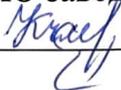


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Допустить к защите  
ВРИО заведующего кафедрой  
 Куракова Ч.М.  
7 февраля 2022 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: Современное состояние и перспективы совершенствования кадровой  
политики в органах местного самоуправления (на материалах  
Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района  
Республики Татарстан)

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность Государственная и муниципальная служба

Выпускник (магистрант)

 А.А. Мухаммадуллина

Научный руководитель  
к.э.н., доцент

 Г.Р. Валиева

Рецензент  
к.э.н., доцент

 М.М. Низамутдинов

Казань 2022

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Казанский государственный аграрный университет»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное  
управление

Кафедра Управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой



Файзрахманов Д.И.  
«21» января 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выпускную квалификационную работу**

Мухаммадуллиной Алии Аликовны

- 1. Тема работы:** Современное состояние и перспективы совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления (на материалах Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан)
- 2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы** «1» февраля 2022
- 3. Исходные данные к работе:** специальная и периодическая литература, законодательные и нормативные акты РФ, РТ и нормативно-правовые акты и регламенты, отчетные материалы Исполнительного комитета Камско-Устьинского района, результаты личных наблюдений и разработок.
- 4. Перечень подлежащих разработке вопросов (содержание выпускной квалификационной работы):** теоретические аспекты кадровой политики в органах местного самоуправления: кадровая политика в органах местного самоуправления: содержание, основные направления, организация кадровой работы, информационно-документационные технологии кадровой работы в

органах местного самоуправления, нормативно-правовое обеспечение кадровой работы в органах местного самоуправления; анализ кадровой политики Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан: общая характеристика района и Исполнительного комитета, анализ кадровой политики Исполнительного комитета; совершенствование кадровой политики в органах местного самоуправления: основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления, рекомендации и предложения по совершенствованию кадровой политики в Исполнительном комитете, ожидаемая эффективность предложенных мероприятий.

5. Перечень графических материалов: рисунки, таблицы, схемы

6. Дата выдачи задания

«21» 01 2020 г.

Руководитель



Ч.М. Куракова

Задание принял к исполнению



А.А. Мухаммадуллина

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнен ия	Примечание
ВВЕДЕНИЕ	10.06.20	Выполнено
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	12.10.20	Выполнено
Кадровая политика в органах местного самоуправления: содержание, основные направления, организация кадровой работы		Выполнено
Информационно-документационные технологии кадровой работы в органах местного самоуправления		Выполнено
Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы в органах местного самоуправления		Выполнено
АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА КАМСКО- УСТЬИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	05.04.21	Выполнено
Общая характеристика района и Исполнительного комитета		Выполнено
Анализ кадровой политики Исполнительного комитета		Выполнено
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	13.12.21	Выполнено
Основные направления совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления		Выполнено
Рекомендации и предложения по совершенствованию кадровой политики в Исполнительном комитете		Выполнено
3.3 Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий		Выполнено
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	24.01.22	Выполнено
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	24.01.22	Выполнено

Обучающийся

Руководитель

 А.А. Мухаммадуллина  
 Г.Р. Валиева

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	7
1.1 Кадровая политика в органах местного самоуправления: содержание, основные направления, организация кадровой работы	7
1.2 Информационно–документационные технологии кадровой работы в органах местного самоуправления	111
1.3 Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы в органах местного самоуправления	19
2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА КАМСКО-УСТЫНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	<b>Ошибка! Закладка не определена.8</b>
2.1 Общая характеристика района и Исполнительного комитета	<b>Ошибка! Закладка не определена.8</b>
2.2 Анализ кадровой политики Исполнительного комитета	45
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	59
3.1 Основные направления совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления	<b>Ошибка! Закладка не определена.9</b>
3.2 Рекомендации и предложения по совершенствованию кадровой политики в Исполнительном комитете	63
3.3 Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	766
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время успешность деятельности органов местного самоуправления во многом зависит от их кадрового состава, способности и готовности к решению сложных задач в развивающихся условиях. Необходимости увеличения эффективности управления уделяется значительное внимание государства и научных деятелей. Современный мир постоянно меняется, поэтому возникает потребность в постоянном развитии сотрудников организации. Именно органы муниципальной власти задают ориентиры развития муниципального образования.

Кадровая политика как неотъемлемая часть местного самоуправления обеспечивает управление персоналом в соответствии с планами и проектами организации, а также координацию и сотрудничество внутри местного самоуправления. На сегодняшний день происходят изменения требований к технологиям кадровой работы на уровне муниципалитетов, появляется необходимость в сотрудниках, которые ответственно относятся к результатам своей деятельности, проявляют инициативность, укрепляют исполнительскую дисциплину, знают принципы и особенности процесса управления муниципальным образованием. Обеспечение организации высококвалифицированными сотрудниками происходит благодаря грамотной кадровой политики.

Современная система кадровой политики в муниципальном образовании должна быть направлена на увеличение в составе организации таких людей, которые имеют хорошее образование и знания, а также на то, чтобы таких сотрудников стало гораздо больше в каждом отделе. Можно сказать, что в этом и состоит основная цель кадровой политики.

Проблемой является наличие низкого уровня профессиональной подготовки служащих. Поэтому особо важное место занимает теоретическая разработка социально-экономических инструментов воспроизводства

квалифицированных специалистов местного самоуправления. Затруднения в управлении кадровым потенциалом представляют собой междисциплинарный характер, поэтому в решении проблем необходимо использовать комплексный подход, учитывая экономические, социальные, юридические и другие показатели муниципального образования.

Все вышеперечисленное показывает необходимость изучения кадрового потенциала органов местных самоуправлений для поиска путей его развития.

Предмет исследования – кадровая политика в органах местного самоуправления. Объект – Исполнительный комитет Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию кадровой политики в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические подходы к определению, цели, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления;
- выявить особенности организации кадровой работы в органах местного самоуправления;
- рассмотреть базу информационно–документационных технологий кадровой работы в органах местного самоуправления;
- проанализировать нормативно-правовую базу кадровой политики в органах местного самоуправления;
- дать общую характеристику Камско-Устьинскому муниципальному району Республики Татарстан и Исполнительному комитету;
- описать современное состояние кадровой политики Исполнительного комитета;
- выявить проблемы кадровой политики в Исполкоме;
- рассмотреть основные направления совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления;

- предложить пути совершенствования кадровой политики Исполкома Камско-Устьинского муниципального района РТ;
- выявить ожидаемую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической базой работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам формирования и развития кадров органов местного самоуправления, таких как С. Ю. Наумов, Е. С. Ведяева, А. А. Гребенникова, Г.В. Атаманчук, Т.Е. Бейдина, Ю.А.Ткаченко, Ю.Г. Одегов, Е.Г. Страхова, Хироаки Инатсугу и др.

Нормативно-правовой базой послужили законодательные и нормативные акты РФ и Республики Татарстан, а также нормативно-правовые акты и регламенты Исполкома Камско-Устьинского муниципального района РТ.

Методы исследования, использованные в работе: теоретический анализ научных публикаций, синтез, сравнительный и сопоставительный анализ, метод количественного анализа и статистический подсчет.

Теоретическая значимость работы заключается в выявлении и определении содержания понятий кадров, кадрового потенциала в сфере муниципального управления, уточнении целей и задач кадровой службы, организации кадровой работы в местных органах власти, тем самым обогащая теоретический пласт науки теории муниципального управления, муниципального права и т.д.

Практическая значимость работы заключается в определении перспектив развития кадровой политики органов местного самоуправления, в разработке предложений по совершенствованию работы кадровой службы на местах, где власть участвует в жизни народа ежедневно, решая проблем местных жителей, тем самым повышая уровень и качество жизни населения. Предлагаемые меры развития могут быть использованы в деятельности Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан, а также в администрациях и других муниципальных образований.

Апробация работы. По результатам исследования были подготовлены и опубликованы статьи на тему «Особенности организации кадровой работы в органах местного самоуправления», «Информационно–документационные технологии кадровой работы в органах местного самоуправления» в рамках II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 100-летию Казанского ГАУ.

Работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Кадровая политика в органах местного самоуправления: содержание, основные направления, организация кадровой работы**

В настоящее время огромное значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой деятельности на прочный научный фундамент, использованию многолетнего накопленного отечественного и зарубежного опыта. Понятие кадровой политики неразрывно связано с эффективностью организации кадрового потенциала организации.

Кадровое обеспечение органов местной власти должно происходить, учитывая следующие факторы: оно осуществляется на основе государственной кадровой политики и в рамках единого правового поля. Ниже разберем сущность понятия.

Кадровая политика – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, которые определяют основные сферы, формы и основные методы работы с трудовым коллективом организации [36, с 335].

Многие специалисты, теоретики и практики, научные деятели в своих трудах, связанных с изучением кадровой политики как науки, приводят свои собственные определения понятия и сущности исследуемого вопроса. Так, известный профессор, специалист в области государственного и муниципального управления Григорий Васильевич Атаманчук в своей книге «Государственное и муниципальное управление» определяет кадровую политику, как комплекс теоретических принципов, идей, взглядов, определяющий основные направления требований, нормативов и регламентов к работе с персоналом, а также ее формы и методы [11].

Ю.А. Ткаченко предложил абсолютно новое понятие кадровой политики, которое определяется в понятии как системы нормативных принципов, методов, процедур, отражающих совокупность и совокупность

мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, материальному и нематериальному вознаграждению персонала, наказанию и увольнению работников организации при неэффективной работе либо правонарушениях [22, с.19].

Ю.Г. Одегов в своей работе дает следующее определение кадровой политике: «определенное направление кадровой работы, составной частью которой являются принципы, методы, формы организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, способного вовремя реагировать на меняющиеся реалии рынка» [43, с. 90].

Согласно трактовке специалистов РАГСa (Российская академия государственной службы), под кадровой службой понимается самостоятельное структурное подразделение, состоящее и включающее в свой состав департамент, управления, отделы, отделения учреждений, организаций, предприятий, фирм, банков и т.д., которые компетентны в реализации кадровой политики субъектов управления [48]. Субъектами управления служат все органы власти – федерального, регионального и местного уровня.

В настоящее время, важнейшим фактором экономического роста является эффективная кадровая работа. Цель кадровой работы – обеспечение той благоприятной окружающей среды внутри организации, где была бы возможность полноценно реализовать трудовой потенциал персонала, развивать их индивидуальные навыки и способности, получение общественного признания выполненных достижений, которое заключалось бы в нематериальном и материальном поощрении работника.

Такая деятельность должна быть системной и включать в себя общие принципы работы с людьми, а именно их образование, обучение, воспитание, подготовку, повышение квалификации и др. В данном процессе важной задачей государства является оптимальный подбор, развитие кадров, создание необходимых для поддержания уровня профессионализма условий.

Кадры – это «группа сотрудников, профессионально выполняющих функции муниципального управления и обеспечивающих управление муниципальным хозяйством» [37, с.112]. По мнению А.Ю. Лапкина и М.Ю. Лапкина суть кадровой политики заключается в привлечении квалифицированных кадров на муниципальную службу, созданию условий для их профессионального развития и обеспечение эффективного функционирования муниципальных органов власти.

Муниципальной кадровой политике характерны свои особенности, в частности это гибкость, последовательность, целенаправленность. Кадровая политика муниципалитета разрабатывается с учетом федеральных и региональных законов, при этом имеет некую свою самостоятельность.

Основная задача государственной кадровой политики – это привлечение, закрепление и адекватное использование на государственной и муниципальной службе квалифицированных кадров, к тому же создать условия для успешной реализации ими своего профессионального долга.

Отдельно рассмотрим муниципальную кадровую политику, которая представляет собой систему «теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий органов местного самоуправления, организаций, которые включают и отражают совокупность мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, вознаграждению, наказанию и увольнению муниципальных служащих (персонала) организации» [41, с. 83].

Муниципальная кадровая политика является относительно новым процессом. Так, в Российской Федерации как вид деятельности она появилась лишь в конце 20 века с формированием местного самоуправления. Она является важным направлением, так как муниципальные служащие – это работники аппаратов исполнительно-распорядительных органов власти.

Рассмотрим направления муниципальной кадровой политики. Первое направление – формирование качественного кадрового потенциала, а также обеспечение производственной и социальной сферы квалификационными

кадрами. Второе направление – обеспечение занятости трудоспособного населения и его эффективное распределение между отраслями. Третье направление – рациональное использование персонала и обеспечение кадрами субъектов муниципального управления [13, с. 5].

Муниципальная кадровая политика в отличие от государственной касается непосредственной жизнедеятельности людей. Она включена как в муниципальное управление, так и во все сферы жизнедеятельности общества.

Главная задача кадровой политики муниципального образования – это формирование кадрового потенциала, который умеет обеспечивать эффективную деятельность и развитие органов муниципальной власти [19].

Если взглянуть на действующее законодательство, именно в сфере трудового законодательства – нормативные законодательные акты, трудовые кодексы, то можно сказать, что на руководителей кадровых служб по подбору персонала возлагается большое количество обязанностей. Их мы рассмотрим в разделе 1.3.

