

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**РАЗРАБОТКА МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ «РАЗВИТИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ  
БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА ДО 2020 ГОДА»**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»  
магистерской программы «Государственная и муниципальная служба»  
3 курса группы 09001681  
Довгорукой Валентины Юрьевны**

Научный руководитель  
доктор социологических наук,  
профессор, кафедры социальных  
технологий НИУ «БелГУ»  
Захаров В.М.

Рецензент  
Глава администрации  
Белгородского района  
А.Т. Попков

**БЕЛГОРОД 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	11
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА	32
РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ «РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА ДО 2020 ГОДА»	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления имеет большое значение для эффективного развития муниципального образования.

Сегодня в нашей стране стремительно происходят преобразования в правовой, экономической, политической и административной сферах, поэтому знания, формы, методы и технологии работы управленческих кадров устаревают особенно быстро. При этом развитие профессионального потенциала управленческих кадров является базисом для решения многих экономических, социальных и политических задач государства, поэтому данная тема является крайне актуальной для исследования.

В компетенциях управленческих кадров органов местного самоуправления лежит выработка стратегии, миссии, маркетинга муниципального образования. Они должны разбираться в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами на территории муниципалитетов. От уровня их профессионализма будет зависеть устойчивое и качественное развитие муниципального образования.

В первые годы функционирования местного самоуправления правовое положение муниципальных служащих во многом определялось законодательством о государственной службе, и только после принятия Конституции РФ в 1993 году было установлено, что органы местного самоуправления самостоятельны и не входят в систему органов государственной власти.

Опыт последних лет реформирования местного самоуправления в Российской Федерации показывает, что недостаточный профессиональный уровень лиц, замещающих муниципальные должности и должности

муниципальной службы, нехватка профессиональных знаний, навыков и умений и, как следствие, низкая эффективность принимаемых ими управленческих решений привели к снижению уровня авторитета местного самоуправления в глазах населения.

Конституция РФ устанавливает основы местного самоуправления и муниципальной службы. С 1 января 2009 года вступил в силу Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», это совпало с завершением переходного периода реформирования местного самоуправления и с изменениями в правовом регулировании муниципальной службы. В субъектах Российской Федерации стали приниматься законодательные акты, конкретизирующие и развивающие положения федерального законодательства, которое действует в сфере местного самоуправления. Этот закон не только дал возможность местным органам самоуправления самостоятельно осуществлять деятельность в сфере социального и экономического развития, но и давать оценку эффективности этой деятельности.

Решение задачи по развитию профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления предполагает повышение качества управления кадровым потенциалом муниципальной службы с помощью использования современных кадровых технологий, таких как технологии конкурсного отбора, подбора и оценки персонала, аттестации, управления карьерой, адаптации, ротации, мотивации кадров, формирования управленческого кадрового резерва на конкурсной основе. Одним из важных направлений развития профессионального потенциала управленческих кадров является дополнительное профессиональное образование, а также программы повышения квалификации.

В ходе выполнения муниципальной реформы особенно важно, чтобы в органах местного самоуправления работали компетентные, креативные, высококвалифицированные управленческие кадры, способные к решению

стоящих перед ними задач.

**Степень изученности темы.** Анализ научных работ, посвященных проблемам кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований, кадровой политики, 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>1</sup>.

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>2</sup>.

Общие проблемы формирования профессионального развития кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, современной России проанализированы в публикациях А.Г. Барабашева,

---

<sup>1</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 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>2</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.

В.И. Добренькова, В.М. Захарова, В.Г. Игнатовой, С.Ю. Кабашова, Е.Ю. Киреевой, В.С. Нечипоренко, Е. Тавокина, Л.В. Прибытковой, А.В. Цимбалиста, А.С. Ханкомедова<sup>1</sup>.

Различные аспекты проблемы работы с кадрами рассматриваются в научных публикациях, посвященных вопросам государственного и муниципального управления (Ю.В. Астахов, В.П. Бабинцев, И.В. Бояринова, И.В. Голикова, А.П. Кривец<sup>2</sup>).

Анализ научных работ, которые посвящены проблемам организации работы с кадрами, кадровой политике, кадровых технологий свидетельствует о том, что в последние годы активизировались исследования и не прекращаются обсуждения как ученых, так и практиков о путях реформирования муниципальной службы, возможностях и способах профессионализации ее кадрового потенциала. Тем не менее, даже в совокупности, все имеющиеся труды и научные работы не дают целостного представления о методологии обновления организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между потребностями органов местного самоуправления в квалифицированных кадрах и недостаточной научной обоснованностью процесса организации работы с кадрами в органах местного самоуправления.

---

<sup>1</sup> Барабашев А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2013. №4; Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. М., 2014; Захаров В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород, 2014; Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1; Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика. М., 2013.

<sup>2</sup> Астахов Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований. Белгород, 2015; Бабинцев В.П., Кривец А.П. Процесс формирования региональных органов государственной власти и местного самоуправления. М., 1998; Бояринова И.В. Управление кадровым обеспечением государственной молодежной политики в регионе. Белгород, 2008; Голикова И.В. Управленческие технологии в организации местного самоуправления (Синергетический подход) // Общественное самоуправление как фактор стратегического развития муниципального образования. Белгород, 2008.

Вышеизложенное позволяет сформулировать основную **гипотезу данного исследования**: предположение заключается в том, что эффективность реформирования и функционирования муниципального управления во многом определяется степенью профессионального потенциала управленческих кадров муниципального образования.

**Объект исследования** – практика работы с кадрами в органах местного самоуправления.

**Предмет исследования** – технологии работы с кадрами в администрации муниципального образования «Белгородский район».

**Цель исследования** – предложить практические рекомендации, направленные на совершенствование организации работы с кадрами в администрации муниципального образования «Белгородский район».

**Задачи выпускной квалификационной работы:**

1. Изучить теоретические основы развития профессионального потенциала управленческих кадров в органах местного самоуправления.
2. Проанализировать практику развития профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района.
3. Разработать программу «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года».

**Теоретико-методологическая основа исследования** строится на использовании структурно-функционального подхода. Структурно-функциональный подход в областях научного знания связан с работами Р. Мертона, Т. Парсонса, П.А. Сорокина<sup>1</sup> и других основоположников социологической теории функционализма, структурализма и структурного функционализма.

---

<sup>1</sup> Мертон Р. Явные и латентные функции // Американская социологическая мысль. Тексты. М., 1994; Мертон Р. Социальные теории и социальная структура // Социс. 1992. №2; Парсонс Т. Некоторые проблемы общей теории в социологии. М., 1994; Парсонс Т. Система современных обществ. М., 1994; Сорокин П.А. социологические теории современности. М., 1992.

Органы местного самоуправления и кадровая работа рассматриваются как открытые социальные системы. Структурно-функциональный подход раскрывает совокупность устойчивых связей между элементами системы работы с кадрами, которые имеют определенную пространственную, временную и целевую организацию. Применение данного подхода в реализации работы с кадрами в органах местного самоуправления продиктовано тем, что в практике муниципального управления структура (закон связи элементов в рамках данного целого) выступает в виде некоторой нормативной системы, всегда строится под поставленные цели и стратегические задачи деятельности.

Также исследование опирается на теорию рациональной бюрократии М. Вебера<sup>1</sup>. На основе этой теории организация работы с кадрами, кадровые технологии, которые применяются в системе муниципальной службы, рассматриваются как рационально организованная деятельность, осуществляемая профессионально подготовленными специалистами.

В ходе исследования были использованы **методы** системного, логико-методологического и структурно-функционального анализа, обобщения, изучения документов.

**Эмпирической базой магистерской диссертации** послужили:

– федеральные, региональные и местные нормативные акты, регламентирующие деятельность органов местного самоуправления: ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>2</sup>, ФЗ-25 «О муниципальной службе в Российской Федерации»<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Вебер М. Основные социологические понятия // М. Вебер. Избранные произведения. М., 1990.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Устав муниципального образования «Белгородский район»<sup>1</sup>;

– результаты социологического исследования «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления», проведенного автором в декабре 2018 г. среди муниципальных служащих, занимающих высшие и главные должности муниципальной службы (N=25);

– статистические данные о кадрах муниципальной службы в администрации муниципального образования «Белгородский район»<sup>2</sup>.

**Научная новизна** результатов исследования состоит в следующем: разработана муниципальная программа «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года».

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1) Эффективность деятельности управленческих кадров в органах местного самоуправления определяется, прежде всего, отношением муниципальных служащих к своей профессиональной деятельности. В первую очередь, необходимо повышение профессионализма чиновников, совершенствование их личностно-деловых качеств. В современных условиях в основе профессионализма управленческих кадров должна быть прежде всего социальная компетентность и высокая квалификация.

2) Анализ практики развития профессионального потенциала управленческих кадров станет основой для составления программы развития профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района».

3) Внедрение программы «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года» может и должно стать основой управления развитием

---

<sup>1</sup> Устав муниципального образования Белгородский район: принят решением совета депутатов Белгородского района от 31 июля 2007 г. № 309 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Официальный сайт администрации муниципального образования «Белгородский район». URL: <http://belrn.ru/> (дата обращения: 10.02.2018).

персонала муниципальной службы, что значительно повысит эффективность и результативность деятельности муниципальных служащих администрации Белгородского района, а следовательно, муниципального управления в целом.

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы:** предложенные рекомендации возможно использовать в деятельности органов местного самоуправления, в сфере работы с кадрами.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложения.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Развитие профессионального потенциала управленческих кадров можно считать одним из приоритетных направлений в реализации государственной политики, связанной с подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров государственного и муниципального управления. Эффективность деятельности муниципального органа напрямую зависит от эффективности управленческих кадров в органах местного самоуправления.

Основная цель деятельности органов местного самоуправления – улучшение качества жизни населения, проживающего на территории муниципального образования. Развитие местного самоуправления названо в качестве одной из приоритетных задач государства.

В Концепции долгосрочного социально – экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года определено, что формирование институциональной среды в России базируется, в том числе, и на эффективности государственного управления и местного самоуправления<sup>1</sup>.

При этом именно управленческие кадры являются основной движущей силой для осуществления преобразований в социально-экономической сфере, от уровня профессионализма которых будет зависеть выполнение стратегических задач государства.

Кадры – неотъемлемая часть механизма социального управления, а кадровый корпус муниципальной службы как совокупность людей, специально подготовленных и профессионально занятых в органах местного самоуправления, выступает в качестве ее социальной составляющей<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шабунова А.А., Леонидова Г.В., Чекмарева Е.А. Проблемы качества кадров местного самоуправления // Региональная экономика. 2010. № 1 (9). С. 81-91.

<sup>2</sup> Богатырева И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: Социологический анализ. Научные ведомости БелГУ. Сер. Философия. Социология. Право. 2009. №2 (57). С. 89-96.

Муниципальная служба, функционирующая в органах местного самоуправления, регламентирует профессиональную деятельность работников этих органов, устанавливает их полномочия в решении вопросов местного значения.

Кадры муниципальной службы представляют собой совокупность работников, которые профессионально выполняют функции муниципального управления или способствуют их осуществлению, а также обеспечивают управление муниципальным хозяйством<sup>1</sup>.

