

**ВНУТРИРЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАБОТЫ С КАДРАМИ****Фурман Елена Николаевна**

Старший преподаватель кафедры государственного, муниципального управления и права ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы»

**Молчанова Наталья Петровна**

Доктор экономических наук, профессор Департамента общественных финансов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Аннотация.** Повышение эффективности деятельности публичных органов власти связано с активизацией различных форм работы с трудовым потенциалом. Одна из них — создание резерва управленческих кадров для администраций муниципальных образований. Необходимо совершенствовать подходы к формированию контингента специалистов муниципальных служб, применять передовые высокоэффективные технологии и повышать престижность труда муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** кадровый резерв, системный и институциональный подходы, муниципальная служба.

**Abstract:** Increasing the efficiency of public authorities is associated with the intensification of various forms of work with labour potential. One of them is the creation of a reserve of managerial personnel for the administrations of municipalities. It is necessary to improve approaches to the formation of a contingent of specialists in municipal services, to apply advanced highly efficient technologies and to increase the prestige of the work of municipal employees.

**Keywords:** personnel reserve, systemic and institutional approaches, municipal service.

**Актуальность темы исследования**

Формирование резерва управленческих кадров является одним из ключевых вопросов в комплексе проблем по совершенствованию управления муниципальными образованиями. Цель исследования — на основе официальной информации проанализировать состояние работы с кадрами в системе органов местного самоуправления, детально обосновать численность и структуру формируемого контингента муниципальных служащих и выработать меры по стимулированию и повышению привлекательности труда специалистов муниципальных служб и руководителей органов местного самоуправления.

**Методология и методы**

В реформировании двухуровневой системы местного самоуправления видная роль отводится органам власти муниципальных районов, как координаторам работы по решению проблем местного и межпоселенческого характера, которые приобретают все большее значение в управлении пространственным развитием. Многими исследо-

вателями эффективность этой деятельности увязывается с качеством кадрового состава администраций муниципальных образований. При анализе фактического обеспечения органов муниципального управления в компетентных и квалифицированных специалистах и расчете перспективных потребностей в кадрах применялись методы сравнения, экономического анализа и экспертных оценок. При изучении вопросов формирования кадрового резерва использовались методы индукции и дедукции, компаративного анализа.

**Основная часть****Состояние проблемы**

Существует потребность в анализе передовой практики подготовки контингента специалистов для работы в органах публичной власти и выработке соответствующих рекомендаций для местных администраций, что обуславливает необходимость применения эффективных технологий инновационного характера. Вопросам обучения, переобучения и повышения квалификации специалистов для работы в

администрациях публично-правовых образований уделяется приоритетное внимание по многим причинам. В их числе – умение работать с экономической информацией и финансовыми документами.

Важным компонентом подготовки муниципальных служащих становится владение основами финансовой грамотности. В современный период экономического развития в хозяйственной деятельности публично-правовых образований возникают финансовые риски, которые затрудняют проведение сбалансированной финансовой политики. «Возможности реализации финансовой политики ... для Российской Федерации и для субъектов РФ, и тем более для муниципальных образований различны, поскольку доступ к использованию фискальных и монетарных инструментов различен. Поэтому финансовые риски имеют разную степень влияния и на финансовую деятельность публично-правовых образований» [2, с. 567]. Вследствие этого понимание особенностей финансовой деятельности государства, которая регламентируется как формированием доходов и накоплений экономических субъектов, так и их расходованием, – чрезвычайно важно для предотвращения возникновения финансового риска в целом или его составных элементов.

Согласно общепринятой классификации риски делятся на систематические (влияющие в равной мере на деятельность всех экономических субъектов) и несистематические (обусловленные качеством менеджмента). Эти риски проявляются на различных уровнях бюджетной системы вследствие перераспределения средств между субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями. В деятельности публично-правовых образований муниципального уровня несистематические риски в большей мере связаны с формированием и исполнением местных бюджетов. Именно поэтому задача минимизации несистематических рисков относится к числу приоритетных в практике планирования и использования средств местных бюджетов.

Целенаправленная работа по формированию резерва управленческих кадров имеет общественный резонанс. Ее задача – поднять интерес к муниципальной службе. Это имеет значение для привлечения молодых кадров, воспитания наиболее перспективных специалистов для работы в местных администрациях и талантливых руководителей районного звена. Исследования в данном направлении уже несколько лет проводятся по инициативе РАНХиГС при Президенте Российской Федерации [1]. Проблематикой подготовки кадров государственных и муниципальных служащих занимаются ученые разных специальностей. АНО «Россия – страна возможностей» ежегодно проводит Всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России». В административно-территориальных образованиях реализуются региональные проекты в целях повышения интереса общественности к деятельности органов публичной власти. В меньшей степени данная

практика получила распространение на муниципальном уровне.

