васильева – Екатеринбург, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина. 2015. – 172с.

12. Астахов, Ю. В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетии XXI века [Текст] / Ю. В. Астахов. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2015. – 368 с.

13. Астахов, Ю. В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст] / Ю. В. Астахов, В. И. Патрушев. – Белгород-Москва: Бел. обл. тип., 2014. – 340 с.

14. Астахов, Ю. В. Муниципальные кадры в структуре безопасности города [Текст] / Ю. В. Астахов, Т. П. Корж // Управление городом. – 2015. – № 1 (16). – С. 53–58.

15. Баглей, Д. Ю. Технологии кадрового менеджмента в системе экономической безопасности предпринимательства [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д. Ю. Баглей. – М., 2013. – 35 с.

16. Бояринова, И. В. Диагностика профессиональных компетенций муниципальных служащих [Текст] / И. В. Бояринова, М. С. Начкебия, Ж. А. Шаповал // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2016. – № 4. – С. 32–36.
17. Васильева, О. В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования [Текст] / О. В. Васильева // Стратегия устойчивого развития регионов России. – 2013. – № 1. – С. 233–236.
18. Вебер, М. Основные социологические понятия [Текст] / М. Вебер. – М. : Мир, 2012. – 284 с.
19. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 688 с.
20. Ветошкина, Т. Кадровая безопасность и лояльность персонала. [Текст] / Т. Ветошкина // Кадровый менеджмент. – 2012. – N 1. – С. 12–19.
21. Головецкий, Н. Я. Кадровая политика государства в сфере национальной безопасности [Текст] / Н. Я. Головецкий // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2014. – № 6 (692). – С. 67–71.
22. Жижина, М. В. Обеспечение кадровой безопасности предприятия и почерковедения [Текст] / М. В. Жижина // Безопасность бизнеса. – 2013. – № 1. – С. 43–46.
23. Зуденкова, С. А. Совершенствование кадрового обеспечения администрации муниципального управления [Текст] / С. А. Зуденкова, Е. И. Клычкова // Муниципальная академия. – 2012. – № 2. – С. 47–50.
24. Иванов, В. Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / В. Н. Иванов. – СПб. : Питер, 2013. – 512 с.
25. Иванова, Л. Л. Надёжность кадрового состава государственной службы как составляющая кадровой безопасности [Текст] / Л. Л. Иванова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 4. – С. 70–73.

26. Иванова, Л. Л. Кадровая безопасность в сфере государственного управления (Региональный аспект)[Текст] / Л. Л. Иванова, А. А. Крицкая // Этносоциум и межнациональная культура. –2015. –№ 2 (80). – С. 109 – 115.

27. Кадровая безопасность России: ключевые проблемы и пути решения [Текст] : материалы VI Международной научно-практической конференции: в 2 томах. 30-31 окт. 2014 г. / под общ. ред. И. А. Борисова, С. Б. Гиниева. – Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2014. – С. 236–239.

28. Казакова, Н. Д. Кадровая политика органов государственной власти в современной России как объект социологического анализа[Текст] / Н. Д. Казакова // Вестн. Московск. госуд. ун-та приборостроения и информатики. – 2012. – № 39. – С. 48–55

29. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М. : КНОРУС, 2012. – 368с.

30. Картунов, С. В. Становление политики безопасности: Формирование политики национальной безопасности России в контексте глобализации. [Текст] / С. В. Картунов. – М. : Наука, 2012. – 612с.

31. Крук, В. М. Программы надежности персонала в контексте мероприятий Q-разрешения[Текст] / В. М. Крук // Научно-информационный журнал Армия и общество. –2012. – №1(29). – С. 116–121.

32. Кузнецов, В. Н. Особенности контекста и среды национальной безопасности России [Текст] / В. Н. Кузнецов // Управление городом: теория и практика. – 2015. – №1(16). – С. 8-19.

33. Макиавелли, Н. Государь [Текст] / Н. Макиавелли. – М. : Планета, 1990. – 502 с.

34. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура. Социальная структура и аномия [Текст] / Р. Мертон. – М. : Социология, 2013. – 274 с.