Нормативной правовой базой профессиональной организации муниципального управления являются: Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (2003 г.), «О муниципальной службе в Российской Федерации» (2007 г.), нормативные правовые акты по вопросам местного самоуправления и муниципальной службы.

Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» устанавливает ответственность муниципальных служащих перед населением и государством<sup>2</sup>. Эффективность муниципального управления определяется профессионализмом и деловыми качествами муниципальных служащих.

Среди важнейших профессиональных способностей муниципальных служащих, необходимых для эффективной деятельности органа местного самоуправления, как правило, выделяются:

– развитые, нравственно ориентированные интеллектуальные способности, включая сообразительность, проявляющуюся в быстроте и оперативности мышления, догадливости, а также интуиции;

---

<sup>1</sup> Зотов В.Б. Система муниципального управления. Ростов на Дону, 2010. С. 534.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 15.01.2019).

- способность к непрерывному развитию и образованию, включающая непрерывное развитие профессиональных способностей, повышение уровня квалификации;
- способность к определению стратегических целей отраслей экономики (аналитические способности);
- способность осуществлять деятельность по улучшению работы аппарата органа местного самоуправления;
- способность эффективно контактировать с людьми, убеждать их своим поведением, вести за собой, способность делать четкие и понятные устные сообщения и т. д. (коммуникативные способности);
- способность к оперативному реагированию на изменения объективного и субъективного характера;
- способность управлять своим поведением в условиях стрессовых ситуаций, или стрессоустойчивость, которая рассматривается как волевая, интеллектуальная и эмоциональная сопротивляемость воздействиям окружающей среды;
- способность в короткие сроки практически организовывать реализацию соответствующего решения (управленческие способности);
- способность к непрерывному укреплению здоровья и совершенствованию спортивной формы.
- высокая работоспособность и конкурентоспособность<sup>1</sup>.

Данные профессиональные способности необходимы как простым муниципальным служащим, так и управленцам. Однако, к управленческим кадрам нового поколения сегодня предъявляют дополнительные требования.

Так, управленец должен быть новатором и лидером, более интегрированным с организацией в целом; должен иметь широкий панорамный кругозор; способен увидеть изменения (сдвиги), происходящие в реальном мире бизнеса; должен иметь способность к определению

---

<sup>1</sup> Шамарова Г.М. Комплексная оценка профессиональной компетентности кадров органов местного самоуправления // Кадровая политика. 2009. № 24(153). С. 50-61.

возможной перспективы и создания нового будущего; стремится к профессиональному и личному развитию; умеет работать в команде на результат<sup>1</sup>.

При этом не всегда все перечисленные качества присущи управленцам изначально, они могут приобретаться со временем, с опытом. Не маловажную роль здесь играет проводимая кадровая политика муниципальной службы, которая играет большую роль в развитии профессионального потенциала управленческих кадров.

Кадровая политика является главным направлением кадровой работы и включает совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, которые направлены на: сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; формирование высокопроизводительного, сплоченного коллектива, который способен достигать поставленных перед ними целей, как тактического, так и стратегического характера.

Главными элементами муниципальной кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом развития новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- формирование современных систем подбора и отбора персонала муниципальной службы;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала муниципальной службы;
- разработка программ занятости;

---

<sup>1</sup> Захаров В.М. Президентская программа подготовки управленческих кадров как технология воспроизводства профессионального потенциала кадров регионального управления // Научные ведомости БелГУ. Сер. Философия. Социология. Право. 2013. №23 (166). С. 76-85.

- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ.

Целью кадровой политики, как в области государственной власти, так и в области местного самоуправления, является разработка системы положений, определяющих основные направления деятельности органов управления по формированию и рациональному использованию кадрового потенциала в системе органов власти, обеспечивающих их эффективное функционирование.

Муниципальная кадровая политика обязана соответствовать современным условиям, для чего необходимо решить следующие задачи<sup>1</sup>:

- направленность на реализацию стратегии социально-экономического развития территории;
- согласованность действий представительного и исполнительно-распорядительного органов власти, обсуждение и консультации с представителями институтов гражданского общества, политических партий, учеными, экспертами;
- муниципальная кадровая политика обязана быть сформулирована четко и ясно, включать основные направления работы с персоналом муниципальной службы;
- муниципальная кадровая политика обязана быть принята депутатами представительного органа власти и доведена до всех работников органа местного самоуправления;
- муниципальная кадровая политика обязана содержать технологии, механизмы и ресурсы по ее реализации на территориальном уровне;
- основополагающие цели, задачи и направления муниципальной кадровой политики обязаны быть тесно связаны между собой и выполнять своевременное и качественное обеспечение органа власти необходимой

---

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

численностью персонала, рациональным использованием кадрового потенциала, реализацию прав и обязанностей работников.

Работа с кадрами – это разработка и реализация кадровой политики, которая включает: планирование, наем и размещение рабочего персонала; обучение, подготовку и переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в группе. Работа с кадрами – это деятельность органов управления, кадровых служб и должностных лиц, основой которой является практическое исполнение целей, задач и принципов кадровой политики. Кадровая работа по содержанию равнозначна кадровой практике как совокупность форм, методов и технологий работы с кадрами<sup>1</sup>.

К кадрам управления относятся работники, выполняющие какие-либо функции в системе управления организацией. Это работники, занятые преимущественно умственным трудом, обеспечивающие необходимую направленность, согласованность и эффективность деятельности всего персонала. Кадры управления способны в силу профессиональных знаний, навыков и опыта руководить действиями всех работников организации.

Кадровый состав органов местного самоуправления определяется реестром должностей муниципальной службы, которые подразделяются на следующие группы:

- высшие муниципальные должности;
- главные муниципальные должности;
- ведущие муниципальные должности;
- старшие муниципальные должности;
- младшие муниципальные должности.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология: монография. Белгород. 2014. С. 336.

На основе реестра в органах муниципальной власти формируется состав муниципальных служащих<sup>1</sup>. В соответствии с функциями муниципальной управленческой организации определяются полномочия высших должностных лиц.

Обычно выделяется три наиболее характерных вида назначения на управленческую должность: набор, выдвижение, ротация.

Набор – это вовлечение в сферу управления работника (заново, поскольку он в этой сфере не работал ранее).

Выдвижение – назначение работника, работавшего ранее в системе управления, на новый, более высокий пост.

Ротация – назначение, при котором название должности остается прежним, но меняется место работы или когда изменяется должность, но уровень поста остается тем же. Ротация – это перемещение по горизонтали, а выдвижение – по вертикали.

В сфере местного самоуправления, на наш взгляд, наиболее частым видом назначения на управленческую должность является выдвижение.

При назначении работников управления учитывается конкретная ситуация, соблюдается принцип сочетания старых и молодых кадров, а также принципы компенсации, динамизма, сочетание стабильности и мобильности.

Одним из важных факторов развития управленческих кадров местного самоуправления является создание кадрового резерва, целью которого является ротация кадров, замена руководителей, покинувших должность по различным причинам, замещение должностей в образуемых подразделениях муниципалитетов.

В применении к системе муниципальной службы кадровым резервом называется группа руководителей и специалистов, которые обладают способностями к управленческой деятельности и отвечают требованиям,

---

<sup>1</sup> Константинов А.С. Реформы местного самоуправления и проблемы повышения качества подготовки специалистов муниципального управления в системе высшего профессионального образования // Вестник северного (арктического) федерального университета. Серия: гуманитарные и социальные науки. 2008. № 1. С. 88-94.

которые предъявляются муниципальной должностью того или иного ранга, прошли отбор и осуществляют постоянную целевую профессионально квалификационную подготовку и переподготовку<sup>1</sup>.

Важная задача создания и применения на муниципальной службе кадрового резерва – это создание состава муниципальных служащих, который подготовлен условиям работы, обеспечение непрерывности и преемственности муниципальной кадровой политики, ее совершенствование на основе отбора и подготовки кадров, которые способны профессионально и эффективно управлять муниципальным образованием.

Формирование кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности – это многоплановая работа, которая включает в себя:

- отбор наиболее подходящих работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, состоящих в резерве, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва – это основной источник замещения вакантных руководящих должностей муниципальной службы. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей муниципальной службы (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения), с тем чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались 1 - 2 кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных<sup>2</sup>.

Главной формой подготовки резерва служит обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки исходят из уровня

---

<sup>1</sup> Фрейдина Е. В. Исследование систем управления кадрами в муниципальных образованиях. М., 2015. С.36.

<sup>2</sup> Киреева Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики. М., 2013. С. 176.

соответствия знаний кандидата, которые выявляются с помощью экспертной оценки, требованиям, предъявляемым к данной должности.

Кроме постоянного обучения на рабочем месте, можно понимать, как внутриорганизационное обучение муниципальных служащих, практикуются также перемещения, ротация муниципальных служащих по горизонтали и по вертикали, командировки для изучения передового опыта в другие муниципальные образования, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, которые зачислены в кадровый резерв, обязаны для начала направляться на переподготовку и повышение квалификации в высшие учебные заведения.

Необходима ежегодная оценка состава резерва, результатом которой может стать его изменение или исправление плана развития.

Эффективность работы с кадровым резервом в большей степени зависит от срока пребывания кандидата в нем. Как показывает практика, для получения правдивой оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность обычно достаточно трехлетнего срока. С таким сроком времени работник, находящийся в резерве, при вступлении в должность, уже будет в курсе всех дел, и поэтому замена пройдет гладко.

Перечень должностей, на которые формируется резерв управленческих кадров, включает государственные должности; должности руководителей исполнительных органов государственной власти; муниципальные должности, должности муниципальной службы в органах местного самоуправления; управленческие должности в учреждениях, организациях и на предприятиях, имеющих в качестве учредителей государственные органы.

Формирование, ведение, подготовка и использование резерва управленческих кадров должны основываться на принципах законности; доступности информации о резерве управленческих кадров; включения в резерв управленческих кадров региона на конкурсной основе; добровольности включения в резерв управленческих кадров; единства

основных требований, предъявляемых к кандидатам на включение в резерв; эффективности использования резерва управленческих кадров.

Основными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

- 1) назначение высококвалифицированных специалистов на должности муниципальной службы с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- 2) помощь продвижению по службе муниципальных служащих;
- 3) подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное обучение муниципальных служащих;
- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- 5) оценка результатов работы муниципальных служащих с помощью проведения аттестации;
- 6) при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении использование современных технологий подбора кадров<sup>1</sup>.

Рассмотрев основные характеристики управленческих кадров в органах местного самоуправления, кадровую политику и работу с кадровым резервом необходимо также рассмотреть кадровую работу в муниципальном образовании, как часть кадровой политики.

В соответствии с положениями ФЗ № 25 «О муниципальной службе в РФ» кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

- 1) создание кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;
- 2) подготовку предложений о реализации положений законодательства о муниципальной службе и внесение указанных предложений представителю нанимателя (работодателю);

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3) организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением трудового договора (контракта), назначением на должность муниципальной службы, освобождением от замещаемой должности муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию, и оформление соответствующих документов;

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

8) проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

10) организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;

11) проверка на достоверность представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на муниципальную службу, а также оформление допуска установленной формы к сведениям, составляющим государственную тайну;

12) организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, а также соблюдения связанных с муниципальной службой ограничений;

13) консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;

14) решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации.