Таким образом, кадровая политика муниципальной службы направлена на формирование и развитие кадрового состава, который может реализовать цели и задачи, поставленные государственной и муниципальной властью.

В муниципальной службе кадровая политика включает в себя составные элементы: кадровое планирование, мотивация кадров, отбор персонала, профессиональное развитие кадров, оценка кадров [27, с.10] и др.

По мнению О.В. Васильевой, муниципальная кадровая политика должна обеспечивать следующее:

- «формирование эффективного механизма подбора кадрового состава муниципальных служащих и работы с ним;
- повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих» [42].

Муниципальные управленческие кадры принято делить на три группы: руководители, специалисты и вспомогательный персонал. Более детальный состав муниципальных служащих определяется кадровым составом.

Муниципальная кадровая политика призвана решить следующие проблемы:

- 1) целенаправленное и сбалансированное формирование и развитие квалифицированных кадров, повышение квалификации, раскрытие способностей через использование технологии наставничества;
- 2) распределение специалистов по видам профессиональной деятельности;
- 3) оптимальное и рациональное использование кадров, стимулирование их деятельности, стремление формирования удовлетворенности трудом;
- 4) формирование системы муниципального управления [13, с. 7].

Таким образом, муниципальная кадровая политика направлена на повышение качества муниципального управления, создание условий для развития муниципальных кадров. Эту политику можно считать основным средством повышения эффективности управления на муниципальном уровне.

## **1.2 Информационно–документационные технологии кадровой работы в органах местного самоуправления**

Работа кадров органов местного самоуправления решает немало задач, которые основаны на использовании систем автоматизации и кадровых технологиях.

В. В. Черепанов, дает такое определение кадровой технологии, что это инструмент управления с количественными и качественными характеристиками рабочей силы, обеспечивающий достижение целей организации [42].

Качества сотрудников с высокой квалификацией должны быть оценены, внедрены в процесс и это все должно быть полезно как для организации, так и для самого человека.

Общее использование технологии кадров предполагаются управлением персонала. Объект – человек, а субъектом является коллектив. Общие технологии воздействуют на человека, они создают благоприятную среду, организуют порядок отношений, помогают сохранить дисциплину и доверие персонала к труду. Общие технология обеспечивают формирование и развитие социального капитала организации.

Когда у человека появляются профессиональные навыки, он выполняет социальную роль. То есть, это его капитал способностей. На предприятии используются тонкие и специфические меры воздействия – это кадровые технологии.

Технология управления человеческими ресурсами позволяет решать задачи и функции, характерные для общей технологии управления, которые побуждают человека изменить свою роль в организации и создают атмосферу удовлетворенности работой. В связи с этим использование профессиональных технологий вносит существенный вклад в управление компанией, повышение эффективности ее работы, развитие капитала.

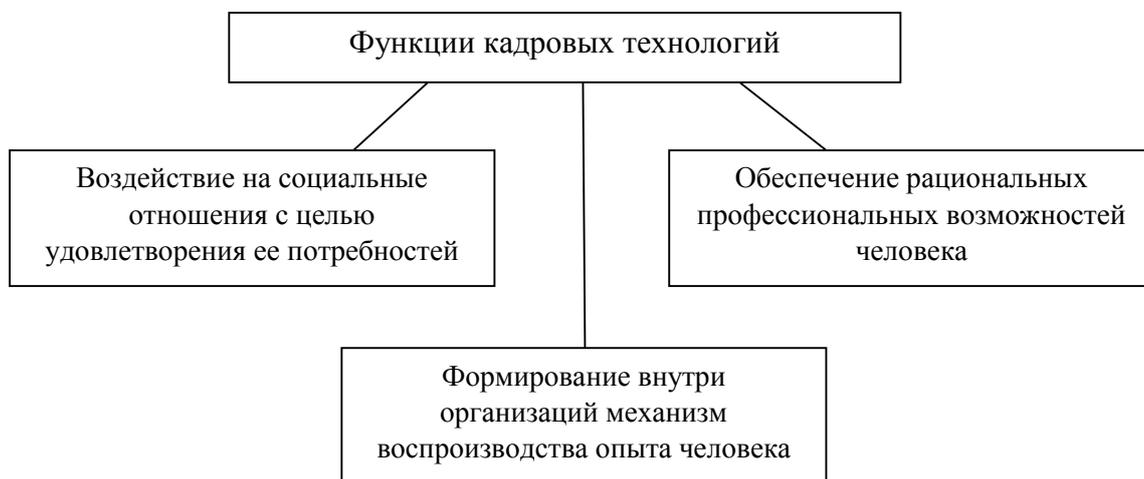


Рисунок 1 – Функции кадровых технологий [28]

Однако без применения новых подходов и технологий кадрового обеспечения невозможно качественно сформировать эффективный трудовой

коллектив, который впоследствии будет постепенно обновляться молодыми кадрами, ориентированными на инновации.

Технологию кадров используют в организациях и не только, но и на службе. Они осуществляются на правовой основе, тем самым имеют легитимность. Это означает:

- 1) что руководитель имеет свой регламент;
- 2) содержание кадровых технологий доступно и понятно, в отношении кого они применены;
- 3) кадровые технологии не должны нарушать права человека, ущемлять личное достоинство, приводить к получению и разглашению информации, не имеющей отношения к выполнению его обязанностей, в том числе и к состоянию здоровья;
- 4) правом наделены те, у кого есть обязанность, и кто имеет нужную квалификацию.

Управление персоналом даёт такую возможность менеджерам принимать необходимые решения, которые основаны на информации кадров. Они могут как нанять сотрудников, так и уволить.

В государственной службе конкурс вакансий очень важен. Если служащий стал победителем конкурсной комиссии, то ответственное лицо должно издать приказ о назначении на должность.

В комиссии работник либо подходит, либо не подходит. Решение может повлиять на статус работника, увеличения его заработной платы либо премирование. Такие практики закрепляются в правовых документах организации.

В практике управления персоналом очень важно стандартизировать и раздроблять процедуры использования технических достижений персонала. Он регулирует использование этих результатов, повышает доверие персонала к технологиям управления человеческими ресурсами; снижает вероятность субъективности и добровольности при применении этих технологий;

повышает экономическую эффективность внедрения этих технологий; мотивирует персонал.

Рассмотрим кадровые технологии, классифицированные по характеристикам получаемого результата от их применения:

1) Получение верной персональной информации о человеке. Сюда можно отнести методы оценки, то есть оценить навыки работника. Эта форма является законной и имеет свои правила проведения.

2) Предоставлять характеристику рабочих для организаций. Это можно назвать методом отбора, то есть формируется некий резерв сотрудников.

3). Управленческие решения всегда современны и разумны для задач, которые стоят перед организацией. Здесь можно отнести многочисленные методы.

Каждый метод имеет сходство с технологиями управления, но есть и различия. Самым главным методом является технология оценки, которая помогает найти личную информацию о персонале.

Кадровые технологии дополняют друг друга и на практике не используются раздельно. Их можно рассматривать как базу.



Рисунок 2 – Характеристика кадровых технологий [36]

В данной работе мы рассмотрим технологии инновационные, которые обозначены как информационно–документационные.

Содержание технологии информации о рабочих и документооборота представляет собой набор процедур, которые позволяют получать

информацию о способностях человека или информацию, которая нужна для организации.

Если применить информационные технологии, в результате возможно получить полную информацию о человеке, его профессиональное, изменение его статуса, возможности, создание вокруг него доверительных отношений, вознаграждения. Правильное применение кадровых информационно-документационных технологий формируют социальный капитал организации.

Сегодня почти все менеджеры принимают управленческие решения на основе информации, которые хранятся в базе данных. Таким образом они могут быстро получать информацию, планировать и контролировать все процессы. Информационные системы стали сильным инструментом для создания планов управления. Муниципальная служба в этой части не является исключением.

Системы в управлении помогают создать среду информации, тем самым объединить субъекты управления для продуктивности. Информационно-документационные технологии дают больше плюсов, чем традиционный подход к организации.

Если кадровая работа муниципальных учреждений сочетается с управленческой и финансовой политикой организации, то система управления должна быть частью единой информационной системы. Без этого невозможно внедрить электронный документооборот, для развития внутренних и внешних коммуникаций.

Информационно- документационные технологии в кадровой работе - это совокупность методов, которые хранят информацию о персонале, с целью снижения сложности процесса использования информационных ресурсов и повышения его эффективности, надежности и результативности.

В целях использования современных информационных и документационных технологий в работе персонала были созданы автоматизированные рабочие места для специалистов. Автоматизированное рабочее место сотрудника (АРМ) - это набор организаций и программного

обеспечения, которое предоставляет специалистам автоматизацию сбора и управления персональными данными в области управления человеческими ресурсами. АРМ оснащен разработанным программным обеспечением, технологиями и методами.

На базе АРМ при помощи соответствующего программного обеспечения есть возможность автоматизировано решать следующие задачи по управлению работников:

- ✓ составлять расписание;
- ✓ оформлять прием рабочих;
- ✓ вести карточки;
- ✓ хранить данные;
- ✓ военная обязанность рабочих;
- ✓ параллельный учет;
- ✓ вводить ИНН;
- ✓ прием и увольнение рабочих;
- ✓ планирование отпуска;
- ✓ фиксирование сведения о квалификации рабочих;
- ✓ типы стажа;
- ✓ учет нетрудоспособности;
- ✓ поощрение и взыскания рабочих;
- ✓ учет трудовых договоров;
- ✓ учет командировок;
- ✓ журнал движения трудовых книжек;
- ✓ списки рабочих.

А также такие первичные документы, как:

- приказ о приеме работника на работу;
- карточка работника; штатное расписание;
- карточка госслужащего;
- приказ о переводе работника на другую работу;
- учетная карточка работника в сфере науки;

- приказ об отпуске;
- график отпуска;
- приказ о прекращении договора о труде;
- командировочное удостоверение;
- служебные задания;
- приказ о поощрении сотрудника [37].

Данный перечень представляет собой лишь часть того, что можно делать с помощью программных продуктов. Их применение в кадровой работе позволяет:

- получать информацию и принимать решения;
- организовывать отдел кадров;
- налаживать учет информации;
- вводить учет.

Для обеспечения выполнения, стоящих перед кадровой службой задач требуется наличие таких составляющих программного обеспечения, как:

1) Модуль учета персонала - поддержка непосредственной работы менеджеров по персоналу.

2) Модуль управления персоналом - используется для планирования численности сотрудников и расчета заработной платы.

3) Модуль заработной платы - используется для распределения и расчета заработной платы.

4) Система управления документами - документооборот для управления персоналом.

5) Правовая справочная система - соблюдение всех правовых норм.

Автоматизированная система учета персонала, созданная компаниями-разработчиками программного обеспечения, постоянно совершенствуется и совершенствуется, что значительно облегчает работу специалистов по персоналу.

Автоматизированное рабочее место с современным программным обеспечением освобождает работников от повседневных задач и позволяет им

выполнять ненужные операции. Такая программа как АРМ «Кадры» предоставляет пользователю возможность:

- ✓ формировать и выдавать файлы;
- ✓ исправление информации о рабочих;
- ✓ создавать базу данных;
- ✓ добавлять новые задачи;
- ✓ менять данные в структуре.

Наиболее популярной в России является 1С: зарплата и кадровое планирование. Стандартный состав плана позволяет практически полностью автоматизировать работу персонала всех форм предприятий, в том числе финансируемых из бюджета, и подготовить все необходимые основные документы [48].

"Начальник отдела кадров" – программа позволяет планировать структуру новых отделов, готовить отчеты, обновлять справочные данные о персонале на корпоративном портале, организовывать сложные споры при соблюдении трудового законодательства.

Программный продукт "Документооборот HR-служб" - это программное обеспечение нового поколения OASIS, который необходим инспекторам по персоналу. План основан на принципах справочных и информационных систем. Он предоставляет два каталога файлов для обеспечения надлежащего учета трудовой деятельности сотрудников и учета персонала. Здесь есть такие возможности, как:

- использовать шаблон документа для каталога;
- печать документов;
- поиск по базе;
- кадровые операции.

Для эффективного функционирования системы управления персоналом необходимо создать единую сеть автоматизации, основанную на новейших методах передачи данных, для обмена кадровой информацией между муниципалитетами на всех уровнях.

В организациях, в том числе в органах местного самоуправления, можно выбрать информационные продукты, которые значительно упрощают работу и автоматизируют процесс.

Поэтому применение автоматизированной информации и документооборота в кадровой работе органов местного самоуправления позволяет не только упростить выполнение задач по координации персоналом, но и снизить сложность выполнения задач за счет автоматизации, а также снизить затраты на сбор, передачу и обработку информации о персонале. В то же время, благодаря высокому уровню информационной поддержки управления, повысилась подготовка персонала службы управления персоналом, а также улучшилось качество принятия управленческих решений.

### **1.3 Нормативно-правовое обеспечение кадровой работы в органах местного самоуправления**

Кадровые службы органов местного самоуправления строят свою деятельность в соответствии с методическими и правовыми документами, регулирующей и создающей условия для высокоэффективного функционирования.

Нормативно-правовая база кадровой политики местных органов власти включает в себя нормы федерального, регионального законодательства, а также нормативные документы органов местного самоуправления.