35. Митрофанова, А. Е. Классификация кадровых рисков в системе управления [Текст] : А. Е. Митрофанова // Вестник университета. – 2013. – № 7. – С. 228–231.
36. Муниципальные кадры в структуре безопасного города [Текст] : Управление городом: материалы всерос. науч.-практ. конф., Белгород, 25-26 марта 2015 г. / под ред. Ю. В. Астахова. – Белгород : КОНСТАНТА, 2015. – 104 с.
37. Мунтян, М. А. Национальная безопасность Российской Федерации [Текст] : М. А. Мунтян.– М. : Социология, 2013. – 314 с.
38. Носс, И. Н. Акмеологическая концепция диагностики кадров государственной службы [Текст] : автореф. дис. ... докт. психолог. Наук / И. Н. Носс. – М., 2014. – 35с.
39. Парсонс, Т. О структуре социального действия [Текст] / Т. Парсонс. – М. : Академический проект, 2011. – 880 с.
40. Путилин, Б. Г. Национальная и международная безопасность [Текст] / Б. Г. Путилин // Полис. Политические исследования. – 2014. – № 4. – С. 56–61.
41. Прокофьева, С. Е. Современные кадровые технологии в органах власти: монография [Текст] / С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина. – М. : Юстицинформ, 2015. – 231с.
42. Сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера [Электронный ресурс] //Официальный сайт органов местного самоуправления города Белгорода. : [сайт]. – Режим доступа:  
<http://www.beladm.ru/self-government/administraciya-goroda/kadrovaya-politika/svedeniya-o-dohodah-rashodah-imushestve-i-obyazatelstvah-imushestvennogo-haraktera/>
43. Сергеев, Д. Б. Муниципальное образование в системе правовых категорий [Текст] / Д. Б. Сергеев. – Екатеринбург : УрГЮА, 2012. – 268 с.
44. Сорокин, П. А. Система социологии [Текст] / П. А. Сорокин. – М. : Свет, 2010. – 427 с.

45. Сошников, А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы [Текст] / А. Сошников. – М. : 2012. – 859с.
46. Спиноза, Б. Богословско-политический трактат [Текст] / Б. Спиноза. – Избр. произвед: в 2-х томах. – Т. 2. – М. : Сатурн, 2013. – 716 с.
47. Турчинов, А. И. Кадровая политика и кадровая безопасность в России [Текст] / А. И. Турчинов // Журнал политической философии и социологии политики «Полития. Анализ. Хроника. Прогноз». – 2014. – № 1. – С. 157–173.
48. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики [Текст] / А. И. Турчинов // Коммуникология. – 2014. – № 5. – С. 103–117.
49. Турчинов, А. И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества [Текст] / А. И. Турчинов // Научно-практический журнал «Человеческий капитал» – 2012. – №9 (45).– С. 21-23
50. Формирование кадрового состава государственных и муниципальных служащих как фактор эффективного государственного и муниципального управления [Текст] : Диагностика и прогнозирование социальных процессов: всерос. науч.-практ. заоч. конф., Белгород, 12 октября 2015 г / под ред. Н. С. Данакина, В. Ш. Гузаирова, И. В. Конева. – Белгород : КОНСТАНТА, 2015. – 314 с.
51. Чумарин, И. Г. Что такое кадровая безопасность компании? [Текст] / И. Г. Чумарин // Кадры предприятия. –2013. – № 2. – С. 76–79
52. Яскевич, В. И. Секьюрити. Организационные основы безопасности фирмы [Текст] / В. И. Яскевич. – М. : Наука, 2011. –368 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Сведения о муниципальных служащих администрации города Белгорода  
получивших дополнительное профессиональное образование

Год	Всего муниципальных служащих (кол-во чел.)	Прошли профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации		
		Всего (кол-во чел.)	из них повышены в должности	
			кол-во (чел.)	%
2014	562	14	5	38
2015	560	43	5	11
на 1 июля 2016 года	517	47	10	21

## Приложение 2

Сведения о деятельности комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих, руководителей муниципальных учреждений города и урегулированию конфликта интересов в администрации города Белгорода

Год	Количество проведенных заседаний комиссии	Количество муниципальных служащих, в отношении которых комиссией рассмотрены материалы (чел.)			Количество выявленных нарушений	
		предоставления недостоверных или неполных сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера	несоблюдения требований к служебному поведению и (или) требований об урегулировании конфликта интересов	дачи согласия на замещение должности в коммерческой или некоммерческой организации	о достоверности и полноте сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера	к служебному поведению
2014	29	8	1	34	7	0
2015	24	36	3	31	5	3
1 полугодие 2016 года	15	97	4	32	5	4

Сведения о результатах проверок соблюдения муниципальными служащими установленных ограничений и запретов, требований о предотвращении и (или) требований урегулирования конфликта интересов муниципальными служащими администрации города Белгорода