Функции структурных подразделений организации закрепляются в соответствующих положениях, на основе которых разрабатываются должностные инструкции муниципальных служащих, каждому из которых определена должностная инструкция с его обязанностями.

Главными направлениями муниципальной кадровой работы являются:

- создание системы управления персоналом муниципальной службы и определение ее стратегии;
- составление плана кадровой работы, найм, отбор и прием муниципальных служащих;
- деловая оценка, профессиональная ориентация и адаптация персонала муниципальной службы;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала муниципальной службы;
- формирование нормальной психологической обстановки в коллективе и т.д.

Для оптимизации государственного и муниципального управления необходимо преобразовать российские руководящие структуры в соответствие с международными стандартами<sup>1</sup>.

В настоящее время одним из наиболее подходящих в направлении ротации и подготовки кадров управленческого аппарата считается компетентностный подход, который первоначально получил широкое распространение в США и Западной Европе. В Российской Федерации его начали использовать лишь в 2000-х гг., в связи с началом нового этапа реформирования органов государственной власти, в том числе и в плане обновления кадрового резерва управленческого аппарата страны.

В теории управления персоналом под «компетенциями» понимаются группы способностей, знаний, навыков и личностных особенностей человека,

---

<sup>1</sup> Чубарова Н.Л. Особенности реформирования системы подготовки управленческих кадров в контексте компетентностного подхода// Современные исследования социальных проблем. 2012. №3 (11).

которые имеют особую ценность для эффективной профессиональной деятельности, проявляются в деловом поведении и которые можно описать и измерить<sup>1</sup>.

Зарубежными специалистами понятие компетентности трактуется как готовность к мобилизации тех знаний, навыков и умений, которыми обладает конкретный сотрудник, и их использование в соответствии с потребностями текущего момента<sup>2</sup>.

То есть, в первую очередь это способность применять знания на практике, которая применительно к муниципальной службе приобретает вследствие получения специального образования (включая как высшее, так и дополнительные курсы переподготовки и повышения квалификации и т.д.), развивающего у сотрудника административных органов конкретные знания и навыки.

При этом важным направлением кадровой работы является оценка эффективности деятельности управленческих кадров. Методы оценки эффективности деятельности кадров базируются на комбинации двух методологических подходов, разработанных в зарубежных странах:

1. MBO (Management by objectives) – управление по целям;
2. BSC (Balanced Score Card) – сбалансированная система показателей деятельности<sup>3</sup>.

Ключевая идея метода управления по целям как метода оценки состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации. В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

---

<sup>1</sup> Малкова И.Ю., Еварович С.А. Разработка программ подготовки управленческих кадров в контексте компетентностного подхода и образовательного проектирования // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 347. С. 139-141.

<sup>2</sup> Квалификационные требования и квалификационные структуры // Сборник статей под ред. А.Е. Волкова, А.А. Климова. М., 2007.

<sup>3</sup> Шамарова Г.М. Оценка эффективности деятельности персонала органов местного самоуправления // Вопросы управления. 2014. № 2 (27) .С. 106-112.

а) для каждого сотрудника устанавливаются цели на конкретный период, исходя из которых, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;

б) по его истечении периода оцениваются результаты - как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

в) руководитель указывает на возможность улучшения и развития деятельности сотрудника, совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Рассмотрим еще один методологический подход к оценке эффективности управленческих кадров.

Система сбалансированных показателей (BSC) – это система стратегического управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели организации в четкий план оперативной работы подразделений и сотрудников организации, а также контролировать результаты их деятельности с помощью ключевых показателей эффективности.

Чтобы определить уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих и соответствия их занимаемым должностям, стимулирование уровня квалификации и повышение ответственности за исполнение ими своих должностных обязанностей, развитие у них инициативы и творческой активности, нужно использовать специальные методы, которые включают аттестацию муниципальных служащих.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия дает одну из таких оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнении рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

– не соответствует занимаемой должности<sup>1</sup>.

Если в ходе аттестации (оценки) выявляется низкий уровень подготовки муниципального служащего и несоответствие его занимаемой должности, то в органах местного самоуправления проводится переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих. При этом первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами.

При подборе кадров муниципальной службы может быть предусмотрен конкурс на замещение соответствующих должностей. Наряду с оценкой уровня и профиля образования, квалификации, стажа, направлений предыдущей деятельности и других формальных показателей претендента, важной при этом становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением.

Основной задачей подбора кадров является оценка относительно устойчивых признаков личности будущего муниципального служащего, его потенциал<sup>2</sup>.

Подбор персонала базируется на трех принципах:

– принцип соответствия, означающий соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых муниципальных должностей;

– принцип перспективности кадровой политики, который базируется на учете следующих условий: установление возрастного ценза для муниципальных должностей; определение положительности периода работы в одной должности, в одном и том же отделе, управлении, департаменте; возможность получения новой профессии или специальности, организации систематического профессионального обучения (переподготовки);

---

<sup>1</sup> Петренко А. Ю. Методы управления персоналом: аналитический аспект. М., 2013. С. 78.

<sup>2</sup> Адиятуллина А.Р. Молодежь и кадровый потенциал, или несколько слов о кадровой скамейке. Орел, 2013. С. 239.

– принцип сменяемости, который заключается в том, что лучшему использованию персонала обязаны способствовать внутриорганизационные перемещения, под которыми понимается процесс изменения места службы муниципального служащего в рамках органа местного самоуправления<sup>1</sup>.

Подбирая кадры муниципальной службы, нужно использовать конкурсную технологию на замещение соответствующих должностей, при этом важным аспектом становится оценка личностных качеств кандидата.

Почти во всех муниципалитетах Российской Федерации условием приема на муниципальную службу является наличие у кандидата определенных профессиональных данных, а также соответствующего базового образования.

При приеме на муниципальную службу можно использовать два подхода:

Прием молодых людей предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как в основном и орган власти, и кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере деятельности.

Наем лиц, которые имеют опыт работы по специальности на предприятиях муниципальной экономики и социальной сфере, в бизнесе, так называемый сторонний найм, использующийся из-за недостатка кадров определенных профессий<sup>2</sup>.

При отборе кандидатов проводится собеседование, дополняющее данные письменных источников (анкет, резюме).

Для оценки кандидатов используется тестирование, заключающееся в решении кандидатом задач из соответствующей сферы муниципальной деятельности и установлении на этой основе количественных и качественных показателей, которые определяют уровень знаний кандидата.

---

<sup>1</sup> Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом. Белгород, 2012. С. 145.

<sup>2</sup> Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

Кроме того, для большинства муниципальных служащих, в том числе и управленческих кадров в ходе их профессиональной деятельности требуется повышение профессионального уровня, которое включает:

- получение новых знаний и навыков;
- применение полученных, но не применяемых до сих пор знаний и навыков;
- повышение и расширение профессиональной квалификации;
- улучшение качественных и количественных показателей муниципальной службы;
- адаптация к изменившимся социально-экономическим условиям.

Получение муниципальными служащими новых знаний, навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности называется переподготовкой, организуемой для освоения работниками, которые уже имеют профессию, новых профессий с учетом потребностей производства и для получения дополнительной квалификации<sup>1</sup>.

Профессиональная подготовка – это обучение муниципальных служащих с целью получения дополнительных теоретических знаний и практических навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности.

Цель профессиональной переподготовки муниципальных служащих состоит в получении специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам «муниципального управления», которые предусматривают изучение отдельных дисциплин, разделов и технологий, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Вместе с тем профессиональную переподготовку осуществляют для расширения квалификации специалистов в целях их адаптации к новым экономическим и социальным условиям и ведения новой

---

<sup>1</sup> Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2013. № 1. С. 7.

профессиональной деятельности, в том числе учитывая международные требования и стандарты.

Под повышением квалификации можно понимать обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в силу необходимости освоения ими современных методов решения профессиональных задач.

Повышение квалификации включает в себя краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 ч.) с защитой реферата и обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 ч.) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель, а без отрыва от работы – от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего<sup>1</sup>.

Отдельным видом дополнительного профессионального образования является стажировка. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров выступает подсистемой образовательной системы России и в качестве структурных элементов включает:

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- органы управления подготовкой и переподготовкой управленческих кадров и подведомственные им учреждения и предприятия.

---

<sup>1</sup> Казанцева М.В. Специфика формирования кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С. 14.

Используя систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в системе местного самоуправления нужно учитывать следующие принципы:

Обеспечение опережающего характера обучения. Воплощение этого принципа связано с определением и анализом проблем развития территории, для решения которых требуется дополнительное обучение управленческих кадров, выявление приоритетных направлений и целей обучения, создание системы мер, которые направлены на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

Непрерывность обучения. Этот принцип предполагает преемственность процессов подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров в соответствии с требованиями образовательных стандартов, т. е. такую организацию обучения, в которой содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

Целевая направленность обучения. Воплощение этого принципа связано с обеспечением углубления и оптимизации учебного процесса, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура). С этим возможно использовать различные формы для получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации, по месту работы муниципальных служащих, самообразование и т. п.

Научность. Этим принципом предусмотрено внедрение результатов научных исследований в организацию образовательного процесса, анализа современной практики, отечественного и зарубежного опыта муниципального управления.

Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного и муниципального заказа. Этот принцип предполагает

проведение обучения за счет средств федерального, региональных и местных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников. Государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих определяет периодичность и сроки обучения в зависимости от форм и видов обучения, создает предпосылки для создания механизма финансирования затрат на обучение служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает правительство РФ. Госзаказ размещается среди образовательных учреждений на конкурсной основе. В качестве заказчиков выступают органы государственного и муниципального управления.

Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы. Для улучшения системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» выделяются государственные вузы, осуществляющие региональную координацию учебной деятельности по образовательным округам.

Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги. В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, который проходит обучение; учебное заведение, которое реализует программу обучения; муниципальный орган, который заинтересован в получении квалифицированного, компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы<sup>1</sup>.

Таким образом, исследование теоретических основ развития профессионального потенциала управленческих кадров в органах местного самоуправления позволяет сделать ряд выводов:

---

<sup>1</sup> Шамарова Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 3. С. 40.

1. Повышение и развитие профессионального уровня управленческих кадров требует непрерывного обновления профессиональных знаний и реализации практического опыта эффективного управления экономическими, социально-культурными и политическими процессами на территории муниципального образования для достижения целей местного самоуправления - удовлетворения потребностей населения и устойчивого развития территории.

2. Эффективность деятельности управленческих кадров в органах местного самоуправления определяется, прежде всего, отношением муниципальных служащих к своей профессиональной деятельности. В первую очередь, необходимо повышение профессионализма чиновников, совершенствование их личностно-деловых качеств. В современных условиях в основе профессионализма управленческих кадров должна быть прежде всего социальная компетентность и высокая квалификация.