Федеральное законодательство направлено на формирование основ и принципов организации местного самоуправления, а также создает правовую базу, на основе которой региональная и муниципальная власть может создать собственную кадровую политику, учитывающую особенности конкретной местности.

Конституция Российской Федерации устанавливает основные принципы работы с кадрами в органах муниципальной власти:

- приоритет прав и свобод гражданина и человека;

- верховенство Конституции и федеральных законов на территории страны;
- обязанность государства признавать, соблюдать и защищать права и свободы гражданина и человека [1] и др.

Документирование и регламентирование кадровой службы основывается на совокупности нормативных правовых актов, которые обеспечивают легальность вопросов и правомерность документов.

При рассмотрении нормативно-правового обеспечения кадровой работы органов муниципального управления, нельзя не упомянуть об основополагающем законодательном акте трудовой деятельности. Это Трудовой кодекс Российской Федерации [7]. Трудовой кодекс – это основной законодательный нормативный акт, регулирующий кадровую службу, содержание которого должны знать работники и работодатели, в нем также отражены особенности регламентирования трудовых правоотношений. Трудовой кодекс РФ состоит из 6 разных частей: базовые понятия, трудовые отношения – как социальное партнерство, детали базовых трудовых отношений, особенности специальных трудовых отношений, защита трудовых прав и обязанностей, дополнения и примечания.

Ниже указаны нормативно-правовые документы в сфере трудового законодательства.

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации;
- 2) Федеральные законы и законы субъектов Российской Федерации, содержащие нормы трудового права;
- 3) указы Президента Российской Федерации;
- 4) нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- 5) постановления Правительства Российской Федерации и нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти;
- 6) нормативные правовые акты органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- 7) нормативные правовые акты органов местного самоуправления;
- 8) коллективные договоры, соглашения и локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права.

Все документы должны быть взаимосвязаны и систематизированы. Действия и нормы трудовых актов распространяются на территории субъектов России, федеральных и в местных органах:

- акты федеральных органов (Россия)
- акты субъектов РФ (действуют только на территории определенного региона-республика Татарстан, Краснодарский край и т.д.)
- акты органов местного самоуправления (городской округ)
- локальные нормативные акты определенной организации.

Трудовой кодекс РФ, в свою очередь, распространяется на всю территорию РФ и никто не вправе не следовать трудовому законодательству.

Важным нормативно-правовым актом, регулирующим муниципальную кадровую политику, является Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В нем определены органы местного самоуправления и должностные лица местного самоуправления [2], а также рассмотрены особенности организации местного самоуправления.

Итак, в структуру органов местного самоуправления входят «представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования), контрольно-счетный орган муниципального образования, иные органы и выборные должностные лица местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения» [2].

Данным законом установлено, что правовое регулирование муниципальной службы осуществляется Федеральным законом от 02.02.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», а также

принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов РФ, уставами муниципальных образований и иными муниципальными правовыми актами.

Федеральный закон от 02.03.2007г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации» отмечает, что муниципальная служба – это «профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)» [3].

По данному закону, при поступлении на муниципальную службу 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 и др.

Федеральный закон № 25 закрепляет, что «должности службы устанавливаются муниципальными правовыми актами в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, утверждаемым законом субъекта Российской Федерации» [3] и отмечает, что есть следующие группы должностей:

- «высшие должности муниципальной службы;
- главные должности муниципальной службы;
- ведущие должности муниципальной службы;
- старшие должности муниципальной службы;
- младшие должности муниципальной службы» [3].

В этом же законе в статье 9 установлены основные квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы. Итак, для замещения должности муниципальной службы требуется «соответствие квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, а также при наличии соответствующего решения

представителя нанимателя (работодателя) – к специальности, направлению подготовки» [3].

Следует отметить, что в Федеральном законе №25 перечислены основные права и обязанности муниципального служащего, ограничения и запреты, связанные с муниципальной службой, основные моменты урегулирования конфликта интересов на муниципальной службе, требования к служебному поведению муниципального служащего.

По данному закону граждане, которые хотят поступить на муниципальную службу, обязаны «представлять представителю нанимателя (работодателю) сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей» [3]. Также кандидат должен предоставить сведения «об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых гражданин, претендующий на замещение должности муниципальной службы, муниципальный служащий размещали общедоступную информацию, а также данные, позволяющие их идентифицировать, представителю нанимателя» [3].

Федеральный закон №25 устанавливает порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения. Здесь же есть информация об аттестации муниципальных служащих, которая проводится один раз в три года.

В данном законе есть глава, посвященная кадровой работе в муниципальном образовании, в которой отмечено, что кадровая работа включает в себя:

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

- организацию подготовки проектов муниципальных правовых актов;
- ведение трудовых книжек муниципальных служащих (при наличии), формирование сведений о трудовой деятельности за период прохождения муниципальной службы;
- ведение личных дел муниципальных служащих;
- ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;
- оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;
- проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы и включение муниципальных служащих в кадровый резерв;
- проведение аттестации муниципальных служащих;
- организацию работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- организацию проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных;
- организацию проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих;
- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- решение иных вопросов кадровой работы, определяемых трудовым законодательством и законом субъекта Российской Федерации» [3].

В рассматриваемом федеральном законе также описаны порядок ведения личного дела муниципального служащего, реестр муниципальных служащих, приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы, вопросы кадрового резерва на муниципальной службе.

Муниципальная кадровая политика должна учитывать нормы Федерального закона от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии

коррупции». Данный закон устанавливает основные принципы противодействия коррупции, необходимость гражданам, претендующим на замещение должностей муниципальной службы, включенных в перечни, установленные нормативными правовыми актами РФ, представления сведений о доходах и расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Он также регулирует вопросы конфликта интересов и порядок предотвращения и урегулирования конфликта интересов, которые может возникнуть во время прохождения службы.

Федеральным законом № 273-ФЗ устанавливаются ограничения, налагаемые на гражданина, замещавшего должность государственной или муниципальной службы, при заключении им трудового или гражданско-правового договора.

В данном законе наиболее важным является указание ответственности, которое наступает за коррупционные правонарушения [4].

С целью повышения качества, профессионализма и имиджа муниципальных служащих субъекты Российской Федерации разрабатывают собственные нормативные правовые акты, которые регулируют кадровую политику в системе муниципальной службы.

Так, в Республике Татарстан действует Кодекс Республики Татарстан о муниципальной службе. В данном нормативно-правовом акте перечислены должности муниципальной службы, квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы, классные чины, права и обязанности служащего, ограничения и запреты.

В Кодексе РТ освещены вопросы поощрения муниципального служащего и дисциплинарной ответственности.

К приоритетным направлениям формирования кадрового состава муниципальной службы в Республике Татарстан относятся:

- «назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности;

- содействие продвижению по службе муниципальных служащих;
- подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- создание кадрового резерва и его эффективное использование;
- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении» [8].

В Республике Татарстан действует государственная программа «Развитие государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан на 2014-2024 годы», направленная на развитие как государственной, так и муниципальной службы.

Основные цели данной программы:

- «повышение эффективности исполнения государственными органами Республики Татарстан и органами местного самоуправления в Республике Татарстан возложенных на них полномочий;
- внедрение современных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Республики Татарстан и муниципальной службе в Республике Татарстан» [54].

Выполнение перечисленных в программе мероприятий должно положительным образом повлиять на следующие социально-экономические показатели:

- «повышение эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления;
- повышение результативности деятельности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих;
- обеспечение открытости государственной гражданской службы и муниципальной службы, доступности общественному контролю;

- повышение привлекательности государственной гражданской службы и муниципальной службы за счет создания необходимых условий для обеспечения правовой и социальной защищенности государственных гражданских служащих и муниципальных служащих;
- внедрение современных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе и муниципальной службе» [53].

Таким образом, правовые нормы, которые есть в Конституции РФ, Трудовом кодексе, федеральных законах, законах субъектов РФ, уставах муниципальных образований и других нормативно-правовых актах, составляют базу кадровой политики.

# **1. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА КАМСКО-УСТЬИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

## **2.1 Общая характеристика района и Исполнительного комитета**

История района как современной административно-территориальной единицы берет свое начало с 10 августа 1930 года. Камско-Устьинский район расположен в западной части Республики Татарстан, на правом берегу реки Волга, в 117 километрах от Казани. Общая площадь территории района – 1198,8 км<sup>2</sup>. Район граничит с Лаишевским, Спасским, Тетюшским, Апастовским и Верхнеуслонским районами республики.

Административным центром муниципального образования «Камско-Устьинский муниципальный район» является Камское Устье, наделенное статусом поселок городского типа. Районный центр был основан как рыбацкий посёлок в XVII веке на правом берегу Волги, напротив устья Камы, откуда и получил своё первое название. В конце XVII века — крупное село с церковью в честь Рождества Богородицы, от которого возник второй топоним — Богородское. Позднее, в 1939 году, село было преобразовано в посёлок городского типа и переименовано в Камское Устье.

На территории района находятся 10 особо охраняемых природных территорий. Это Государственные природные заказники регионального значения ландшафтного профиля – гора Лобач, Лабышкинские горы; памятники природы - озера Карамольское (Байкуль) и Лесное; Юрьевская, Зимовьева, Богородская и Коннодольская пещеры; Теньковская ковыльная степь, Антоновские овраги. На территории Камско-Устьинского муниципального района находятся объекты историко-культурного наследия, которые представлены памятниками археологии, истории, градостроительства и архитектуры.

Основу экономического развития Камско-Устьинского района РТ составляет сельское хозяйство, которое является ведущей отраслью в районе и именно оно определяет уровень и качество жизни населения. Доля аграрного

сектора в экономических показателях района достигает более 30%. Структуру АПК в Камско-Устьинском РТ составляют сельскохозяйственные предприятия, крестьянско-фермерские хозяйства и личные подсобные хозяйства. Ключевые направления – растениеводство и животноводство. Полеводы выращивают на полях – яровую пшеницу, овес, ячмень, озимую рожь, горох и картофель. Животноводство специализируется на мясно-молочном скотоводстве и свиноводстве.

ВТП района имеет положительную динамику, тенденция роста обязана, в первую очередь, сектору АПК, развитию КФХ, которые занимают значительную часть сельскохозяйственных предприятий района, а также современных производственных объектов, которые появляются в последние годы в Камско-Устьинском районе и дают хорошие экономические результаты.

В районе активно развивается предпринимательская деятельность, которая представляет малый и средний бизнес, по данным регистрационного учета, в районе на данный момент функционирует всего 612 субъекта малого и среднего бизнеса, из них 356 приходится индивидуальному предпринимательству, 6 субъекта среднего и 250 малого бизнеса. Структуру МСП составляют, в основном, сельское хозяйство, торговля и туризм.

Земляки-выдающиеся деятели науки и культуры – неисчерпаемая сокровищница района. В районе проводится большая работа по укреплению и расширению связей земляков. Региональная общественная организация «Землячество Камско-Устьинского района» вносит неоценимый вклад в решение проблем сохранения и возрождения деревень, установлению и поддержанию делового сотрудничества выходцев из района, привлечению интеллектуального потенциала членов землячества в осуществлении программ развития территории. Камско-Устьинская земля считается малой родиной следующих великих людей отечественного и мирового масштаба, как братья, ученые, академики Ренад и Роальд Сагдеевы, драматург, режиссер, общественный деятель Туфан Миннуллин, депутат Государственной Думы,

председатель Комитета по делам национальностей, заслуженный работник молодежной политики Российской Федерации Ильдар Гильмутдинов, известный писатель Владимир Андреев, доктор медицинских наук, профессор, главный онколог города Казани Фоат Ахметзянов и многие др.

Глава Камско-Устьинского муниципального района РТ – Вазыхов Наиль Альбертович (Рисунок 3). Одновременно и занимает должность Главы пгт Камское Устье.



Рисунок 3 - Глава района – Вазыхов Наиль Альбертович

В Камско-Устьинском районе насчитывается 49 населённых пунктов в составе 3 городских и 17 сельского поселения. У каждого сельского поселения существует орган управления – Исполнительный комитет сельского поселения, состоящий из Главы, секретаря и бухгалтера. В Таблице 1 более подробно дадим характеристику сельским поселениям, входящим в состав Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан.

Таблица 1 – Характеристика населенных пунктов района на 01.01.2021г.