### **Результаты исследования**

#### **Обсуждение**

Вопросы формирования кадров специалистов муниципальных служб и в особенности кадрового резерва, находятся в центре внимания региональных органов власти и муниципальных образований. Необходимо периодическое обновление критериев для оценки профессионализма и компетентности претендентов на включение в кадровый резерв, оценка степени подготовленности соискателей на занятие должности муниципального служащего к творческой разноплановой деятельности. Сохраняющиеся трудности в организации данной работы на муниципальном уровне эксперты связывают с незавершенностью ее методического обеспечения и влиянием территориального фактора. Отмечается также несовершенство механизмов поддержки карьерного роста, систем материального и морального стимулирования муниципальных служащих.

Деятельность по формированию кадрового резерва может быть более продуктивной при использовании компетентностного подхода. По оценкам специалистов, применяемые в данном случае инструменты позволяют обеспечить подготовку профессиональных кадров высокой квалификации для работы в руководящем звене органов местного самоуправления. Учеными предлагаются варианты построения моделей компетенций с учетом взаимного согласования требований со стороны органов государственного (федерального и регионального) управления, населения, гражданского общества, бизнес-структур. Варианты данных моделей можно рекомендовать для отбора претендентов в резерв управленческих кадров с учетом специфики должности, предполагаемой к занятию резервистом.

При всем разнообразии подходов, которые можно применять при формировании резерва управленческих кадров муниципальных районов, их технологическая основа должна содержать общие признаки: обладать способами верификации данных, обеспечивать комплексность технологических процедур, поддерживать системность их реализации в отношении объектов воздействия (кандидатов в резерв) со стороны специально подготовленных субъектов воздействия (например, руководителей и специалистов кадровых подразделений). По своей сути данная технология есть системно организованный процесс, включающий такие элементы, как выявление, оценка, отбор кадров на основе модели компетенций и осуществляемый руководителями муниципальных служб (органов местного самоуправления) в целях своевременного удовлетворения потребностей определенной территории в квалифицированных специалистах [3].

Анализ состояния кадрового потенциала органов местного самоуправления Российской Федерации на материалах Центрального федерального округа

(и в том числе Курской области) проводился в 2016–2018 гг. По результатам исследования выявлены: высокий средний возраст сотрудников муниципальных служб (свидетельствует о слабом притоке молодых специалистов в местные органы власти); гендерная асимметрия в пользу мужчин (характеризует неравенство женщин при переходе к высшим и главным должностям муниципальной служб); несоответствие образовательного уровня муниципальных служащих требованиям современного управления (отражает необходимость налаживания подготовки работников по системе «образование в течение всей жизни»). На основе изложенного можно сделать вывод о целесообразности формирования новых критериев отбора профессиональных кадров в соответствии с требованиями к персоналу для работы в условиях цифровой экономики.

Источником формирования резерва управленческих кадров органов местного самоуправления является социальная база на уровне муниципальных районов. В данном качестве может выступать совокупность лиц, проживающих на территории муниципального района или аффилированных с ним, имеющих возможность влиять на жизнедеятельность местного сообщества и подготовленных к занятию руководящих должностей. Развитость социальной базы определяется тем, насколько местное сообщество осознает свою общность, общий интерес, цели, для достижения которых оно способно делегировать специалистов в руководящее звено муниципального района.

### Заключение

В работе с муниципальным кадровым резервом сохраняются следующие проблемы:

- 1) формальный подход, который остается преобладающим в работе с резервом управленческих кадров и не предполагает оценку компетентности кандидатов;
- 2) отсутствие гарантий замещения должности в системе местного самоуправления даже при успешном преодолении конкурсных испытаний;
- 3) сложившееся состояние нормативной правовой базы, которая регулирует данную сферу и не пред-

полагает карьерных «социальных лифтов» в резерве управленческих кадров.

Для преодоления накопившихся кадровых проблем в деятельности муниципальной службы необходимо наладить сбалансированную систему обучения, переобучения и повышения квалификации кадров муниципальных служащих. Одной из ее ведущих подсистем является муниципальный резерв управленческих кадров. Возможности для подготовки кандидатов в состав муниципального резерва создаются посредством разработки социальной технологии, включающей оценку кандидатов, основанную на компетентностном подходе. Существуют рекомендации по разработке для каждой группы должностей адекватных функциональным обязанностям моделей компетенций. Важно распространять этические нормы и прививать культуру общения. Необходимо применять различные механизмы для повышения интереса к работе в муниципальных администрациях, включая меры стимулирования, освещения предпринимаемых действий и получаемых результатов в средствах массовой информации и электронных средствах связи. Конечной целью является повышение доверия в обществе.

### Список литературы

1. Аналитические обзоры Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации». №3 (2015). – М.: РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, 2015. – 58 с.
2. **Сабитова Н.М.** Финансовые риски и финансовая деятельность публично-правовых образований / Н.М. Сабитова // Финансы и кредит. – 2018. – Т.24. №3. – С. 565–578.
3. **Фурман Е.Н.** Муниципальный уровень управления: особенности работы с кадрами / Е.Н. Фурман, Н.П. Молчанова // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. (13 апреля 2020 г.) / отв. ред. А.А. Бурмистрова [и др.]; Мин-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «Тамб. Гос. ун-т им. Г.Р. Державина». – Тамбов: Державинский, 2020. – С. 513–524.