3. Складывающаяся система подготовки государственных и муниципальных служащих, требует инновационных подходов к подготовке и подбору кадров, в том числе использования определенных методологических подходов для оценки качества профессиональной деятельности управленческих кадров.

4. Развитие профессионального потенциала управленческих кадров в органах местного самоуправления должно основываться на проведении рациональной кадровой политики, учитывающей интересы всех субъектов данного процесса. Формирование кадрового резерва муниципальной службы будет способствовать выдвижению специалистов на руководящие должности.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА**

В первом разделе магистерской диссертации были рассмотрены теоретические основы развития профессионального потенциала управленческих кадров. В данном разделе предлагается анализ практики работы по развитию профессионального потенциала управленческих кадров в администрации Белгородском районе.

Муниципальное образование «Белгородский район» Белгородской области обладает статусом муниципального района. В его состав входят 3 городских поселения – поселки Северный, Разумное, Октябрьский и 21 сельское поселение.

Основными приоритетами политики органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» являются улучшение качества жизни населения района, в первую очередь, с учетом основных положений посланий Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации и в соответствии с Программой улучшения качества жизни населения Белгородской области, а также реализация приоритетных национальных проектов «Развитие агропромышленного комплекса», «Доступное и комфортное жилье – гражданам России», «Здравоохранение», «Образование», участие в реализации федеральных и областных целевых программ, концепций, стратегий, реализация районных программ, проектов и мероприятий, направленных на социально-экономическое развитие муниципального образования.

Всего в органах местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» работает 251 человек, из них 79 человек - муниципальные служащие, мужчин - 60 человек (31 %), женщин - 172 человек (69 %).

Из общего количества работников органов местного самоуправления 100% имеют высшее образование. Большинство работников (65% по администрации муниципального образования и 78% - по городским и сельским поселениям)) находятся в наиболее трудоспособном возрасте от 30 до 60 лет, причем около половины работников имеет стаж работы свыше 10 лет.

Эффективность деятельности любого властного органа напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения этих органов.

Одной из задач для администрации Белгородского района является решение проблемы по созданию корпуса муниципальных служащих, обладающих современными научными знаниями в области управления.

В соответствии с поставленной задачей в Белгородском районе разработаны и реализованы:

– районная целевая Программа «Развитие муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2010 годы» (постановление главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 655)<sup>1</sup>;

– районная целевая Программа формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2013 годы (постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 747)<sup>2</sup>.

В настоящее время повышение профессиональной квалификации муниципальных служащих осуществляется согласно постановлению правительства Белгородской области от 5 мая 2006 года № 107-пп «О

---

<sup>1</sup> Целевая Программа «Развитие муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2010 годы» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Целевая Программа формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2013 годы URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

порядке, основных направлениях повышения профессиональной квалификации государственных гражданских служащих в Белгородской области и предметах для изучения», распоряжению губернатора Белгородской области от 24 октября 2006 года № 888-р «О программе профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих на бюджетной основе в 2007 году». 21 июня 2007 года издано распоряжение заместителя губернатора области – руководителя аппарата губернатора области № 90 «Об организации обучения государственных гражданских и муниципальных служащих области с использованием технологий дистанционного консультирования и обучения».

Основными задачами кадровой политики в администрации являются:

- развитие правовых и организационных механизмов муниципальной службы муниципального района;
- сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава муниципальных служащих;
- информационно-аналитическое и организационно-методическое сопровождение кадровой политики на территории района;
- организация работы по обеспечению соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, установленных законодательством, при поступлении и прохождении такой службы.

С целью закрепления правовых, организационных и финансово-экономических основ муниципальной службы, формирования кадрового резерва органами местного самоуправления муниципального района приняты следующие документы:

Решение совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 «О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Решение совета депутатов Белгородского района от 30 ноября 2007 года № 348 «О муниципальной службе муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

Решение Муниципального совета Белгородского района от 12 декабря 2007 года № 11 «Об утверждении Положения о порядке и условиях проведения конкурса на замещение должности главы администрации Белгородского района»<sup>1</sup>;

Решение Муниципального совета Белгородского района от 25 декабря 2007 года № 16 «Об утверждении состава конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение должности главы администрации Белгородского района»<sup>2</sup>;

Решение Муниципального совета Белгородского района от 09 января 2008 года № 29 «Об упорядочении оплаты труда работников органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, замещающих должности муниципальной службы муниципального района»<sup>3</sup>;

Решение Муниципального совета Белгородского района от 09 января 2008 года № 30 «Об упорядочении оплаты труда работников органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы муниципального района»<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 12 декабря 2007 года № 11 «Об утверждении Положения о порядке и условиях проведения конкурса на замещение должности главы администрации Белгородского района» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 25 декабря 2007 года № 16 «Об утверждении состава конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение должности главы администрации Белгородского района» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>3</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 09 января 2008 года № 29 «Об упорядочении оплаты труда работников органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, замещающих должности муниципальной службы муниципального района» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>4</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 09 января 2008 года № 30 «Об упорядочении оплаты труда работников органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы муниципального района» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

Решение Муниципального совета Белгородского района от 24 июня 2008 года № 79 «Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>1</sup>;

Решение Муниципального совета Белгородского района от 29 июля 2008 года № 103 «Об утверждении Положения «О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>2</sup>;

Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 747 «Об образовании комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>3</sup>;

Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 748 «О создании рабочей группы по подготовке предложений по формированию резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>4</sup>;

Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 747 «О районной целевой Программе формирования

---

<sup>1</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 24 июня 2008 года № 79 «Об утверждении Положения о конкурсе на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Решение Муниципального совета Белгородского района от 29 июля 2008 года № 103 «Об утверждении Положения «О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>3</sup> Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 748 «О создании рабочей группы по подготовке предложений по формированию резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>4</sup> Распоряжение главы администрации Белгородского района от 24 октября 2008 года № 748 «О создании рабочей группы по подготовке предложений по формированию резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области на 2008-2013 годы»<sup>1</sup>;

Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 748 «О Порядке формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>2</sup>;

Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 749 «О конкурсном отборе кандидатов на включение в резерв управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>3</sup>;

Распоряжение администрации Белгородского района от 18.04.2018 г. №55 О внесении изменений в постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 9 сентября 2015 года №80 «О создании по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов»<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 748 «О Порядке формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 748 «О Порядке формирования резерва управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>3</sup> Постановление главы администрации Белгородского района от 08 декабря 2008 года № 749 «О конкурсном отборе кандидатов на включение в резерв управленческих кадров муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>4</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 18.04.2018 г. №55 О внесении изменений в постановление администрации Белгородского района Белгородской области от 9 сентября 2015 года №80 «О создании по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих администрации Белгородского района и урегулированию конфликта интересов» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

Распоряжение администрации Белгородского района от 04.10.2013 года №2133 «О создании рабочей группы для проведения мониторинга реализации законодательства о муниципальной службе»<sup>1</sup>;

Распоряжение администрации Белгородского района от 02.10.2013 года №2019 «Об утверждении порядка поступления на муниципальную службу и замещения вакантных должностей муниципальной службы»<sup>2</sup>;

Распоряжение администрации Белгородского района от 14.01.2016 года № 3-к Об утверждении Порядка организации работы по присвоению классов чинov муниципальной службы муниципальным служащим муниципального района «Белгородский район» Белгородской области<sup>3</sup>;

Постановление администрации Белгородского района от 28.12.2011 года №169 «О порядке ведения реестра муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>4</sup>;

Постановление администрации Белгородского района от 29.11.2012 года №142 «О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения обязанностей муниципальными служащими органов местного самоуправления муниципального района «Белгородский район» Белгородской области»<sup>5</sup>;

---

<sup>1</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 04.10.2013 года №2133 «О создании рабочей группы для проведения мониторинга реализации законодательства о муниципальной службе» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>2</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 02.10.2013 года №2019 «Об утверждении порядка поступления на муниципальную службу и замещения вакантных должностей муниципальной службы» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>3</sup> Распоряжение администрации Белгородского района от 14.01.2016 года № 3-к Об утверждении Порядка организации работы по присвоению классов чинov муниципальной службы муниципальным служащим муниципального района «Белгородский район» Белгородской области URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>4</sup> Постановление администрации Белгородского района от 28.12.2011 года №169 «О порядке ведения реестра муниципальных служащих муниципального района «Белгородский район» Белгородской области» URL: <http://belrn.ru/kadrovaya-politika> (дата обращения: 15.01.2019).

<sup>5</sup> Постановление администрации Белгородского района от 29.11.2012 года №142 «О квалификационных требованиях к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения обязанностей муниципальными служащими органов местного

Принятыми нормативными правовыми актами на уровне района были закреплены основные вопросы формирования, организации работы с резервом кадров и его подготовки, а также процедура проведения конкурса на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района. Создана комиссия по проведению конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы, действующая на постоянной основе.

Реализация принятых на муниципальном уровне программ должна способствовать формированию у муниципальных служащих необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности в органах местного самоуправления муниципальных образований.

Включение кандидатов в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района проводится по результатам проводимых конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы, конкурсов на включение в кадровый резерв муниципальной службы муниципального района, аттестаций и квалификационных экзаменов муниципальных служащих.

В районе проводится работа по совершенствованию структуры органов местного самоуправления и укреплению участников муниципального и хозяйственного управления квалифицированными и компетентными работниками. Подписаны соглашения о сотрудничестве в обеспечении деятельности региональной системы непрерывного профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих области, базирующейся на новых образовательных технологиях.

Учитывая крайнюю важность кадрового потенциала руководителей для социально-экономического развития муниципального района, а также

реализации иных задач и функций органов местного самоуправления проблема формирования и подготовки резерва управленческих кадров муниципального района требует обязательного решения. При этом необходимо обеспечить участие организаций народного хозяйства, общественных организаций муниципального района, некоммерческих организаций, учебных заведений в работе по формированию резерва управленческих кадров муниципального района. Реализация Программы должна проходить при условии информирования граждан и организаций о мероприятиях, проводимых в рамках формирования и подготовки резерва управленческих кадров муниципального района, для повышения доверия граждан к муниципальной службе, обеспечения открытости и прозрачности муниципальной службы.

На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным в соответствии с Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ.

При поступлении на муниципальную службу, а также при ее прохождении не допускается установление каких бы то ни было прямых или косвенных ограничений или преимуществ в зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами муниципального служащего.

При поступлении на муниципальную службу гражданин представляет:

- заявление с просьбой о поступлении на муниципальную службу и замещении должности муниципальной службы;
- собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, установленной Правительством Российской Федерации;

- паспорт;
  - трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;
  - документ об образовании;
  - страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, за исключением случаев, когда трудовой договор (контракт) заключается впервые;
- свидетельство о постановке физического лица на учет в налоговом органе по месту жительства на территории Российской Федерации;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
  - заключение медицинского учреждения об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу;
  - сведения о доходах за год, предшествующий году поступления на муниципальную службу, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
  - иные документы, предусмотренные федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством с учетом особенностей, предусмотренных Федеральным законом от 02 марта 2007 года. Гражданин, поступающий на должность главы администрации муниципального района по результатам конкурса на замещение указанной должности, заключает контракт. Порядок замещения должности главы администрации муниципального района по контракту и порядок заключения и расторжения контракта с лицом, назначаемым на указанную должность по контракту, определяются Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в

Российской Федерации». Типовая форма контракта с лицом, назначаемым на должность главы администрации муниципального района по контракту, утверждается законом Белгородской области.