№п/п	Муниципальное образование	Административный центр	Количество населенных пунктов	Численность населения
	<b>Городские поселения</b>			
1	Поселок городского типа Камское Устье	пгт Камское Устье	1	<b>4410</b>
2	Посёлок городского типа	пгт Куйбышевский Затон	1	<b>2432</b>
3	Посёлок городского типа	пгт Тенишево	1	<b>688</b>
	<b>Сельские поселения</b>			
4	Балтачевское сельское поселение	село Балтачево	1	<b>196</b>
5	Большебуртасское сельское поселение	село Большие Буртасы	3	<b>243</b>
6	Большекармалинское сельское поселение	село Большие Кармалы	4	287
7	Большекляринское сельское поселение	село Большие Кляри	4	537
8	Большесалтыковское сельское поселение	село Большие Салтыки	4	432
9	Варваринское сельское поселение	деревня Азимово-Курлебаш	2	272
10	Кирельское сельское поселение	село Кирельское	3	551
11	Клянчевское сельское поселение	село Клянчево	2	336
12	Красновидовское сельское поселение	село Красновидово	3	543
13	Малосалтыковское сельское поселение	село Малые Салтыки	3	343
14	Осинниковское сельское поселение	посёлок Осинники	1	159
15	Старобарышевское сельское поселение	село Старое Барышево	2	240
16	Староказеевское сельское поселение	деревня Караталга	4	391
17	Сюкеевское сельское поселение	село Сюкеево	2	636
18	Теньковское сельское поселение	село Теньки	6	1480
19	Уразлинское сельское поселение	село Уразлино	3	214
20	Янгасальское сельское поселение	село Большая Янгасала	2	357

Данные Таблицы 1 показывает, что численность постоянного населения Камско-Устьинского муниципального района на 01.01.2021 года составила 14747 человек. Из них 7560 приходится городским поселениям, это 51,26% от общего количества всего населения, значит больше половины жителей Камско-Устьинского района считаются городскими. По численности населения, среди всех городских поселений и по всему муниципальному району, будучи административным центром, лидирует пгт. Камское Устье. 4410 жителей, а это 29.9% от общего количества всего населения, проживает именно на территории центрального поселения. Среди сельских поселений по численности первое место занимает Теньковское, который объединяет 6 населенных пунктов с 1480 жителями (10%). Также из многочисленных сельских поселений, после Теньковское, являются Сюкеевское (656 – 4,4%), Кирельское (551 -3,73%), Красновидовское (543 – 3,68%) и Большекляринское (537 – 3,64%) поселения. А к числу аутсайдеров приходятся сельские поселения Балтачевское и Овсинниковское, где проживает всего 196 (1,3%) и 159 (1%) жителя района.

Динамика численности населения Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан за 2005- 2021 гг. представлена на Рисунке 4.

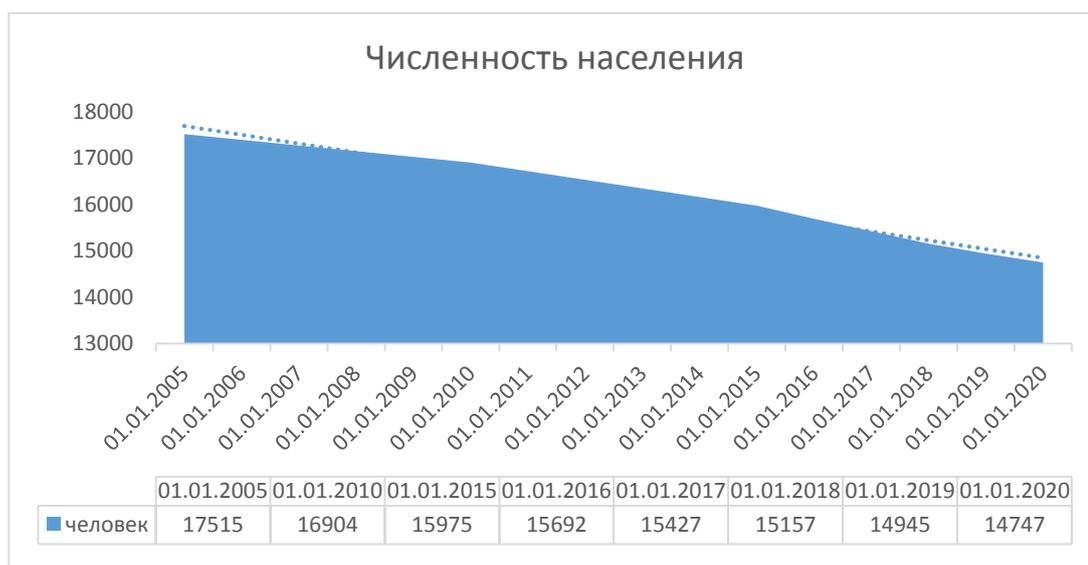


Рисунок 4 - Динамика численности населения за 2005-2021 гг.

По данным диаграммы Рисунка 4, позволяющий анализировать динамику демографической структуры населения за период 2005–2021 годы, можно сделать вывод о том, что среднегодовая численность постоянного населения Камско-Устьинского муниципального района РТ за указанный период имеет отрицательную динамику, численность постоянного населения района сократилась на 2768 человек или на 15,8 %.

Рассмотрим демографическую ситуацию в районе за 2018-2020 годы (Таблица 2, Рисунок 5).

Таблица 2– Демографическая ситуация в Камско-Устьинском МР РТ за 2018-2020 гг.

Показатель	Единица измерения	2018	2019	2020
Число родившихся (без учета мертворожденных)	человек	142	129	128
Число умерших	человек	253	263	293
Естественный прирост (убыль)	человек	-111	-134	-165
Общий коэффициент рождаемости	промилле	9.4	8.7	8.7
Общий коэффициент естественного прироста (убыли)	промилле	-7.4	-9	-11.3

Рассмотрим демографическую ситуацию за отчетный период, она представлена более подробно Таблицей 2 и диаграммой Рисунка 5. Статистические данные констатируют, что за указанный период смертность опережает рождаемость на %, наблюдается естественная убыль населения, которая в 2020 году достигла до -165, общий коэффициент естественной убыли составил -11.3 промилле. Рождаемость резко сократилось в 2019 году, по отношению к 2018 году, на 13 младенца меньше, а в 2020 году рождаемость осталась почти на том же уровне, всего на 1 младенца меньше по отношению к 2019 году. Неблагополучная санитарно-эпидемиологическая ситуация, вызванная Ковидом -2019 в 2020 году, заметно повлиял на показатель

«смертность», который имеет положительную динамику роста, на 111% по отношению к 2019 году.



Рисунок 5 - Динамика зарегистрированных актов гражданского состояния по Камско-Устьинскому району за 2018 -2020 гг.

Проанализируем структуру населения Камско-Устьинского района по поло-возрастному составу на 1 января 2021 года, статистические данные этой категории представлены на Рисунке 6.



Рисунок 6 - Половозрастной состав населения Камско-Устьинского муниципального района РТ на 01.01. 20201 гг.

На основании статистических данных, приведенных на Рисунке 6, наблюдается следующая картина: как и по всей России, так и в Камско-Устьинского муниципального района в общей численности населения на 01.01.2021 г. преобладают женщины и составляют 7760 человек или 52,6%, мужчины 6987 человек, 47,4%, соответственно. Преобладание женщин в общей структуре населения происходит, в основном, за счет количества женщин среди категории старше трудоспособного возраста, а также среди детей и молодежи, а среднего возраста мужчины преобладают над женским полом по численности. Представителей женского пола моложе трудоспособного больше всего на 5 человек в абсолютном и на 50,1% в относительном выражении, старше трудоспособного на 1729 человек и на 68,9%. Лидирующая позиция женщин старшего поколения по численности, объясняется тем, что продолжительность жизни у женского пола имеет преимущество, среди умерших старшего поколения и в трудоспособном возрасте преобладают мужчины.

Продолжая анализировать данные Рисунка 6, можем сделать следующие выводы: в Камско-Устьинском районе РТ, как и по всей России и по всему миру, преобладает население трудоспособного возраста, это 53,4 % от всего населения, проживающего в данном районе. Следующую позицию занимают люди старше трудоспособного возраста – это 30,9% от всего населения района, моложе трудоспособные занимают третью позицию -15,7%, следовательно, можно сделать вывод о том, что население Камско-Устьинского района «стареет», так как в структуре населения пенсионеры занимают более 30%.

Далее рассмотрим национальный состав населения Камско-Устьинского района РТ, данные которого представлены в виде диаграммы Рисунка 7.

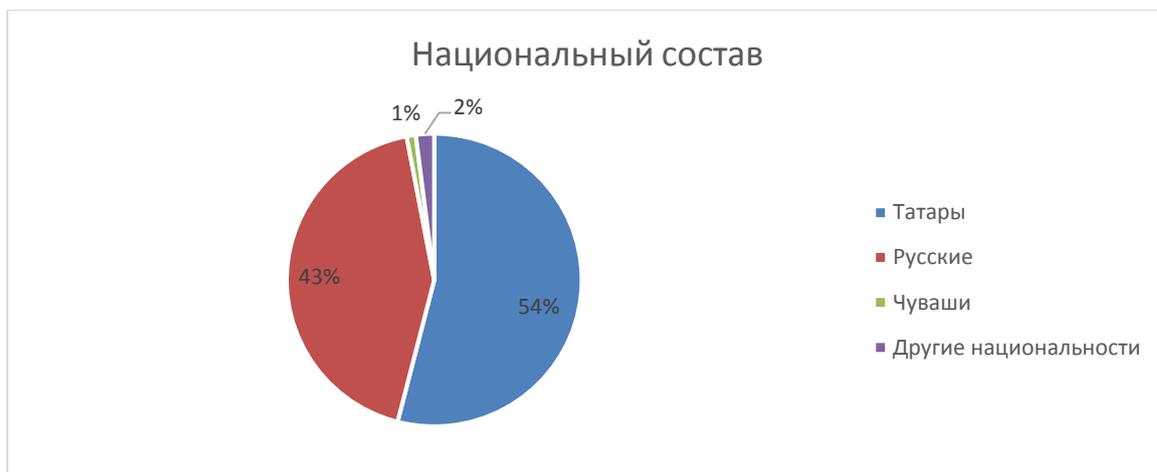


Рисунок 7 - Национальный состав населения Камско –Устьинского района РТ (по данным Всероссийской переписи 2010 года)

Исходя из данных Рисунка 7, видно, что наибольшую часть населения района составляют татары - 54 %, следующую позицию занимают русские - 43%, чувашаи -1%, а другие национальности -2 %. Среди других национальностей можно встретить марийцев, мордва, удмуртов, узбеков, армян, украинцев, азербайджанцев. Люди всех национальностей находятся в социальном взаимопонимании и постоянном бытовом контакте. Таким образом, можно сделать вывод о том, что Камско-Устьинский район, как и вся Республика Татарстан, является мультикультурным пространством, так как в ней гармонично сосуществуют представители разных национальностей, культур и религий.

Далее переходим к изучению объекта данного исследования – Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан.

Исполнительный комитет (далее ИК) Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления, наделенным полномочиями по решению вопросов местного значения, а также по осуществлению отдельных государственных полномочий.

ИК Камско-Устьинского МР РТ организует, координирует и контролирует работу структурных подразделений в различных сферах жизнедеятельности местного населения. К числу основных функций данного органа относятся:

- организация и контроль составления проекта бюджета, а также разработка стратегий в области планирования, учета и финансов;
- управление и распоряжение муниципальным имуществом Камско-Устьинского муниципального района;
- решение вопросов, связанных с охраной окружающей среды, использования природных ресурсов;
- осуществление контроля и обеспечение необходимыми ресурсами в области строительства, транспорта и связи;
- создание необходимых условий для комфортного проживания местных жителей, путем решения проблем в области ЖКХ, бытового обслуживания.

ИК подотчетен и подконтролен Совету Камско-Устьинского муниципального района, Главе этого же района, а также местным жителям, проживающим на данной территории [14]. Это обязывает их отчитываться перед соответствующими органами местного самоуправления, предоставлять им необходимые сведения или данные, делать сообщения, доклады о своих действиях, работе и находиться под контролем.

Должность Руководителя ИК Камско-Устьинского МР РТ в настоящее время занимает Загидуллин Ринат Маратович (Рисунок 8).

Повседневная работа отделов ИК строится системно, согласно составленным планам. Ежеженедельно проводятся оперативные совещания с участием глав сельских поселений, руководителей хозяйств, предприятий, организаций и учреждений района, где анализируется ситуация по отраслям деятельности, обозначаются конкретные задачи и пути их решения.

В целях совершенствования работы с населением, на территориях сельских поселений регулярно организовываются выездные приёмы граждан представителями служб района.



Рисунок 8– Руководитель ИК -Загидуллин Ринат Маратович

ИК Камско-Устьинского МР РТ в пределах и объемах, установленных его компетенцией, реализовывает собственную деятельность в содействии с региональными органами в Республике Татарстан, а также органами местного самоуправления. Задачи ИК Камско-Устьинского МР РТ представлены на Рисунке 9.



Рисунок 9 - Основные задачи ИК Камско-Устьинского МР РТ

Приоритетными направлениями деятельности ИК Камско-Устьинского МР РТ: укрепление экономики района и его финансовой самостоятельности, обеспечение стабильного поступления налогов и сборов, решение вопросов местного значения, привлечение инвестиций, создание комфортных условий для проживания граждан. Актуальные вопросы рассматриваются на заседаниях антинаркотической, антитеррористической, антикоррупционной комиссий, комиссий по чрезвычайным ситуациям, по безопасности дорожного движения, межконфессиональным отношениям и другие.

Миссия ИК представлена на Рисунке 10.



Рисунок 10 - Миссия ИК Камско-Устьинского МР РТ

С целью более полного и глубокого анализа следует рассмотреть организационную структуру ИК, которая представлена на Рисунке 11.