Год	Количество проведенных проверок	Количество муниципальных служащих, в отношении которых установлены факты несоблюдения (чел)		Количество муниципальных служащих, привлеченных к дисциплинарной ответственности
		установленных ограничений и запретов	требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов	
2015	2	1	1	2
1 полугодие 2016 года	2	1	1	1

**Паспорт проекта**  
**«Формирование системы профессионализации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород»»**

<b>Цель проекта</b>	Повышение кадровой безопасности в органах местного самоуправления городского округа «Город Белгород»
<b>Задачи проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и внедрение технологий профессионального и личностного роста муниципальных служащих;</li> <li>– формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальных служащих, на основе современных информационно-коммуникационных технологий;</li> <li>– повышение открытости деятельности местных органов власти, позиционирование и формирование позитивного имиджа муниципальной службы.</li> </ul>
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p>Блок 1. Технологизация профессионального и личностного роста муниципальных служащих.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование комплексной концепции повышению квалификации муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» с учетом принципа практикоориентированности, прикладной направленности обучения и наиболее актуальных проблем развития муниципалитета;</li> <li>– внедрение в кадровую работу местных органов власти «Дневников профессионального и личностного роста муниципальных служащих»;</li> <li>– разработка технологии последовательного повышения квалификации и профессионального развития муниципальных кадров;</li> <li>– внедрение механизмов дистанционного обучения, включая проведение лекций в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований;</li> <li>– создание «карты эффективности и результативности», содержащие показатели результативности и эффективности по каждой муниципальной должности.</li> </ul> <p>Блок 2. Формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальной службы.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение исследования потребности муниципальных служащих различных органов местного самоуправления и их структурных подразделений в дополнительном информационно-аналитическом обеспечении;</li> <li>– создание единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании, необходимой служащим для эффективной реализации своей профессиональной деятельности;</li> <li>– обучение муниципальных служащих принципам</li> </ul>

	<p>использования предложенной интегрированной системы, а также демонстрация кадрам муниципального управления возможностей «Базы знаний» для повышения эффективности профессиональной деятельности, с целью стимулирования использования новых технологий.</p> <p>Блок 3. Создание позитивного имиджа муниципальной службы, путем повышения информационной открытости деятельности органов местного самоуправления.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение участия представителей местных органов власти в совместных общественных мероприятиях и дискуссиях в целях содействия расширению возможностей граждан в получении доступа к общественно значимой информации;</li> <li>– формирование концепции позиционирования и улучшения имиджа муниципальных служащих городского округа с целью формирования в местном сообществе представлений о реальной деятельности и функциях муниципальной службы, сближения кадров местного самоуправления и населения, самоидентификации муниципальных служащих в локальном социуме;</li> <li>– создание системы организации гражданского контроля, которая бы выявляла проблемы недостаточной открытости местных органов власти и разрабатывала бы рекомендации по их устранению;</li> <li>– формирование двусторонних каналов коммуникаций между органами местной власти и населением муниципалитета с целью обеспечения открытого внешнего контроля со стороны гражданского общества;</li> <li>– активизация деятельности местных органов власти в части использования современных информационно-коммуникационных технологий, сети Интернет для вовлечения большего числа граждан локального социума в их обсуждение актуальных городских проблем.</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня профессиональной компетентности муниципальных служащих посредством создания комплексной системы обучения, включая организацию дополнительного профессионального и внутриорганизационного обучения;</li> <li>– повышение эффективности деятельности муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» путем создания единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании;</li> <li>– повышение мотивации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих городского округа «Город Белгород» посредством внедрения в кадровую работу местных органов власти «Дневников профессионального и личностного роста муниципальных служащих».</li> </ul> <p>К числу количественных результатов проекта можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение 5 внутриорганизационных семинаров и тренингов для донесения сущности профессиональной культуры и профессионально-этических правил поведения</li> </ul>



	<p>для всех категорий муниципальных служащих;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– проведение не менее 20 лекций, по актуальным вопросам муниципального управления в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований;</li><li>– формирование не менее 50 «Карт эффективности и результативности» содержащие показатели результативности и эффективности для ведущих должностей муниципальной службы;</li><li>– обучение не менее 30% муниципальных служащих принципам использования предложенной интегрированной информационно-аналитической системы «Базы знаний».</li></ul>
<b>Общий объем финансирования проекта</b>	Предполагаемый объем финансирования (смета), необходимый для реализации данного проекта, составляет 475 тыс. рублей.