Поступление гражданина на муниципальную службу оформляется актом представителя нанимателя (работодателя) о назначении на должность муниципальной службы.

Сторонами трудового договора при поступлении на муниципальную службу являются представитель нанимателя (работодатель) и муниципальный служащий.

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу, а муниципальный служащий не может находиться на муниципальной службе в случае:

- признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;
- осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности муниципальной службы, по приговору суда, вступившему в законную силу;
- отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности муниципальной службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой муниципальным служащим должности муниципальной службы связано с использованием таких сведений;
- наличия заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинского учреждения. Порядок прохождения диспансеризации, перечень таких заболеваний и форма заключения медицинского учреждения устанавливаются Правительством Российской Федерации;

– близкого родства или свойства (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов) с муниципальным служащим, если замещение должности муниципальной службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому;

– прекращения гражданства Российской Федерации, прекращения гражданства иностранного государства – участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе, приобретения им гражданства иностранного государства либо получения им вида на жительство или иного документа, подтверждающего право на постоянное проживание гражданина Российской Федерации на территории иностранного государства, не являющегося участником международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым гражданин Российской Федерации, имеющий гражданство иностранного государства, имеет право находиться на муниципальной службе;

– наличия гражданства иностранного государства (иностранных государств), за исключением случаев, когда муниципальный служащий является гражданином иностранного государства – участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе;

– представления подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на муниципальную службу;

– непредставления установленных настоящим Федеральным законом сведений или представления заведомо ложных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Гражданин не может быть принят на муниципальную службу после достижения им возраста 65 лет – предельного возраста, установленного для замещения должности муниципальной службы.

При замещении должности муниципальной службы в муниципальном районе заключению трудового договора может предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

Порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального района. Порядок проведения конкурса должен предусматривать опубликование его условий, сведений о дате, времени и месте его проведения, а также проекта трудового договора не позднее чем за 20 дней до дня проведения конкурса.

Полномочия конкурсной комиссии выполняет аттестационная комиссия по аттестации муниципальных служащих, замещающих высшие, главные, ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы муниципального района «Белгородский район» Белгородской области, состав которой утверждается представительным органом муниципального района.

Представитель нанимателя (работодатель) заключает трудовой договор и назначает на должность муниципальной службы одного из кандидатов, отобранных аттестационной комиссией по результатам конкурса на замещение должности муниципальной службы.

В число квалификационных требований к должностям муниципальной службы входят следующие требования к уровню профессионального образования:

- к высшим, главным и ведущим должностям муниципальной службы – наличие высшего профессионального образования;
- к старшим и младшим должностям муниципальной службы – наличие среднего профессионального образования или среднего полного (общего) образования при условии получения на момент замещения

должности муниципальной службы высшего профессионального образования по заочной или очно-заочной (вечерней) форме обучения.

Специальные профессиональные знания подтверждаются документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании по направлениям подготовки (переподготовки), соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района, либо их структурных подразделений.

В случае, если специальные профессиональные знания, подтвержденные документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании, не соответствуют направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района и их структурных подразделений, учитывается документ государственного образца о профессиональной переподготовке по соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления муниципального района и их структурных подразделений.

В число квалификационных требований к должностям муниципальной службы входят следующие требования к стажу муниципальной службы (государственной службы) или стажу (опыту) работы по специальности:

- 1) к высшим и главным должностям муниципальной службы – наличие стажа муниципальной службы (государственной службы) или стажа (опыта) работы по специальности не менее трех лет;
- 2) к ведущим должностям муниципальной службы – наличие стажа муниципальной службы (государственной службы) или стажа (опыта) работы по специальности не менее одного года;
- 3) к старшим и младшим должностям муниципальной службы – без предъявления требований к стажу муниципальной службы.
- 4) Общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям к должностям муниципальной службы являются:

5) знание Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативно-правовых актов Белгородской области, Устава Белгородского района и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность органов власти в сфере местного самоуправления;

б) знание основ государственного и муниципального управления;

7) знание нормативно-правовых актов, регламентирующих служебную деятельность.

8) Общими квалификационными требованиями к профессиональным навыкам к должностям муниципальной службы являются:

9) навыки владения современными средствами, методами и технологией работы с информацией;

10) навыки работы с документами (составление, оформление, анализ, ведение и хранение документации, иные практические навыки работы с документацией);

11) навыки саморазвития и организации личного труда;

12) навыки планирования рабочего времени;

13) коммуникативные навыки.

Дополнительные квалификационные требования к должности главы администрации муниципального района, замещаемой на основании контракта, устанавливаются законом Белгородской области от 30 марта 2005 года № 177 «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области» и Уставом муниципального района, а к должности главы администрации поселения, замещаемой на основании контракта, – уставами поселений.

В соответствии с законом Белгородской области от 30 марта 2005 года № 177 «Об особенностях организации местного самоуправления в Белгородской области» и Уставом муниципального района глава администрации муниципального района назначается на должность по

контракту и кандидат на эту должность должен соответствовать следующим требованиям:

- наличие гражданства Российской Федерации;
- владение государственным языком Российской Федерации;
- наличие высшего профессионального образования;
- наличие стажа муниципальной или государственной службы (либо замещения выборной муниципальной должности, государственной должности субъекта Российской Федерации или государственной должности Российской Федерации) не менее трех лет или стажа работы в должности руководителя коммерческой или некоммерческой организации не менее пяти лет;
- отсутствие неснятой или непогашенной судимости;
- возраст не менее 25 лет.

Реализация мероприятий в сфере муниципальной кадровой политики позволила:

- актуализировать правовые и организационные механизмы муниципальной службы Белгородского района;
- внедрить в муниципальную практику механизмы связанные с обеспечением кадровой безопасности муниципальной службы Белгородского района;
- усовершенствовать систему отбора кадров в администрацию Белгородского района, в том числе посредством развития современных кадровых технологий;
- усовершенствовать механизмы формирования и реализации единой кадровой политики между структурными подразделениями администрации Белгородского района;
- сформировать систему мер по предупреждению коррупции, выявлению и разрешению конфликта интересов на муниципальной службе, а также усовершенствовать механизм соблюдения общих принципов служебного поведения муниципальных служащих;

- усовершенствовать систему профессионального развития муниципальных служащих администрации района;
- улучшить качественный состав муниципальных служащих;
- организовать научно-методическое сопровождение реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального района «Белгородский район» Белгородской области до 2025 года и плана действий органов местного самоуправления на среднесрочную перспективу;
- провести комплекс семинаров и экспертных обсуждений проблем развития сфер жизнедеятельности города, обеспечить накопление и систематизацию опыта муниципального управления.

На муниципальной службе администрации района продолжается совершенствование и развитие современных кадровых технологий. В рамках диссертационного исследования мы решили провести диагностику развития профессионального потенциала управленческих кадров в Белгородском районе.

В качестве основного метода сбора информации выступил опрос. В анкетном опросе участвовали муниципальные служащие администрации Белгородского района, занимающие высшие и главные должности муниципальной службы (N=25).

Таблица № 1

Каков Ваш стаж работы в органах местного самоуправления?

	Кол-во	%
От 3 до 5 лет	1	4
От 5 до 10 лет	7	28
От 10 до 15 лет	12	48
Свыше 15 лет	5	20

Если говорить о стаже работы в органах местного самоуправления, то больше всего опрошенных респондентов (48% ) работают более 10 лет, до 10 лет должности в органах власти занимают 7 опрошенных, что составляет 28% от общего числа респондентов, 20% работают более 15 лет и лишь 1 респондент имеет стаж не более 5 лет.

Таблица № 2

Считаете ли Вы свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы?

	Кол-во	%
1. Да	14	56
2. Скорее да, чем нет	11	44
3. Скорее нет, чем да	-	-
4. Нет	-	-
5. Затрудняюсь ответить	-	-

На второй вопрос все респонденты дали положительный ответ. Все опрошиваемые считают свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы в органах местного самоуправления. Так, 56% респондентов на данный вопрос ответили однозначно «Да» и 44% - «Скорее да, чем нет».

По данному вопросу нет отрицательных ответов, что свидетельствует о высоком уровне профессиональной компетентности служащих.

Таблица № 3

Какие из перечисленных качеств персонала более всего необходимы для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления?

	Кол-во	%
1. Системность мышления	17	68
2. Гибкость и динамичность мышления	7	28
3. Творчество и инновации	5	20
4. Планирование деятельности	13	52
5. Ориентация на результат	14	56
6. Эффективность взаимодействия в процессе деятельности	11	44
7. Письменная и устная коммуникация	3	12
8. Нормативность, соблюдение законов, норм и правил	13	52
9. Стрессоустойчивость	12	48
10. Адаптивность, готовность к изменениям	9	36
11. Делегирование полномочий	-	-
12. Другое	-	-

На вопрос о персональных качествах, необходимых для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления, большинство, а именно 68% опрошенных, считают, что главным является системность мышления работников. Более 50% опрошенных также выделяют такие качества, как планирование деятельности, ориентация на результат,

нормативность, соблюдение законов, норм и правил. 48% отметили важность такого качества, как стрессоустойчивость при повышении эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Менее половины – 36% респондентов считают важными качествами сотрудников адаптивность, готовность к изменениям. Наименее важными качествами опрошенные посчитали способность к творчеству и инновациям, навыки письменной и устной коммуникации, гибкость и динамичность мышления.

Таблица № 4

Имеете ли Вы возможность для самостоятельного профессионального развития?

	Кол-во	%
1. Да	14	56
2. Скорее да, чем нет	10	40
3. Скорее нет, чем да	1	4
4. Нет	-	-
5. Затрудняюсь ответить	-	-

По вопросу о наличии возможности самостоятельного профессионального развития 24 респондента отмечают, что имеют такую возможность и лишь 1 респондент не имеет. 56% однозначно ответили на поставленный вопрос «Да», 40 % опрошиваемых - «Скорее да, чем нет» и 4 % - «Скорее нет, чем да».

Это свидетельствует о том, что большинство служащих органов местного самоуправления имеют возможность для самостоятельного профессионального развития.

Таблица № 5

Знания и навыки в какой сфере Вы хотели бы в первую очередь получить в ходе профессиональной подготовки?