Структуру управления ИК Камско-Устьинского МР РТ следует охарактеризовать как линейно-функциональную, которая предусматривает наличие линейных и функциональных связей между муниципальными служащими. При этом, если линейное управление характеризуется четкой системой указаний и выполнения, четким приказом, точным исполнением и

прямой отчетностью о проделанной работе, то функциональное управление предусматривает работу с конкретной функцией, выполнение только этой функции, не касаясь, напрямую, других функций организации.



Рисунок 11 – Организационно-управленческая структура Исполнительного комитета

Основным показателем эффективности структуры управления является коэффициент линейности, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя, который рассчитывается по формуле:

$$K_{л} = \frac{C_{л}}{C_{л} + C_{ф}} \quad (1)$$

$C_{л}$  – количество линейных связей

$C_{ф}$  – количество функциональных связей

Расчет коэффициента линейности представлен в Таблице 3.

Таблица 3 - Анализ соподчиненности работников Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан»

Наименование должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	линейных	функциональных	Сумма связей	
Руководитель Исполнительного комитета	5	0	5	1,00
Первый заместитель руководителя	4	2	6	0,7
Заместитель руководителя	2	2	4	0,5
Заместитель руководителя	4	2	6	0,7
Отдел инфраструктурного развития	2	7	9	0,2
Отдел организационного развития	1	7	8	0,125
Отдел экономики и территориального планирования	2	7	9	0,02
Отдел опеки и попечительства	1	7	8	0,125
Отдел по делам молодёжи и спорту	0	7	7	0
Отдел культуры	0	7	7	0
Отдел ЗАГС	1	7	8	0,125
Архивный отдел	0	7	7	0

Для оценки сложности структуры управления и уровня использования управленческого труда необходимо рассчитать коэффициенты линейности по всем работникам аппарата управления по формуле:

$$K_{\text{линейности}} = \frac{\text{Линейные}}{\sum \text{Линейные} + \text{функциональные}} *$$

Как видно из Таблицы 3 руководитель Исполнительного комитета Камско-Устьинского района имеет коэффициент линейности равный 1, что означает отсутствие функциональных связей у него, так как он является единоличным управляющим в структуре управления данного органа власти.

Для эффективного управления руководители высшего уровня менеджмента должны иметь в своем подчинении не более 5 сотрудников. У руководителя Исполнительного комитета в подчинении 3 заместителя и 1 Управляющий делами, таким образом, соблюдается оптимальное количество подчиненных.

Коэффициент линейности у заместителей руководителя Исполнительного комитета колеблется от 0,5 до 0,7, что практически соответствует нормативу коэффициенту от 0,5 до 1. Это связано с вполне оптимальной загруженностью заместителей и требует незначительных изменений в структуре управления.

Другие проблемы наблюдаются у низшего звена управления Исполнительного комитета, где коэффициент управления колеблется от 0 до 0,2, что уже связано с очень высокой загруженностью кадров и требует серьезных изменений в структуре.

Рассмотрим кадровый состав ИК Камско-Устьинского МР РТ за 2018-2020 гг..

Должностными лицами ИК Камско-Устьинского района являются муниципальные служащие, которые обладают исполнительно-распорядительными полномочиями по решению вопросов местного значения, а также по организации деятельности самого Исполкома и его органов. В число таких лиц входит: руководитель Исполкома; заместитель руководителя по экономическим вопросам, заместитель руководителя по социальным вопросам; заместитель руководителя по строительству и ЖКХ, управляющий делами Исполнительного комитета; руководители Исполкомов городских и сельских поселений, входящих в состав Камско-Устьинского района.

Таблица 4- Распределение кадров Исполкома по стажу работы в Исполкоме на 31 декабря 2021 года

Наименование	Фактическая численность, чел.	Численность лиц, имеющих опыт работы	в том числе				
			До 1 года	1-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	Более 20 лет

Муниципальные служащие	58	58	1	3	5	43	6
------------------------	----	----	---	---	---	----	---

Из данных Таблицы 4 видно, что численность муниципальных служащих – 58 человек. Молодых сотрудников – 1, со стажем до 5 лет всего – 3, до 10 лет – 5. Самое большее количество работников имеют опыт работы от 10-20 лет. Есть необходимость осуществления политики обеспечения Исполнительного комитета молодыми кадрами.

Как и в любой организации, немаловажную роль на деятельность Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района РТ влияет численность и заработная плата сотрудников организации, так как эти данные позволяют оценить реальные показатели по благосостоянию муниципальных служащих.

Таблица 5 - Сведения о численности и заработной плате служащих Исполнительного комитета за 2018-2020 гг.

№ п/п	Период	Численность работников всего, человек	Зарплата работников высшей должности, тыс. руб	Зарплата работников средней должности, тыс. руб	Зарплата работника низшей должности, тыс. руб
1	2018г.	53	52163	43712	23000
2	2019 г.	55	55320	45634	25768
3	2020 г.	58	57292	47130	27523

По данным Таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников высшей должности Исполнительного комитета Камско-Устьинского района увеличилась по сравнению с 2018 годом на 1972 рубля, работников средней должности на 1496 рублей, работников низшей должности на 1755 рублей.

Таблица 6 - Сведения о динамике численности муниципальных служащих Исполнительного комитета за 2018-2020 гг.

Период	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Должности гос.службы			

руководители - всего	4	5	5
высшие	1	1	1
главные	1	1	1
ведущие	2	3	3
помощники(советники)-всего	18	18	20
высшие	3	3	3
главные	5	5	5
ведущие	10	10	12
специалисты – всего	23	23	25
главные	3	3	3
ведущие	9	9	12
старшие	11	11	10

Исходя из выше приведенных данных Таблицы 7, можно сделать вывод о том, что кадровый состав в Исполнительном комитете Камско-Устьинского района, незначительно увеличился по сравнению с 2018-2019 годами.

Таблица 7 – Динамика половозрастного состава работников муниципального учреждения за 2018 - 2020 годы, чел.

Состав работников	2018	2019	2020
Мужчины – всего	17	18	18
в том числе в возрасте:	1	2	2
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	5	6	6
от 35 до 50 лет	8	5	5
старше 50 лет	3	5	5
Женщины – всего	30	33	33
в том числе в возрасте:	5	3	3
до 25 лет			
от 25 до 35 лет	4	7	8
от 35 до 50 лет	12	15	15
старше 50 лет	9	8	7

Исходя из данных Таблицы 7 можно сделать вывод о том, что основную долю муниципальных служащих занимают женщины. Большая их часть в возрасте от 35 до 50 лет. Большую часть мужчин так же составляет от 35 до 50 лет. В данном случае можно говорить о старении кадрового состава. В то же время преобладание работников зрелого возраста, говорит о наличии у них большого опыта работы и высокого уровня квалификации, что ведет к повышению эффективности работы Исполнительного комитета в целом.

Исполнительный комитет Камско-Устьинского муниципального района РТ играет важную роль в плане комплексного развития района. Данный орган муниципальной власти ближе всего расположен к местному населению, более полно осведомлен о наличии актуальных проблем и имеющихся потребностях населения, а, следовательно, более эффективно их решает. С этой целью органы исполнительной власти района проводят анализ сложившейся социально-экономической обстановки в районе, определяют основные направления и стратегию дальнейшего развития района, разрабатывают инструменты, необходимые для достижения поставленной цели.

В следующем разделе проведем анализ кадровой политики Исполнительного комитета Камско-Устьинского района, которая играет огромную роль в эффективности управления муниципальным образованием, следовательно, комплексного, устойчивого развития территории.

## **1.2 Анализ кадровой политики Исполнительного комитета**

В Исполнительном комитете накоплен определенный опыт управления кадрами муниципальной службы, созданы условия для поступления, прохождения и прекращения муниципальной службы, а также профессионального развития муниципальных служащих. Этими функциями наделен Отдел организационной работы ИК Камско-Устьинского района. В настоящее время отделом руководит Султанова Айгуль Дамировна.

Отдел, по части управления кадрами, осуществляет решение следующих задач:

- Подбор и расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
- Создание кадрового резерва.
- Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.

- Ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства.
- Обеспечение прав, льгот и гарантий работников Исполкома.

На отдел кадров возлагаются следующие функции:

- Участие в разработке кадровой политики и стратегии.
- Разработка прогнозов, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда, установления прямых связей со службами занятости, информирования работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников.
- Подбор и отбор работников совместно с заинтересованными руководителями отделов и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности.
- Осуществление содействия успешной адаптации новых работников в коллективе.
- Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.
- Оформление приема, перевода (перемещения) и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством.
- Учет личного состава Исполкома.
- Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.
- Ведение личных дел муниципальных служащих, а также установленной документации по кадрам.
- Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление ежегодных отпусков в соответствии с утвержденными графиками.
- Табельный учет рабочего времени.
- Оформление и учет командировок.

- Оформление и учет листков временной нетрудоспособности.
- Ведение работы по воинскому учету военнообязанных запаса и лиц призывного возраста работников Исполкома.

Исполнительный комитет осуществляет следующие традиционные направления работы с кадрами:

- ведение кадрового делопроизводства,
- планирование персонала по отделам,
- поиск и прием новых сотрудников,
- адаптация,
- профессиональное развитие служащих,
- мотивация,
- оценка сотрудников,
- увольнение со службы.

Приведем деятельность отдела кадров по каждому вышеназванному направлению.

#### 1. Ведение кадрового делопроизводства.

При реализации своей деятельности через отдел проходит большое число различных документов, формируемых как самим отделом, так и поступающих от сотрудников. Среди таких документов: заявления об участии в конкурсах, резюме, характеристики, анкеты, трудовые книжки, служебные контракты, приказы о зачислении на службу, должностные регламенты, справки о доходах, и многое другое. Сведения, содержащиеся в большинстве из них, не подлежат разглашению, так как содержат персональные данные. Они характеризуют внутреннюю хозяйственную деятельность органа, однако могут передаваться при запросах других государственных органов, то есть при межведомственном взаимодействии.

На каждого сотрудника Исполкома формируется личное дело как на бумажном носителе, так и в электронной форме. Цифровые версии хранятся в программе ДКС. С 2020 года сотрудникам также дается выбор о форме ведения их трудовой книжке: в бумажном виде или электронном.

От эффективности кадрового делопроизводства зависит оперативность взаимодействия во внутренней и внешней среде, скорость принятия решений, эффективность трудовой деятельности каждого отдельного сотрудника. Примером может служить принятие решения о направлении сотрудника на обучение с целью повышения квалификации. Отдел кадров в данном случае должен проинформировать работника о пакете необходимых документов, порядке прохождения обучения, сформировать совместно с ним соответствующее заявление, на основе которого принимается приказ. Он, в свою очередь, является основой для зачисления сотруднику денежных средств, и т.д. То есть в работе самого отдела кадров необходима скорость, которая влияет на работу других отделов.

## 2. Планирование персонала по отделам.

Объективно, отделы выполняют разную работу и требуют разных подходов к их формированию. Структуру отделов можно рассматривать исходя из различных классификаций, основными из них являются:

- половые характеристики,
- возрастные характеристики,
- должностные характеристики.

## 3. Поиск и прием новых сотрудников.

Подбор персонала на муниципальную службу осуществляется через процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы (по решению работодателя) и из кадрового резерва, обеспечивается участие независимых общественных экспертов в аттестационных, конкурсных комиссиях и комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе.

Проводится постоянный мониторинг исполнения федерального законодательства, законодательства Республики Татарстан о муниципальной службе. Ведется систематическая работа по актуализации и

совершенствованию нормативной базы о муниципальной службе в Камско-Устьинском муниципальном районе.

Прием на работу в Исполнительном комитете осуществляется в полном соответствии с действующим законодательством, а для муниципальных служащих — в соответствии со ст.19 Кодекса Республики Татарстан о муниципальной службе от 25.06.2013 №50-ЗРТ, с соблюдением квалификационных требований, предусмотренных ст.8 вышеназванного Кодекса. До поступления на работу все кандидаты на вакантные должности проходят в службе кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета кадровый аудит, который определяет уровень развития профессионально-важных умений претендента.

При поступлении на работу граждане, претендующие на замещение должности муниципальной службы, представляют сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера на себя, а также на супруга (супругу) и несовершеннолетних детей, а также сведения об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых гражданином, претендующим на замещение должности муниципальной службы, размещались общедоступная информация, а также данные, позволяющие его идентифицировать.

Также претендентом заполняется анкета по утвержденной форме, в том числе указываются данные о близких родственниках (отец, мать, братья, сестры и дети), а также муж (жена), в том числе бывшие. В целях выявления возможного конфликта интересов кадровой службой проводится анализ анкет, представленных гражданами при поступлении на муниципальную службу, об их родственниках. При необходимости информация будет направлена в Комиссию органов местного самоуправления Камско-Устьинского муниципального района по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих, должностному поведению лиц, замещающих муниципальные должности и урегулированию конфликта интересов.