	Кол-во	%
1. Управление проектами	8	32
2. Управление ресурсами	1	4
3. Информатизация управленческой деятельности	-	-
4. Саморазвитие и организация личного труда	3	13
5. Стратегический менеджмент	1	4
6. Правовые основы профессиональной		

деятельности	1	4
7. Культура и этика общения	-	-
8. Конфликтология	4	16
9. Управление персоналом	1	4
10. Менеджмент качества	3	12
11. Управление рисками	3	12
12. Другое (укажите)	-	-

8 респондентов выделили управление проектами, что составило 32% от всего количества опрашиваемых. Данный факт свидетельствует о том, что сотрудники приоритетное внимание уделяют своей основной профессиональной деятельности. Немного меньше – 16% выбрали сферу конфликтологии, 13% - саморазвитие и организация личного труда, 12% - менеджмент качества и управление рисками. Наименьшее количество респондентов – 4% указали на такие направления, как управление ресурсами, стратегический менеджмент, правовые основы профессиональной деятельности, управление персоналом. Ни один респондент не выбрал в качестве сферы для повышения навыков информатизацию управленческой деятельности, культуру и этику общения.

Таблица № 6

Выполнение каких задач представляет для Вас наибольшую сложность в практической деятельности?

	Кол-во	%
1.Руководство группой и организация деятельности	-	-
2.Планирование деятельности	1	4
3.Эффективность взаимодействия в процессе деятельности	1	4
4.Разработка проектов и программ	16	64
5.Подготовка деловой корреспонденции	-	-
6.Структурирование управленческой информации	3	12
7.Сохранение высокого темпа работы	2	8
8.Соблюдение законов норм и правил	1	4
9.Работа в ситуациях повышенной неопределенности	21	84
10.Видение перспектив	2	8
11.Разработка и принятие управленческих решений	2	8
12.Контроль выполнения задачи и оценка деятельности	-	-
13.Делегирование полномочий	4	16
14.Другое	1(нет)	

Анализируя ответы на последний вопрос исследования, выясняется, что определенную сложность в практической деятельности для служащих органом местного самоуправления представляет выполнение таких задач, как работа в ситуациях повышенной неопределенности - для 84 % респондентов, разработка проектов и программ – для 64%. Среднюю сложность представляют задачи делегирования полномочий (для 16%) и структурирование управленческой информации (для 12%). У 8% респондентов затруднения вызывают задачи по сохранению высокого темпа работы, видение перспектив, разработка и принятие управленческих решений. Менее всего опрошенных – 4% видят сложность при планировании деятельности, эффективности взаимодействия в процессе деятельности, соблюдении законов, норм и правил.

А такие задачи, как подготовка деловой корреспонденции, руководство группой и организация деятельности, контроль выполнения задачи и оценка деятельности не вызывают никаких затруднений у служащих органов местного самоуправления в практической деятельности.

Таким образом, в заключении первого раздела магистерской диссертации можно сделать следующие выводы:

1. В настоящее время в администрации Белгородского района полностью сформирована нормативно-правовая база, которая способствует развитию профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района. В администрации совершенствуется система отбора кадров на муниципальную службу района, в том числе посредством развития современных кадровых технологий совершенствуется механизмы формирования и реализации единой кадровой политики между структурными подразделениями администрации Белгородского района.

2. Согласно проведенному социологическому опросу определенную сложность в практической деятельности для служащих органов местного

самоуправления представляет выполнение таких задач, как работа в ситуациях повышенной неопределенности - для 84 % респондентов, разработка проектов и программ – для 64%. Выделенные при анализе проблемы позволили сформировать направления для разработки программы «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года».

### **РАЗДЕЛ III. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ «РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ БЕЛГОРОДСКОГО РАЙОНА ДО 2020 ГОДА»**

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.

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 Белгородском районе 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;

– морально-ценностный – формирование профессиональной культуры муниципальных служащих, укрепление нравственных принципов, определяющихся службой на благо муниципального образования и территориального сообщества;

– технологический – обеспечение деятельности муниципальных служащих необходимым комплексом технологий, а также обучение их эффективному использованию.

Таким образом, процесс профессионализации муниципальной службы в должен являть собой последовательное применение кадровых технологий в системе органов местного самоуправления, направленных на системное развитие профессионального потенциала и укрепление кадровой безопасности муниципального образования.

В этой связи, нами была разработана программа «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года».

#### **Обоснование проектных мероприятий.**

Предложенная программа основана на оценке ресурсного потенциала кадров муниципальной службы, экономики и социальной сферы с учетом сопряженных рисков и направлена на кадровое обеспечение реализации социально-экономического развития района, содействие генерированию и реализации инновационных идей во всех сферах управленческой деятельности.

Инструментом реализации кадровой политики администрацией Белгородского района является программно-целевое и проектное управление, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, направленные на эффективное достижение целей программы, обеспечение инновационной активности и привлечение интеллектуального человеческого капитала на муниципальную службу, в экономику и социальную сферу. Для оценки результатов программы применена технология индикативного управления.

Сохраняется ряд проблем формирования и развития кадрового потенциала системы муниципального управления района:

1. Современные методы планирования и регламентации труда муниципальных служащих района не получили широкого распространения, а предусмотренные действующим законодательством механизмы стимулирования муниципальных служащих к исполнению служебных обязанностей на высоком профессиональном уровне не реализуются в полной мере, что снижает мотивацию муниципальных служащих.

2. Оценка профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих района еще слабо увязана с тем, насколько качественно в органах власти, муниципальных функции и оказываются муниципальных услуги. Отсутствуют научно обоснованные критерии оценки результативности деятельности муниципальных служащих.

3. Мотивация муниципальных служащих администрации Белгородского района к профессиональному развитию требует дальнейшего совершенствования.

4. Качество профессионального обучения муниципальных служащих не в полной мере отвечает потребностям муниципальной службы в современных условиях.

5. Система работы с кадровым резервом на муниципальной службе области требует дальнейшего совершенствования.

6. Недостаточная открытость муниципальной службы способствует проявлениям бюрократизма и коррупции.

Таким образом, решение проблем, связанных с развитием профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района требует применения комплексного и системного подходов, что представляется возможным только путем использования методов программно-целевого управления.

**Цели и задачи программы.** Повышение качества муниципального управления в Белгородском районе путем создания в период до 2020 года системы профессионализации муниципальных служащих.

Задачами программы выступают:

- обеспечение формирования эффективной системы повышения квалификации муниципальных служащих Белгородского района;
- технологизация процесса развития профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления;
- формирование профессиональной культуры муниципальных служащих, соответствующей, как общечеловеческим ценностям, так и нравственным принципам, определяющимся службой на благо муниципального образования и территориального сообщества;
- формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальных служащих, на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

**Целевая группа** участников программы. К таким можно отнести: муниципальных служащих администрации Белгородского района; управление кадровой политики; учреждения высшего профессионального образования, реализующие программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

**Сроки реализации программы:** 2019-2020 гг.

**Состав мероприятий программы.** В нынешних условиях проблема формирования системной кадровой политики в органах власти всех уровней выступает решающим фактором преодоления негативных последствий в экономике и социальной жизни страны. Главным направлением является возрождение былой мощи России, придание ей статуса ведущей мировой державы с конкурентоспособной экономикой. На повестке дня – необходимость создания целостной системы воспроизводства профессиональной элиты в стране, в которую должна войти самая

талантливая, предприимчивая и умная часть нашего общества, способная обеспечить достойную жизнь и свободное развитие человека.

Кадровый потенциал – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития; это имеющиеся и потенциальные возможности работников как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Трудовые ресурсы – это часть населения региона, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

В настоящее время одним из решающих факторов развития экономики, рыночных отношений является панорамность мышления, профессиональная компетентность, ответственность и активность кадрового корпуса области. Кадровый потенциал Белгородской области должен являться тем ключевым звеном, который определяет успешность внедрения новых технологий во все сферы деятельности и решения новых экономических задач, обеспечивающих дальнейшее социально-экономическое развитие региона.

Под региональной кадровой политикой понимается система принципов и форм деятельности по воспроизводству, развитию и рациональному использованию кадрового потенциала региона в соответствии со Стратегией социально-экономического развития области. Формирование и развитие системы кадровой политики Белгородской области осуществляется по направлениям: государственная гражданская служба, муниципальная служба, развитие кадрового потенциала в экономике и социальной сфере региона.

Представленные мероприятия программы направлены на реализацию цели и задач программы.

Обеспечение формирования эффективной системы повышения квалификации муниципальных служащих Белгородского района.

Формирование и развитие муниципального служащего сегодня влечет за собой необходимость решения органами местного самоуправления кардинально новых задач. Изменение в содержании целей, задач, функций, полномочий и предметов ведения местных органов представительной и исполнительной власти привело к значительному усложнению и увеличению поля деятельности муниципальных служащих. Успех проводимых сегодня реформ прямо пропорционально зависит от того, будет ли сформирован кадровый корпус муниципальных служащих, который сможет отвечать современным требованиям, предъявляемым государственной кадровой политикой. В рамках данных условий проводится исследование качественной характеристики кадрового потенциала муниципальной службы, поиск путей в направлении его совершенствования представляются принципиально важными и актуальными.

Как показывает практика, местные администрации предпочитают краткосрочные формы обучения своих сотрудников с целью повышения и квалификации. Долгосрочное обучение муниципальных служащих чаще всего практикуется в больших городах и при этом осуществляется преимущественно без отрыва от производства. В большинстве городов курсы повышения квалификации для муниципальных служащих, как правило, организуют и проводят исполнительные органы государственной власти субъекта РФ совместно с вузами и (или) другими организациями. Местная администрация сама организует и проводит подобные курсы обычно лишь в исключительных случаях, что не лучшим образом сказывается на интенсивном повышении качества подготовки кадров муниципальной службы.

Одним из основных критериев эффективности системы повышения квалификации муниципальных служащих должна являться системность образовательных программ. Этот критерий рассматривается в двух аспектах:

— системность как показатель эффективности, «вписанности» в структуру проблем муниципальной службы. Здесь, с одной стороны, имеется в виду, что система переподготовки и повышения квалификации должна в полной мере охватывать весь спектр основных сфер деятельности муниципальных служащих. С другой стороны, эта система должна обеспечивать соответствие содержания образовательных программ требованиям Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в части их корреспонденции с основными квалификационными требованиями к муниципальным служащим всех уровней муниципальных образований;

— системность как показатель достаточной полноты охвата всех компонентов деятельности муниципального служащего: правового, управленческого, экономического, коммуникативно-психологического, информационного.

Кроме того, должна обеспечиваться прикладная направленность образовательных программ. Этот критерий подразумевает не только наличие в каждой программе основных положений базовой теории по соответствующему направлению знаний и не только освещение новейших научных изысканий в сферах деятельности муниципальных служащих. Он подразумевает наличие определенной дозы учебного материала, раскрывающего прикладную значимость соответствующих научных положений для сферы практического управления социально-экономическими системами, а также методически и технологически направленного на выработку у слушателей соответствующих практических навыков.

С целью обеспечения формирования эффективной системы повышения квалификации муниципальных служащих Белгородского района необходимо:

— реализовать комплексное исследование потребности и наиболее актуальных направлений повышения квалификации муниципальных служащих Белгородского района;

- разработать критерии и систему оценки эффективности повышения квалификации муниципальных служащих Белгородского района;
- создать Совет по кадровой политике в Белгородском районе Белгородской области;
- обеспечить комплексное взаимодействие с учреждениями высшего образования, общественными институтами и образовательными организациями региона.

Технологизация профессионального и личностного роста муниципальных служащих.

В органах местной власти Белгородского района 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 чем 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 муниципального района

«Белгородский район» с учетом принципа практико-ориентированности, прикладной направленности обучения и наиболее актуальных проблем развития муниципалитета. Данное мероприятие должно реализовано 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 последовательного и поэтапно, от момента приёма на работу и на всём протяжении муниципальной службы;

– формирование в органах местного самоуправления института наставничества и профессиональной преемственности, обеспечивающая институциональную память и передачу основных знаний молодым поколениям служащих. Данное мероприятие должно включать закрепление за каждым новым муниципальным служащим профессионального наставника, обладающего должным уровнем компетенций и готовым передавать накопленные опыт и знания.

– 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.

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 Белгородского района.

Формирование профессиональной культуры муниципальных служащих, соответствующей, как общечеловеческим ценностям, так и нравственным принципам, определяющимся службой на благо муниципального образования и территориального сообщества.

В современных условиях профессиональная культура должна стать неотъемлемым свойством муниципальной службы, выступающей в качестве меры муниципального управления посредством системной целостности содержания профессиональной деятельности, компетентности, профессиональных ценностей, отношений и норм, а также в качестве меры освоения принципов муниципального управления на уровне как отдельно взятого служащего, так и всех органов местного самоуправления.

Посредством таких элементов профессиональной культуры, как нормы, ценности и обычаи, происходит регулирование профессиональной деятельности муниципальных служащих, что, в свою очередь, обеспечивает

определенное отношение муниципальных служащих к собственным профессиональным обязанностям.

Наиболее значимым фактором, влияющим на оценку уровня профессиональной культуры муниципальных служащих, выступает их формальное отношение к обязанностям. Формальное отношение к обязанностям является пороком в любой профессиональной деятельности, так как означает пренебрежение работниками к своему труду, его качеству и результатам. Среди муниципальных служащих доминируют три типа мотивации профессиональной деятельности.

Для большинства характерна инструментальная мотивация. При инструментальной мотивации работникам важно знать, что за свой труд они получают вознаграждение, как правило, определенную сумму денег, карьерное продвижение или признание со стороны руководства. Для таких служащих демотивирующими факторами может быть медленное карьерное продвижение и непродуманная система оплаты труда.

Второй тип мотивации у муниципальных служащих, – недостижимый. При недостижимой мотивации работник не нацелен на содержательные мотивы труда (ответственность, трудовые достижения, общественную полезность, большой заработок), а работает просто потому, что на данном месте имеет низкий уровень ответственности, небольшой, но гарантированный заработок, малые трудовые усилия или же просто по привычке.

Именно недостижимая мотивация ведет работников к формальному выполнению обязанностей. Негативным проявлением формализма является незаинтересованность работников в эффективном, качественном выполнении обязанностей или инициативности и творчестве в труде.

Третий тип мотивации, характерной муниципальным служащим – профессиональная. При такой мотивации работник стремится к профессиональному самосовершенствованию. Для таких служащих характерны склонность реализовывать себя в профессиональной сфере,

желание пополнять свои знания и оптимизировать имеющиеся умения и навыки работы. Для них демотивирующим фактором будет отсутствие возможности в полной мере реализовать себя в любимой профессии.

Необходимость формирования профессиональной культуры определяется тем, что высокий уровень её развития ведет к самоидентификации муниципальных служащих себя с данной профессией и заинтересованности в осуществлении своих профессиональных обязанностей, что, в свою очередь, обеспечивает высокую эффективность и качество их труда.

- формулирование миссии муниципальной службы Белгородского района, отражающей специфику муниципального образования;

- формирование профиля профессиональной культуры муниципальной службы, включающей ценности, нормы поведения и отношений, профессиональные компетенции;

- донесение сущности профессиональной культуры и профессионально-этических правил поведения и их популяризация для всех категорий муниципальных служащих и путем проведения внутри-организационных семинаров и тренингов, направленных на усвоение их элементов;

- разработка и внедрение системы стимулирования муниципальных служащих за неукоснительное соблюдение профессионально-этических правил поведения;

- осуществление оценки эффективности воздействия осуществляемых изменений и внесение в процесс формирования корпоративной культуры необходимых корректив.

Формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальных служащих, на основе современных информационно-коммуникационных технологий.

Безусловно, в настоящее время в органах местного самоуправления Белгородского района используется большое число различных

информационных систем, банков данных и реестров, находящихся в ведении администрации района, 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 добавлении 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.

**Оценка эффективности программы.** Основным результатом реализации программы выступит создание комплексной концепции и технологии профессионального и личного роста муниципальных служащих администрации Белгородского района, обеспечивающей системность и последовательность обучения кадров наиболее необходимым знаниям и навыкам. Кроме того, в качестве результатов проекта можно выделить:

– увеличение удовлетворенности жителей Белгородского района путем создания позитивного имиджа муниципальных служащих как комплексной профессионализации кадров, так и повышения информационной открытости органов местного самоуправления;

– разработку профиля профессиональной культуры муниципальной службы, включающей ценности, нормы поведения и отношений, профессиональные компетенции, обеспечивающей, как профессиональную самоидентификацию муниципальных служащих, так и увеличение эффективности совместной работы и взаимодействия кадров на основе принятых профессионально-этических правил поведения, способствующих личностному росту и установлению доверительных отношений в коллективе;

– создание единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о

муниципальном образовании, необходимой служащим для эффективной реализации своей профессиональной деятельности.

Кроме того, оценка эффективности программы состоит из системы индикаторов, включающих в себя количественные и качественные показатели:

- увеличение числа муниципальных служащих Белгородского района, прошедших обучение, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ (не менее 100 человек);
- организация работы в администрации не менее 10 наставников из числа опытных муниципальных служащих;
- проведение не менее 10 заседаний Совета по кадровой политике администрации Белгородского района;
- наполнение единой муниципальной «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании.

Совокупность ресурсного обеспечения мероприятий программы включает в себя следующие элементы:

- кадровое обеспечение;
- финансовое обеспечение;
- мониторинг и контроль за ходом реализации мероприятий.

Кадровое обеспечение предполагает наличие высококвалифицированных сотрудников способных принять участие в разработке концепции повышения квалификации муниципальных служащих, профиля профессиональной культуры и карт эффективности кадров. При этом планируется, что деятельность по разработке и внедрению предложенной базы знаний будет осуществляться в рамках системы муниципальных закупок.

## Финансовое обеспечение программы

Статья расходов	Кол-во	Цена за ед.	Сумма (руб.)
Реализация обучение муниципальных служащих Белгородского района, в том числе посредством использования индивидуальных образовательных программ	100	8000	800 000
Внедрение механизмов дистанционного обучения, включая проведение лекций в формате вебинаров, подготовку учебных материалов, проведение тестирований (доработка существующего сайта администрации Белгородского района для осуществления указанных функций)	1	50000	50 000
Проведение внутреорганизационных 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 органов местного самоуправления «Базы знаний», включающей комплекс необходимой статистической, аналитической и иной информации о муниципальном образовании	1	200000	200 000
<b>Итого</b>			1 075 000

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

Предполагаемый объем финансирования, необходимый для реализации данного проекта, составляет 1 млн. 75 тыс. рублей.

**Оценка рисков** 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 программы. Ключевыми целями при управлении

рисками реализации проекта является снижение вероятности возникновения рисков событий и разработка мероприятий по их преодолению.

В качестве первого риска можно выделить отсутствие или недостаточное обеспечение финансирования комплекса мероприятий.

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

В качестве еще одного риска можно выделить нехватку высококвалифицированных кадров, способных осуществить разработку предложенной концепции повышения квалификации. Для преодоления данного риска необходимо осуществлять реализацию указанных выше мероприятий во взаимодействии 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 района Белгородский район Белгородской области 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 программа «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года». Данная программа предусматривает реализацию комплекса взаимоувязанных мероприятий по 4 основным направлениям: технологизацию процессов

профессионального и личностного роста муниципальных служащих; формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальной службы; создание позитивного имиджа муниципальной службы, путем повышения информационной открытости; формирование профессиональной культуры муниципальных служащих.

3. Реализация данной программы позволит не только повысить уровень профессиональной компетенции муниципальных служащих, но и способствовать формированию позитивного имиджа муниципальной службы, информационно-аналитической обеспеченности органов местного самоуправления и их информационной открытости перед местным сообществом, что обеспечит укрепление кадровой безопасности муниципалитета, а также увеличение эффективности системы муниципального управления в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение и развитие профессионального уровня управленческих кадров требует непрерывного обновления профессиональных знаний и реализации практического опыта эффективного управления экономическими, социально-культурными и политическими процессами на территории муниципального образования для достижения целей местного самоуправления - удовлетворения потребностей населения и устойчивого развития территории.

Эффективность деятельности управленческих кадров в органах местного самоуправления определяется, прежде всего, отношением муниципальных служащих к своей профессиональной деятельности. В первую очередь, необходимо повышение профессионализма чиновников, совершенствование их личностно-деловых качеств. В современных условиях в основе профессионализма управленческих кадров должна быть прежде всего социальная компетентность и высокая квалификация.

Складывающаяся система подготовки муниципальных служащих, требует инновационных подходов к подготовке и подбору кадров, в том числе использования определенных методологических подходов для оценки качества профессиональной деятельности управленческих кадров.

Развитие профессионального потенциала управленческих кадров в органах местного самоуправления должно основываться на проведении рациональной кадровой политики, учитывающей интересы всех субъектов данного процесса. Формирование кадрового резерва муниципальной службы будет способствовать выдвижению специалистов на руководящие должности.

В администрации Белгородского района совершенствуется система отбора кадров на муниципальную службу, в том числе посредством развития современных кадровых технологий совершенствуется механизмы формирования и реализации единой кадровой политики между структурными подразделениями администрации Белгородского района.

Определенную сложность в практической деятельности для служащих органом местного самоуправления представляет выполнение таких задач, как работа в ситуациях повышенной неопределенности - для 84 % респондентов, разработка проектов и программ – для 64%.

Выделенные при анализе проблемы позволили сформировать направления для разработки программы «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года».

Среди всего комплекса проблем, которые характеризуют систему кадрового обеспечения муниципального района Белгородский район Белгородской области 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.

С целью решения данных проблем нами предложен программа «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года». Данная программа предусматривает реализацию комплекса взаимоувязанных мероприятий по 4 основным направлениям: технологизацию процессов профессионального и личностного роста муниципальных служащих; формирование системы эффективного информационно-аналитического обеспечения муниципальной службы; создание позитивного имиджа муниципальной службы, путем повышения информационной открытости; формирование профессиональной культуры муниципальных служащих.

Реализация данной программы позволит не только повысить уровень профессиональной компетенции муниципальных служащих, но и способствовать формированию позитивного имиджа муниципальной службы, информационно-аналитической обеспеченности органов местного

самоуправления и их информационной открытости перед местным сообществом, что обеспечит укрепление кадровой безопасности муниципалитета, а также увеличение эффективности системы муниципального в целом.