#### 4.Адаптация.

В Исполнительном комитете организована работа по правовому просвещению сотрудников, вновь принятых на муниципальную службу, путем проведения адаптационных мероприятий, вводных лекций и т.д. В рамках программы стажировки новые сотрудники проходят стажировку на рабочем месте, им направляются для изучения материалы, содержащие, в том числе, положения законодательства о муниципальной службе и противодействии коррупции, а также вопросы по соблюдению требований к служебному поведению и общих принципов служебного поведения

Испытательный срок на муниципальной службе неофициально, но считается адаптацией. Система наставничества, реализуемая в данный период на бумаге, фактически не осуществляется. Если в среднестатистической коммерческой организации, человека медленно вводят в курс дела, то в муниципальном органе такой адаптации нет, на сотруднике априори лежит значительная ответственность за свои действия.

Также к адаптации можно отнести процесс вовлечения новых сотрудников в коллектив и его сплочение. И здесь следует отметить, что в данном направлении в Исполнительном комитете применяется инновационный способ посредством телекоммуникационной сети: создан чат в приложении WhatsApp. Это соответствует современным тенденциям, повышает скорость передачи сообщений, вовлекает сотрудников в обсуждение возникающих ситуаций. Однако это личная инициатива отдела организационной работы, не подкрепленная официальными правовыми положениями. Однако вместе с тем, это повышает эффективность органа, взаимодействие отделов.

#### 5.Профессиональное развитие служащих

Совершенствование кадровой работы включает проведение работ по профессиональной переподготовке, повышению квалификации, корпоративному обучению, а также оценке знаний и навыков сотрудников. В соответствии с требованиями законодательства, муниципальные служащие 1

раз в 3 года проходят обучение на курсах повышения квалификации. Данные по повышению квалификации служащих Исполкома представлены на Рисунке 5. В программы курсов включены вопросы на антикоррупционную тематику. Кроме того, проверки на знание антикоррупционного законодательства осуществляются в рамках проведения квалификационного экзамена, а также при проведении тестирования муниципальных служащих.

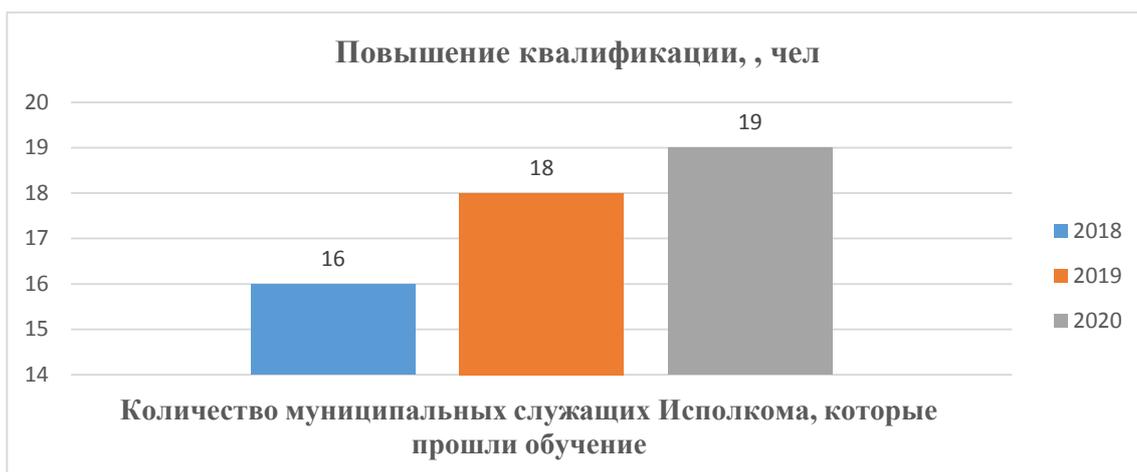


Рисунок 12- Показатели повышения квалификации служащих Исполкома за 2018-2020 гг.

Согласно данным Рисунка 5, можно сделать вывод о том, что служащих, которые проходят повышение квалификации с каждым годом растет. Наибольший показатель приходится на 2020 год, это объясняется тем, что в условиях пандемии коронавирусной инфекции, мероприятия по обучению, повышению квалификации проходили в онлайн формате, с применением дистанционных технологий обучения, и служащие Исполкома воспользовались данными возможностями.

В Камско- Устьинском муниципальном районе кадровой службой ежегодно проводятся мероприятия по аттестации муниципальных служащих. Показатели аттестации муниципальных служащих Исполкома представлены на Рисунке 6.

Основной целью проведения аттестации является определение соответствия муниципального служащего занимаемой должности

муниципальной службы на основе оценки его профессиональной деятельности. В процессе проведения аттестации особое внимание уделяется знанию муниципальными служащими законов о муниципальной службе, требований Федерального закона от 25.12.2008 №273-ФЗ «О противодействии коррупции», ограничений и запретов, связанных с прохождением муниципальной службы, в том числе касающихся дарения и получения подарков, и неотвратимости наказания за их нарушение.



Рисунок 13 - Показатели аттестации муниципальных служащих Камско-Устьинского муниципального района РТ за 2018-2020 гг.

Исходя из данных Рисунка 6, можно сделать вывод о том, что за отчетный период прошли аттестацию 75 муниципальных служащих Камско-Устьинского муниципального района РТ, из них 38, т.е 49% приходится служащим Исполкома. Количество аттестованных за указанный период имеет тенденцию к уменьшению, если в 2018 году аттестовано 31 служащих, в 2020 году всего 20, это объясняется с эпидемиологической ситуацией из за Covid-19.

Сюда же отнесем проблему планирования карьеры. В каждом органе муниципальной власти складывается индивидуальная ситуация с количеством вакантных мест, а также с объявлением конкурсов на замещения должностей. Отсюда складывается ситуация, когда служащий может проработать в ИК долгие годы, однако так и не продвинуться по карьерной лестнице.

Также негативным моментом построения карьеры в Исполнительном комитете является приоритет опытных сотрудников перед молодыми специалистами. И здесь нужно быть готовым «высидеть», ждать пока более старший сотрудник уйдет на пенсию и освободит должность. Данное обстоятельство также вытекает из отсутствия индивидуальной оценки труда отдельного служащего.

#### 6. Мотивация.

Механизм мотивация мог бы привлечь и удержать молодых специалистов на муниципальной службе, однако он реализуется не совсем эффективно.

И как говорилось выше, сотрудники были бы больше мотивированы служить, если бы было четкое понимание карьерного роста.

#### 7. Оценка сотрудников.

Сложность вызывает оценка труда муниципальных служащих. На данный момент эффективность сотрудника оценивается лишь по прохождению аттестации, где он подтверждает свои знания, и по прохождению квалификационного экзамена, где он доказывает, что способен на большее. Однако при наличии множества вышестоящих начальников, оценка труда и личности служащего приобретает субъективный характер. Поэтому можно выделить ключевые критерии, на основе которых можно рассчитывать эффективность отдельного служащего, а также его потенциал, лидерские способности:

- проявление инициативы,
- самостоятельное принятие решений,
- несение ответственности за себя и коллег,
- работа в группе,

- положительные результаты деятельности.

Сбор сведений по данным критериям можно возложить на начальников отдела, которые непосредственно взаимодействуют в процессе трудовой деятельности с сотрудниками, а также на работников отдела кадров путем проведения тестирований на выявление соответствующих черт характера.

#### 8. Увольнение со службы.

Процедура увольнения сотрудника со службы в государственном органе регулируется на правовом уровне.

Современная муниципальная служба должна быть открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность муниципальных служащих, а также активно взаимодействовать с институтами гражданского общества. В связи с этим, кадровая политика Исполнительного комитета руководствуется в своей деятельности муниципальной программой «Развитие муниципальной службы в Камско-Устьинском муниципальном районе Республики Татарстан на 2021-2023 годы».

Цель программы:

- Повышение эффективности исполнения органами местного самоуправления в Камско-Устьинском муниципальном районе возложенных на них полномочий.
- Внедрение современных технологий в кадровую работу на муниципальной службе в Камско-Устьинском муниципальном районе.

Данная Программа направлена на решение следующих задач:

1. Повышение результативности деятельности аппаратов органов местного самоуправления, в том числе через совершенствование их организационно-штатной структуры.
2. Внедрение эффективных механизмов подбора, комплексной оценки деятельности и продвижения по службе муниципальных служащих.
3. Развитие профессиональной и управленческой системы муниципальных

служащих, а также лиц, включенных в кадровые резервы.

4. Построение эффективной системы мотивации, стимулирования на муниципальной службе.

5. Привлечение и закрепление на муниципальной службе профессионально-компетентных специалистов.

6. Развитие системы общественного контроля и взаимодействия с институтами гражданского общества, реализация мер по противодействию коррупции на муниципальной службе.

7. Нормативное и методическое обеспечение муниципальной службы.

Кадровая служба Исполнительного комитета несет ответственность за профилактику коррупционных и иных правонарушений.

Во исполнение Указа Президента Республики Татарстан от 25.08.2010 года №УП-569 в районе создана комиссия по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих, должностному поведению лиц, замещающих муниципальные должности, и урегулированию конфликта интересов и определено должностное лицо кадровой службы по профилактике коррупционных и иных правонарушений. В целях осуществления мер по предупреждению коррупции данная комиссия рассматривает вопросы соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей, установленных действующим законодательством.

Также должностным лицом, ответственным за профилактику коррупционных и иных правонарушений, оказывается консультативная помощь в заполнении сведений о доходах, проводится ознакомление с новыми нормативно-правовыми актами на аппаратных совещаниях, посредством электронной почты. Для сотрудников организуются семинары, проводятся лекции по антикоррупционной тематике, разъясняются основные положения законодательства о противодействии коррупции, разбираются вопросы юридической ответственности за коррупционные правонарушения,

рассматриваются различные ситуации конфликта интересов и механизмы его преодоления, организуется независимое тестирование. При поступлении граждан на муниципальную службу в органы местного самоуправления Камско-Устьинского муниципального района с каждым проводятся отдельные беседы разъяснительного характера.

Ежегодно вносятся уточнения в перечень должностей муниципальной службы, замещение которых связано с коррупционными рисками. Во исполнение программы должностное лицо, ответственное по профилактике коррупционных и иных правонарушений, подключено к базе Федеральной налоговой службы России «Центр обработки данных ФНС» с целью получения в электронном виде открытых и общедоступных сведений, содержащихся в ЕГРЮЛ и ЕГРИП, и к базе Федеральной службы государственной регистрации кадастра и картографии (Росреестр).

Проведен анализ 14 претендующих на замещение муниципальной службы на предмет участия в предпринимательской деятельности с использованием вышеназванных баз, 70 муниципальных служащих на предмет участия в предпринимательской деятельности.

Кадровыми службами проводится анализ и проверка (*необходимая информация*) о должностном лице, его близких родственниках для установления соответствующих обстоятельств с целью недопущения конфликта интересов.

Также проводится сбор сведений об адресах сайтов и страниц, сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых государственными гражданскими служащими или муниципальными служащими, размещались общедоступная информация, и данные позволяющие его идентифицировать.

В 2019 году в ходе проверки согласно статьи 8 Федерального закона «О противодействии коррупции» со стороны прокуратурой Камско-Устьинского района были выявлены нарушения, у 12 работников Исполнительного

комитета в справках о доходах за 2018 год не указаны все имеющие счета в кредитных организациях и банках либо указаны недостоверные сведения.

15 января 2020 года Представление прокурора рассмотрено с участием заместителя прокурора Каюмова Ильнара Нурисламовича, всем 12 работникам, допустившим правонарушение объявлено «замечание».

В 2020 году прокуратурой района выявлено 20 нарушений в сфере исполнения обязанности, представлять сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Нарушения допущены муниципальными служащими, что послужило причиной внесения 2 представлений. По результатам рассмотрения представлений и проведенных служебных проверок 13 должностных лиц привлечены к административной ответственности. Наиболее распространёнными нарушениями послужили не указание в справках о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера сведений о всех имеющихся счетах в кредитных организациях и банках, а также недостоверные сведения по ним. Имеются случаи не указание анкетных данных близких родственников о роде их деятельности, месте проживания. По результатам проверки в адрес Руководителя Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан внесено представление об устранении нарушений требований законодательства о противодействии коррупции. Представление рассмотрено и удовлетворено. 9 должностных лиц привлечено к дисциплинарной ответственности.

Из замечаний по проверкам 2020 года можно выделить еще один не очень хороший факт – в Камско-Устьинском районе **не проводился** анализ информации о соблюдении служащими ограничений, запретов и требований, установленных в целях противодействия коррупции.

В то же время можно отметить принципиальные подходы к проведению заседаний антикоррупционных комиссий в Камско-Устьинском муниципальном районе Республики Татарстан. Например, в 2020 году было

проведено 3 заседаний, выявлено -23 нарушений, все должностные лица привлечены к ответственности.

Обобщая, можно отметить налаженную систему управления кадрами в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района РТ от формирования кадрового потенциала и «выращивания» из него кадрового резерва до получения высококлассных муниципальных служащих. Тем не менее имеются резервы роста эффективности кадровой политики в системе муниципального управления в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района РТ.

### **3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ИСПОЛНИТЕЛЬНОМ КОМИТЕТЕ КАМСКО-УСТЬИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

#### **3.1 Основные направления совершенствования кадровой политики в муниципальных органах власти**

Приоритетными направлениями совершенствования системы муниципального управления являются развитие кадрового потенциала муниципальной службы, повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг, внедрение новых принципов кадровой политики в сфере муниципальной службы.

В настоящее время сфере муниципальной службы присущи следующие проблемы:

1) отток высококвалифицированных кадров, что приводит к снижению эффективности деятельности органов местного самоуправления, наблюдается высокий показатель текучести на муниципальной службе;

2) низкая эффективность деятельности муниципальных служащих, обусловленная:

- недостатками организационных структур органов местного самоуправления;
- неразвитостью механизмов мотивации муниципальных служащих;
- отсутствием механизмов оценки профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

3) снижение имиджа муниципальной службы, в том числе вследствие недостаточной открытости, излишней бюрократизации, наличия проявлений коррупционных факторов;

4) недостаточная степень внедрения современных информационных технологий.

В связи с этим возникает необходимость модернизации сферы муниципальной службы. Требуется принятие системных решений, способных усилить кадровый состав на муниципальной службе, повысить результативность деятельности муниципальных служащих и, как следствие, обеспечить дальнейшее высокоэффективное исполнение полномочий органов местного самоуправления.

Для того, чтобы современное государство могло реализовывать множество разных функций, ему необходимы профессиональные сотрудники. Именно поэтому одна из задач нашего государства – разработать хорошо функционирующую систему кадровой политики. Уровень компетенции муниципальных служащих напрямую влияет как на развитие муниципального образования, региона, так и государства в целом. Для стабильной работы и постоянного развития любой территории необходимо проводить рациональную кадровую политику, которая бы отвечала современным условиям. Именно во многом благодаря ей муниципалитеты добиваются поставленных задач.

В кадровой политике органов муниципальной власти, как в любой другой кадровой политике, главная цель – это создать продуктивный, эффективный, востребованный кадровый потенциал. Естественно, такая цель стремится к реализации на всех уровнях государственных органов – и на федеральном, и на региональном. Конечно же, у такой цели будут и преграды, своеобразные проблемы. Многие специалисты по кадровому управлению занимались исследованиями в этой области, и на сегодняшний момент выделены следующие проблемы, связанные с претворением в жизнь кадровой политики [38, с.25].

Первый пункт, который можно рассматривать в качестве проблемы, является новый список полномочий для отделов кадров. Всего таких полномочий – 44, и они требуют увеличения штата кадровых специалистов, а также привлечения людей по срочному контракту. Это нужно сделать, потому что у отдела кадров с появлением новых полномочий появляется и больше

забот – теперь нужно формировать регламенты, проводить процессы аттестаций, конкурсов, на них ложится ответственность по планированию карьеры сотрудников их организации. Конечно же, это все требует новых человеческих ресурсов за счет увеличения человекочасов. Более того, эти ресурсы должны быть квалифицированы и иметь опыт работы.

Следующий пункт включает в себя задачу по созданию резервного состава кадров. Необходимо не просто создать его, но еще и работать с ним. Так как в правовых нормах четко не обозначен данный процесс, отделам кадров определенных организаций в субъектах России приходится думать, как решить этот вопрос, проявлять изобретательность [19].

Третий пункт – это процесс работы с кадровым потенциалом в муниципальных органах. По Указу Президента в субъектах России должны быть свои программы, составленные органами управления. Эти программы должны быть нацелены на повышение эффективности работы с персоналом. Благодаря претворению в жизнь такого рода программ, должен уменьшиться средний возраст служащих, а также молодые специалисты будут рассматривать пути развития карьеры в государственной сфере.

Следующим пунктом мы отметим оценивание претендента при приеме на работу в муниципальные органы власти. По Указу Президента нашей страны, разрешается проводить анкетирования, дискуссии в групповом масштабах. Кроме того, можно и тестировать претендентов, тем самым давая понять, готов человек к выполнению своих обязанностей по должности или нет.

Тем не менее, список по Указу весьма мал, имеет границы и его недостаточно для полного и рационального оценивания каждого из претендентов. Сюда не входит тестирование психологического плана, а также некоторые другими способы из практики кадрового менеджмента. При этом использование такого тестирования помогло бы дать понять, насколько готов человек к службе в госорганах, каковы его цели в жизни, какими качествами он обладает, а также степень его мотивации. На наш взгляд, можно было бы

использовать технологию психологического анализа индивидуума, который бы помог понять, насколько личные характеристики человека соответствуют требованиям, которые предъявляются организацией к его потенциальной должности.

Следующий и предпоследний пункт – методическое и научно-технологическое обеспечение процессов аттестаций, квалификационных экзаменов различного плана. Нужно понимать, что существует необходимость более широко использовать существующее в наше время научно-практическим методам оценивания компетенции, конечно же, с учетом того, какими деловыми и личностными качествами обладает человек.

И последний пункт – это отсутствие такой организации, которая бы реализовывала контроль над службой в муниципальных органах в пределах субъекта России. Если бы такой орган существовал, это бы существенно упростило работу в плане координации. Более того, при помощи этого органа происходило бы развитие системы управления муниципальной службы.

Учитывая все вышеприведенное, нами был сделан вывод, что следующие задачи подлежат их обязательному исполнению:

- Обеспечить приток людей в кадровые службы, так как объем работы, а соответственно и обязанностей, существенно увеличился за счет появления новых полномочий;
- Подготовить необходимые требования к найму персонала, сделать эффективным процесс найма на муниципальную службу, а также работу с ними отделов кадров;
- Обеспечить высокий уровень мотивации служащих в плане развития их качеств профессионального характера;
- Следить за тем, чтобы сотрудников везде было достаточно, чтобы их состав проходил процесс обновления, а горизонтальные перемещения имели место быть;

- Использовать программ по подготовки и развитию, искать новые, претворять их в жизнь для более эффективной продуктивности сотрудников;
- Трезво и рационально относиться к оцениванию деятельности служащих, когда проводятся различные аттестации и экзамены разного рода.

Суть самого управления в общем и целом определяется всем тем, что мы перечислили ранее. Конечно же, всегда стоит помнить, что в этом деле важен модернизированный подход, что нужно использовать современными методы, всегда быть в курсе того, какие изменения кадрового характера происходят в мире.

То есть можно сказать, что кадровым обеспечением муниципальной службы должны быть заинтересованы в том, чтобы в нашей стране были такие органы власти, которые можно было бы назвать эффективными, и были бы они такими на всех уровнях.

Делая вывод, можно сказать, что кадровая политика в муниципальных органах власти нуждается в развитии. Важно понимать, что работу надо проводить с самых основ, а также то, что важнейшим ресурсом в этом процессе являются люди. Труд должен быть квалифицированными, люди – мотивированными на работу, аппарат муниципальных органов – максимально качественным. Кадровую политику необходимо обеспечивать во всех планах, не жалея сил, особенно что касается образовательного, правового планов, а также материально-финансового плана.

### **3.2 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Исполнительном комитете**

В данном подпункте мы, основываясь на результатах прохождения производственной и преддипломной практики и выявив недостатки в

кадровой политике и в целом управлении в Исполкоме, предлагаем внедрение некоторых мероприятий, которые рассмотрим ниже.

Для начала нужно обозначить для себя процессы улучшения механизмов, способствующих работе кадровой политик, что нацелена на усовершенствование кадрового потенциала в Исполнительном комитете.

Например, для оценки эффективности деятельности муниципального служащего нами предлагается внедрить систему управления эффективностью. Она будет основана на системе объективного управления и системе ключевых показателей эффективности.

Постановка целей для сотрудников достигается путем разбиения целей на уровень рядовых специалистов, целью которых является регулярный мониторинг результатов в течение одного года, в течение всего года. По результатам деятельности ежегодно оценивается достижение индивидуальных целей работника. В ходе ежегодной оценки выполнения отдельных задач оценивается наличие профессиональных и технических навыков, уровень развития компетенций Исполнительного Комитета (личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в отрасли) и потенциал горизонтального или вертикального перемещения работников. Итоговая оценка годовой деятельности сотрудников отражает их эффективность и качество выполняемой работы.

По результатам ежегодной оценки пересматривается условная долгосрочная составляющая заработной платы, разрабатывается план личностного развития, выдвигаются кандидаты на латеральную мобильность (ротацию) и включаются в кадровый резерв. Важный аспект системного управления эффективностью – это диалог между руководителями и подчиненными для определения приоритетов, получения обратной связи от руководителей по эффективности работы подчиненных. После выпуска годовой итоговой аттестации руководители и подчиненные встречаются для обсуждения оценок сотрудников, планов развития и карьерных ожиданий.

Для оценки эффективности системы стимулирования введем таблицу 8,

сравнивающую динамику средней заработной платы и производительности труда.

Таблица 8 - Сопоставление динамики средней заработной платы и производительности труда

Показатель	Единицы измерения	2018	2019	2020	Рост показателя, %		
					2019 к 2018	2020 к 2019	2020к 2018
Среднегодовая заработная плата.	тыс.руб.	314	340	427	108,3	125,6	136,0
Выработка на одного работника	тыс.руб./чел.	55001	54924	68856	99,9	125,4	125,2

Таким образом, наблюдается тенденция обоснованного роста заработной платы работников в 2018-2019 годах, т.к. темп роста заработной платы незначительно превышает темп роста производительности труда за этот же период. Далее оценим эффективность социальных выплат персоналу в 2018-2020 годах в Таблице 9.

Таблица 9 - Сопоставление социальных выплат персоналу и текучести кадров

Показатель	Единицы измерения	2018	2019	2020	Рост показателя, %		
					2019 к 2018	2020 к 2019	2020к 2018
Социальные выплаты, тыс.руб.	тыс.руб.	810	900	1000	111,1	111,1	123,5
Показатель текучести кадров	доли ед.	0,08	0,04	0,12	50,0	300,0	150,0

Таким образом, социальные выплаты в 2018-2020 годах никак не отразились на снижении показателя текучести кадров за этот же период. Таким образом, необходима адресная поддержка работников, а не ежемесячные выплаты каждому.

- Следующим шагом должны стать создание таких процессов, как формировании и совершенствование резерва кадров.

Более того, отделу кадровой работы необходимо провести анализ тех способов, что они используют при оценке персонала, который осуществляет свою трудовую деятельность в Исполнительном комитете.

Конечно же, как уже говорилось в пункте 3.1, необходимо понимать, что мотивация способна на многое. Так должна быть мотивация учиться и познавать новое в профессиональной сфере у всех сотрудников.

Далее речь пойдет о стимулировании сотрудников в материальном и духовном планах. На уровне республики нужно повышать привлекательность государственной и муниципальной службы для людей с опытом и квалификацией, а также повышать продуктивность служащих, уже работающих там.

Более того, отдел кадровой работы должен быть заинтересован в горизонтальных передвижениях сотрудников. Такой способ поможет повысить эффективность работы.

Напоследок хотелось бы отметить то, что было бы полезным, если бы отдел кадров начал сотрудничать с теми организациями, что владеют знаниями и компетенциями в области кадровой сферы. Также было бы полезным, если бы взаимодействие происходило бы и органов властей на федеральном уровне.

В нашем проекте мы предлагаем улучшить механизм реализации кадровой политики отдела следующим образом:

- подбирать и расставлять кадры, следить за атмосферой в коллективе;
- повышать квалификацию персонала;
- оценивать качество труда сотрудников при помощи различных аттестаций;
- разработать механизм мотивации, который бы стимулировал трудовую деятельность сотрудников Исполкома;
- выяснять, в каких структурах требуются люди и искать источники для их нахождения.

Стоит отметить, что во время проведения конкурса на замещение вакантной должности не проводятся соответствующие психологические тестирования, нет интервьюирования; также не используются другие способы кадрового менеджмента, которые бы помогли дать оценку личным качествам

претендента и понять, готов ли он к прохождению муниципальной службы морально. Также многие бы посчитали целесообразным привлекать независимых специалистов, разбирающихся в тестировании, психологии, муниципальном и государственном управлении.

Более того, нужно внедрять различными оценочных методик, что позволяли бы при проведении экзамена на квалификацию оценивать деловые и личностные качества претендентов.

В реализации кадровой политики могли помочь Центры оценки. Так они бы способствовали качественному отбору претендентов для работы в муниципальных органах, выявляли бы тех, у кого имеется потенциал, определяли бы, существует ли необходимость, чтобы у управленцев развивались и совершенствовались нужные для организации качества.

Главное при применении Центров оценки является то, что работников помещают в такие ситуации, когда моделируются главные стороны управленческой деятельности. Так участникам даются равные возможности для проявления значимых качествами, что и исключает при этом объективизм со стороны тех, кто оценивает.

У Центров оценки есть свои плюсы, такие как:

- все участники процесса знают, что оценивается ведется объективно и рационально;
- все знают, что критерии оценок являются адекватными и непосредственно относятся к работе;
- выявляется потенциал сотрудника;
- также у руководителей, что участвуют в роли наблюдателей, появляется такая возможность, как повышение эффективности работы. Более того, они приобретают новые навыки общения, также у них появляется возможность лучше проанализировать результаты работы из своих подчиненных.

Но и в работе Центров оценки также могут быть свои минусы. Например, центры оценки требуют работы многих специалистов, такими как

эксперты, наблюдатели, также нужно составлять программы оценочных процедурами и организовывать весь процесс в целом.