Таким образом, мы можем сформировать следующие практические рекомендации в адрес Управления кадровой политики администрации Белгородского района:

- необходимо сформировать рабочую группу для разработки проекта программы «Развитие профессионального потенциала управленческих кадров органов местного самоуправления Белгородского района до 2020 года»;

- целесообразно привлечь к разработке программы экспертов и представителей научного сообщества для разработки комплексной концепции повышения квалификации муниципальных служащих;

- необходимо осуществить разработку технологии последовательного повышения квалификации и профессионального развития муниципальных кадров;

- реализовать исследование потребности муниципальных служащих различных органов местного самоуправления и их структурных подразделений в дополнительном информационно-аналитическом обеспечении;

- обеспечить донесение сущности профессиональной культуры и профессионально-этических правил поведения и их популяризация для всех категорий муниципальных служащих и путем проведения внутриорганизационных семинаров и тренингов;

- необходимо осуществление технологизации процессов профессионального и личностного роста муниципальных служащих;

- обеспечить реализацию мероприятий программы с действующей государственной программы Белгородской области «Развитие кадровой политики Белгородской области на 2014 - 2020 годы».

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 2 марта 2007 г. №25-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Устав муниципального образования «Белгородский район» Белгородской области [Электронный ресурс]: принят решением совета депутатов Белгородского района от 31 июля 2007г. № 309 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. Аверин, А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во Дашков и К, 2013. – 280 с.

5. Аверин, А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст]/А.Н. Аверин. – М.: Флинта, 2012. – 93 с.

6. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ. ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 209 с.

7. Анисимов, О.С. Белгородская школа стратегов // Журнал государственное и муниципальное управление: теория и практика [Текст] / О.С. Анисимов. – 2014. – №2. – С. 3-4.

8. Анциферова, И.В. К оценке кандидатов на зачисление в кадровый резерв в контексте компетентностного подхода [Текст] / И.В. Анциферова, Е.Н. Фурман // Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия «Социология». – 2013. – № 10 (1). – С. 113-124.

9. Астахов, Ю.В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю.В. Астахов, В.И. Патрушев; Тульский ин-т экономики и информатики, Академия наук соц. технологий и мест. самоуправления. – Белгород: обл. тип., 2014. – 339 с.

10. Астахов, Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: моногр. [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2013. – 116 с.

11. Астахов, Ю.В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Ю.В. Астахов; М-во образования и науки РФ, ФГАО УВПО «Белгор. гос. нац. исслед. ун-т». – Белгород: КОНСТАНТА, 2013. – 182 с.

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

13. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 310 с.

14. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 488 с.

15. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – №4. – С. 18-21.

16. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 20. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

17. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – №5. – С. 31-34.

18. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23-29.

19. Боженков, С.А. От муниципальной власти ждут перемен [Текст] / С.А. Боженков: выступление на 8 съезде ассоциации «Совет муниципальных образований Белгородской области» // Белгородские известия. – 2013. – 30 августа.

20. Боженков, С.А. Стратегическое развитие города Белгорода: итоги и перспективы [Текст] / С.А. Боженков // Управление городом: теория и практика. – 2013. – №1(8). – С. 16-19.

21. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст] / Л.С. Вечер. – М.: ФОРУМ, 2013. – 223 с.

22. Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. – М.: Экономика, 2013. – 414 с.

23. Государственная и муниципальная служба [Текст] / И.А. Алкаев, А.С. Изолитов; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. – М.: Юрайт, 2014. – 364 с.

24. Государственная и муниципальная служба [Текст] / А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. – М.: Юрайт, 2014. – 555 с.

25. Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. – Белгород, 2012. – 306 с.

26. Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – №7. – С. 21-26.

27.Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 360 с.

28.Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – М.: Статус, 2013. – 666 с.

29.Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 66-73.

30.Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 206 с.

31.Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. – Белгород: Белгород, 2014. – 259 с.

32.Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Д.Ю. Знаменский. – Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. – 179 с.

33.Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

34.Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

35.Иванов, С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. – 2013. – 14 ноября.

36.Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. – Р-н-Д, 2013. –23 с.

37.Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2013. – № 1. – С. 5-11.

38.Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 191с.

39.Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра – М, 2012. – 477 с.

40.Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. –2013. – №7. – С. 12-22.

41.Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

42.Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 22-26.

43.Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.

44. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.

45. Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. – 2014. – № 1 (12). – С. 37-39.

46. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».

47. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.

48. Лисов, В. В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. – Саратов, 2014. – 27 с.

49. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.

50. Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. – М.: РАГС, 2013. – 421 с.

51. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – №2. – С.37-42.

52. Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2012. – 153 с.

53. Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации [Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2013. – 136 с.

54. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.

55. Право государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Васильева, И.В. Григорьев, В.П. Гузь и др.; под ред. В.Ш. Шайхатдинова, А.Н. Митина. – М.: Проспект: Екатеринбург: Уральская государственная юридическая академия, 2015. – 528 с.

56. Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2013. – № 10. – С. 31- 37.

57. Противодействие коррупции в системе государственного и муниципального управления [Текст] / М-во образ, и науки РФ, ФГАОУ ВПО «Белгородский гос. нац. исследовательский ун-т», Ин-т гос. и муниципального управления, Кафедра социальных технологий. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2013. – 100 с.

58. Сережко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сережко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. – 214 с.

59. Современные кадровые технологии [Текст] / под общей ред. В.В. Бахарева. – Белгород: изд-во БГТУ, 2013. – 206 с.

60. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии [Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 390 с.

61. Тавокин, Е. Качество управленцев для качества управления [Текст] / Е. Тавокин // Государственная служба. – 2013. – №4. – С. 42-46.

62. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих [Текст]: монография / Кибанов А.Я., Столярова В.А., Лукьянова Т.В. и др.; по ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.

63. Ханмагомедов, А.С. Инновационные компоненты профессиональной компетентности в системе государственного управления [Текст]: монография / А.С. Ханмагомедов. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2013. – 250 с.

64. Шамарова, Г.М. Правовое регулирование муниципальной службы в современных условиях развития муниципальных образований [Текст] / Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2015. – № 3. – С. 38-43.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Уважаемый эксперт!

Просим Вас принять участие в исследовании, которое направлено на изучение профессионального потенциала муниципальных служащих, недостатков в системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих и разработку муниципальной программы.

Для заполнения анкеты внимательно прочтите вопрос и выберите предложенные варианты ответов, отметив тот, который соответствует Вашему мнению, либо напишите свой вариант. Опрос анонимный.

#### 1. Каков Ваш стаж работы в органах местного самоуправления?

1. От 3 до 5 лет
2. От 5 до 10 лет
3. От 10 до 15 лет
4. Свыше 15 лет

#### 2. Считаете ли Вы свой уровень профессиональной компетентности достаточным для эффективного выполнения работы?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

#### 3. Какае из перечисленных качеств персонала более всего необходимы для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления? (Выберете не более 5 вариантов)

- |                                                         |                                                     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Системность мышления                                 | 7. Письменная и устная коммуникация                 |
| 2. Гибкость и динамичность мышления                     | 8. Нормативность, соблюдение законов, норм и правил |
| 3. Творчество и инновации                               | 9. Стрессоустойчивость                              |
| 4. Планирование деятельности                            | 10. Адаптивность, готовность к изменениям           |
| 5. Ориентация на результат                              | 11. Делегирование полномочий                        |
| 6. Эффективность взаимодействия в процессе деятельности | 12. Другое (укажите)                                |

#### 4. Имеете ли Вы возможность для самостоятельного профессионального развития?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

**5. Знания, в какой сфере Вы хотели бы в первую очередь получить в ходе профессиональной подготовки?**

- |                                                  |                             |
|--------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Управление проектами                          | 7. Культура и этика общения |
| 2. Управление ресурсами                          | 8. Конфликтология           |
| 3. Информатизация управленческой деятельности    | 9. Управление персоналом    |
| 4. Саморазвитие и организация личного труда      | 10. Менеджмент качества     |
| 5. Стратегический менеджмент                     | 11. Управление рисками      |
| 6. Правовые основы профессиональной деятельности | 12. Другое (укажите)        |

**6. Выполнение каких задач представляет для Вас наибольшую сложность в практической деятельности? (Выберете не более 5 вариантов)**

- |                                                         |                                                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Руководство группой и организация деятельности       | 8. Соблюдение законов норм и правил                  |
| 2. Планирование деятельности                            | 9. Работа в ситуациях повышенной неопределенности    |
| 3. Эффективность взаимодействия в процессе деятельности | 10. Видение перспектив                               |
| 4. Разработка проектов и программ                       | 11. Разработка и принятие управленческих решений     |
| 5. Подготовка деловой корреспонденции                   | 12. Контроль выполнения задачи и оценка деятельности |
| 6. Структурирование управленческой информации           | 13. Делегирование полномочий                         |
| 7. Сохранение высокого темпа работы                     | 14. Другое (укажите)                                 |

**Благодарим Вас за участие в исследовании!**

**Сведения о работниках, прошедших обучение в 2017 год**

**Сведения о качественном составе (муниципальных) служащих  
Белгородского района**

*(наименование органа исполнительной власти, государственного органа области, муниципального района (городского округа))*

**по состоянию на 1 января 2018 года**

**1. Сведения о численности государственных гражданских (муниципальных) служащих по полу**

**2. Сведения о государственных гражданских (муниципальных) служащих по стажу  
государственной гражданской (муниципальной) службы**

Всего государственных гражданских (муниципальных) служащих, (чел.)	в т.ч. имеют стаж государственной гражданской (муниципальной) службы					
	до 5 лет		от 5 до 10 лет		от 10 лет и выше	
	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих
251	97	39 %	70	28 %	84	33 %

**3. Сведения о государственных гражданских (муниципальных) служащих по уровню образования**

Всего гос. гражданских (муниципальных) служащих, (чел.)	Образование																Ученая степень							
	среднее профессиональное				высшее												кандидат наук				доктор наук			
	мужчины		женщины		бакалавриат				специалитет				магистратура				мужчины		женщины		мужчины		женщины	
	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих
	251	-	-	-	-	4	2 %	7	3 %	85	34 %	149	59 %	3	1 %	3	1 %	-	-	-	-	-	-	-

#### 4. Сведения о возрасте государственных гражданских (муниципальных) служащих

Всего государственных гражданских (муниципальных) служащих, (чел.)	возраст (в процентах к общему числу служащих)									
	до 30 лет		от 31 до 40 лет		от 41 до 50 лет		от 51 до 60 лет		от 60 лет и старше	
	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих	кол-во (чел.)	% от общего кол-ва служащих
251	62	25 %	89	35 %	59	24 %	36	14 %	5	2 %

**5. Сведения о назначении на должности государственной гражданской (муниципальной) службы за 2017 год**

Всего кол-во служащих (чел.)	Назначено на должности государственной гражданской (муниципальной) службы (чел.)	% к общему кол-ву государственных гражданских (муниципальных) служащих
<b>251</b>	<b>60</b>	<b>24 %</b>

**6. Сведения об увольнении государственных гражданских (муниципальных) служащих за 2017 год**

Всего кол-во служащих (чел.)	В том числе, уволено кол-во служащих, (чел.)	% к общему кол-ву служащих
<b>251</b>	<b>53</b>	<b>21 %</b>