Конечно же, чтобы соблюсти объективность, нужно применять такие методы, которые были бы разные и отличались друг от друга сутью и направлениями. Вот почему технологии оценки, которые идут комплексом, становятся все более широко используемым.

При помощи психологического анализа сравниваются личные качества человека с тем, что он может показать на должности на основании тех требований, что предъявляются к занимаемому эту должность человеку.

В следующих направлениях выявляются профессионально значимыми качества и свойств человека:

1. Личность оценивается на этапе подбора, с учетом требований к определенной должности в структуре Исполкома и с учетом профессионально значимых качеств претендента. Группа по аттестации персонала анализирует результаты исследования, подготавливает социальную и психологическую характеристику на претендента, а затем передает полученную информацию в конкурсную комиссию.
2. Личность оценивается уже в конкретной практической деятельности, в обстановке функционирования с уже работающими сотрудниками.

Необходимо отметить, что не существует такой реальной личности, которая бы идеально по всем параметрам подходила к муниципальной службе. По этой причине претендент должен оцениваться по тщательно изученным и наиболее ярко выраженным качествам, выявленным в процессе психодиагностики. Следует понимать, что существует возможность сбалансирования таких качеств и их коррекции с учетом требований к определенному виду деятельности.

По итогам такого рода исследований руководители служб получают рекомендации, как лучшим образом сформировать коллектив, как сделать

психологический климат благоприятным, как эффективно использовать творческие возможности сотрудников. Более того, в работу коллектива вносятся необходимые социальные и психологические коррективы. На основании полученных результатов оценки личности в определенном виде деятельности специалисты по психологии оказывают соответствующую помощь в адаптации данного сотрудника как к условиям его деятельности, так и к коллективу.

3. Личностный потенциал, под которым подразумевается прогноз карьеры, оценивается на основе Положения о психологическом анализе личности, где цель – определить профессионально важные качества как совокупность личностных свойств, которые бы обеспечили эффективную и прогрессивную деятельность; изучить, на что потенциально способна личность и какова ее социальная ориентация; спрогнозировать творческую составляющую личности и коллектива в целом.

Таким образом, используются методики, которые дополняют друг друга, подтверждают или уточняют некие социальные и психологические показатели. Они помогают определять профессионально важные качества конкретной личности, а именно: мотивацию человека, установку на выполнение своих служебных обязанностей, наличие самоконтроля и организованности, ответственности; способности к сотрудничеству и работе в коллективе, готовность узнавать что-то новое, интеллектуальный потенциал; является ли претендент зрелой личностью и способен ли он принимать решения в условиях стресса, и т.д.

Итог определенного расчета является общим показателем оценки. Следует разделять это понятие и понятие «результаты оценки», так как второе – это следствие всего процесса оценки, включающее в себя и итоги расчета показателей, и выводы, различные предложения, а также конкретные мероприятия по подбору, перестановке, переподготовке и т.п., что производятся с учетом этих расчётов.

Существенно, что при оценке претендента оцениваются не только личностные и профессиональные качества. Также применяются методики, выявляющие нравственные ориентиры человека касательно специфики государственной службы. Главный акцент делается на выявление и оценку качеств управленца в сочетании с коммуникативными качествами. Также предлагаемая технология качественно отличается тем, что в ней отражается сущность и специфика работы в органах государственной власти, а различные методы оценки приспособливают к требованиям и функциям деятельности органов власти. Более того, выделяется специфичности деловых и личных качеств, необходимых для государственной службы субъекта Российской Федерации.

При использовании предлагаемой методики в кадровой политике органов власти можно будет выполнить ряд управленческих задач, а также поможет решению следующих:

- стимулированию прихода как в Исполком, так и в другие органы власти высокопрофессиональных управленческих кадров с большой мотивацией; сокращению попадания на службу в органы власти случайных людей, меньше людей будет уходить в коммерческие структуры, и, соответственно, это приведет к стабилизации кадров госслужбы;

- более качественному управлению кадрами в органах муниципальной власти, найму профессиональных, мотивированных кадров;

- демократические принципы будут более широко применяться в управлении кадрами; будут внедряться новые технологии работы с сотрудниками; будет создана база данных о состоянии кадрового корпуса, будут разрабатываться меры, способствующие совершенствованию работы со служащими на государственной службе;

- на основании вышеперечисленного, муниципальная служба будет иметь больший престиж и авторитет. Таким образом, при повышении

квалификации кадров одним из современных направлений можно назвать создание регионального центра по дистанционному повышению квалификации служащих. Сотрудничество с таким центром повысит эффективность кадровой политики любого органа власти.

Таким образом, мы проанализировали кадровую политику работу Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района, Республики Татарстан и предложили мероприятия по совершенствованию кадрового потенциала как в Исполкоме, так и в других органах муниципальной власти.

### **3.3 Ожидаемая эффективность предложенных мероприятий**

Реализация предложенных мероприятий позволят достичь следующих положительных социально-экономических результатов:

- повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления;
- повышение результативности деятельности муниципальных служащих;
- обеспечение открытости муниципальной службы, доступности общественному контролю;
- повышение привлекательности муниципальной службы за счет создания необходимых условий для обеспечения правовой и социальной защищенности муниципальных служащих;
- внедрение современных технологий в кадровую работу на муниципальной службе

Реализация предложенных мероприятий дадут возможность:

- Повысить эффективность деятельности аппаратов органов местного самоуправления.
- Определить оптимальную численность муниципальных служащих, соответствующих целям и задачам деятельности органов местного самоуправления.

- Актуализировать кадровый резерв управленческих кадров для замещения высших и главных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления.
- Создать систему адаптации и наставничества муниципальных служащих.
- Разработать и внедрить критерии оценки эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.
- Усовершенствовать методы оценки профессиональных знаний и навыков муниципальных служащих (кандидатов) при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы, аттестации, квалификационного экзамена, формировании кадрового резерва.
- Организовать дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих с учетом приоритетных направлений социально-экономического развития Камско-Устьинского муниципального района.
- Усилить мотивацию муниципальных служащих на повышение результативности их профессиональной деятельности и участие высококвалифицированных кадров в муниципальной службе, в том числе усовершенствовать систему оплаты труда и меры социальной защиты муниципальных служащих.
- Привлечь на муниципальную службу профессионально-компетентных специалистов, в том числе путем заключения договоров на обучение с гражданами Российской Федерации с обязательством последующего прохождения муниципальной службы, организации практики студентов в органах местного самоуправления.
- В целях повышения уровня доверия граждан к деятельности органов местного самоуправления, активизировать информационное обеспечение.
- Создать механизмы, обеспечивающие общественную оценку эффективности деятельности муниципальных служащих.

- Актуализировать нормативную правовую базу по вопросам муниципальной службы, провести организационную и методическую работу по совершенствованию кадрового обеспечения органов местного самоуправления.
- Эффективно использовать современные информационные, кадровые технологии в системе управления муниципальной службой в муниципальном районе.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района РТ приведут к переходу муниципальной службы на более высокий качественный уровень, что позволит сделать более эффективным механизм муниципального управления во всех сферах деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика является одним из важнейших звеньев не только для формирования кадрового состава, но и для его развития. Поэтому отделы кадровой работы в органах муниципальной власти должны быть заинтересованы в мотивации сотрудников, в повышении авторитета их вышестоящих руководителей и в непрерывном обучении.

Кадровая служба в органах власти определяет свои приоритетные направления. Они должны быть направлены на удовлетворение потребностей служащих, а также на развитие всей системы в целом. Стоит отметить, что кадровые технологии играют большую роль в кадровой политике, стоит постоянно следить за процессом их модернизации и использовать новейшие методы в работе отделов кадров.

В ходе производственной и преддипломной практик в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района РТ был проведен анализ управления кадровым потенциалом. Анализируя кадровую политику Исполкома, пришли к выводу о том, что кадровая служба данного органа власти имеет налаженную систему управления кадрами, от формирования кадрового потенциала и «выращивания» из него кадрового резерва до получения высококлассных муниципальных служащих. Тем не менее имеются резервы роста эффективности кадровой политики в системе муниципального управления в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района РТ.

В ходе анализа кадровой политики Исполкома и муниципального района в целом, нами выявлены следующие проблемы: отток высококвалифицированных кадров, что приводит к снижению эффективности деятельности органов местного самоуправления, наблюдается высокий показатель текучести на муниципальной службе; низкая эффективность деятельности муниципальных служащих; снижение имиджа муниципальной

службы, в том числе вследствие недостаточной открытости, излишней бюрократизации, наличия проявлений коррупционных факторов; недостаточная степень внедрения современных информационных технологий; недостаточно эффективная работа кадровой службы и должностных лиц Исполкома по противодействию коррупции.

Нами были выделены основные направления совершенствования управления кадровым потенциалом в органах муниципальной власти. Нами предложены мероприятия и проект по совершенствованию управления кадровым потенциалом в органах муниципальной власти и выделены ожидаемая эффективность предложенных мероприятий.

Реализация предложенных мероприятий позволят достичь следующих положительных социально-экономических результатов: повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления; повышение результативности деятельности муниципальных служащих; обеспечение открытости муниципальной службы, доступности общественному контролю; повышение привлекательности муниципальной службы за счет создания необходимых условий для обеспечения правовой и социальной защищенности муниципальных служащих; внедрение современных технологий в кадровую работу на муниципальной службе.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района РТ приведут к переходу муниципальной службы на более высокий качественный уровень, что позволит сделать более эффективным механизм муниципального управления во всех сферах деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Российская газета. – 25.12.1993. – № 237.
2. Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 06.10.2003. – № 40. – ст. 3822.
3. Федеральный закон от 02.03.2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 05.03.2007. – № 10. – ст. 1152.
4. Федеральный закон от 25.12.2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 29.12.2008. – № 52. – ст. 6228.
5. Федеральный закон от 27.07.2010 №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»
6. Федеральный закон от 26.12. 2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ по сост. на 27.12.2018 // Российская газета от 31 декабря 2001 г. N 256
8. Закон Республики Татарстан от 25.06.2013г. №50-ЗРТ «Кодекс Республики Татарстан о муниципальной службе» // Республика Татарстан. – 28.06.2003. – № 95.
9. Устав Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 27.08.2018)

10. Распоряжение Главы Камско - Устьинского муниципального района "О внесении изменений в распоряжение Главы Камско-Устьинского муниципального района от 25.04.2011 №9 «О постоянно действующей конкурсной комиссии на замещение вакантных должностей муниципальной службы Камско-Устьинского муниципального района.
11. Положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в Камско-Устьинском муниципальном районе
12. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / Н.И. Архипова, С.В. Назайкинский, О.Л. Седова.- Рос. гос. гуманитар. ун-т. – М.: Проспект, 2018.– 161 с.
13. Астахов, Ю.В. Приоритеты муниципальной кадровой политики / Ю.В. Астахов // Социально-гуманитарные знания. – 2013. – № 12. – С. 4-10.
14. Атаманчук Г.В. Государственное и муниципальное управление: учебник.- М. : Изд-во Рос. акад. гос. службы, 2015. - 487 с.
15. Ахметчина, Е. С. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления в Российской Федерации / Е. С. Ахметчина // Молодой ученый. — 2018. — № 39 (225). — С. 107-110.
16. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
17. Барабашев, А. Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А. Г. Барабашев, А. В. Климова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 194 с.
18. Баранова, И.А. Экономическая основа местного самоуправления / И.А. Баранова // Интеграция наук. - 2017. - Т. 2. - № 2 (6). - С. 18-20.
19. Бейдина, Т.Е. Делегирование государственных полномочий органам местного самоуправления как теоретическая и практическая политическая проблема / Т.Е. Бейдина // Вестник Забайкальского государственного университета. - 2018. - Т. 24. - № 2. - С. 39-46.

- 20.Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
- 21.Божиган, В.С. Деятельность органов местного самоуправления в сфере обеспечения благосостояния населения / В.С. Божиган // Наука в современном мире: приоритеты развития. - 2018. - Т. 2. - № 1 (4). - С. 45-46.
- 22.Большаков, С. Н. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование / С. Н. Большаков, О. Л. Ким, М. И. Чекалев // Экономика и политика. – 2020. – № 1(15). – С. 16-22.
- 23.Газиева, Л. Р. Направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления / Л. Р. Газиева // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 11-4(57). – С. 265-267. – DOI 10.5281/zenodo.3572872.
- 24.Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
- 25.Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
- 26.Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.
- 27.Грищук, В.А. Влияние кадровой политики на стратегическое управление муниципальной службой / В.А. Грищук // Общество, экономика, управление. – 2019. – №2. – С.7-18.
- 28.Вергузь, О. С. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения // Актуальные исследования. - 2021. - №16 (43).- С. 82-84.

29. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
30. Дзакоев, З. Л. Опыт проектного управления в муниципальном образовании / З. Л. Дзакоев, Н. Р. Хачатурян // Матрица научного познания. – 2020. – № 3. – С. 15-21.
31. Дзина, М. А. Совершенствование механизма управления муниципальным образованием / М. А. Дзина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 512-517.
32. Иванов, В. В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 383 с.
33. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
34. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
35. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
36. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 574 с.
37. Лапкин, А. Ю. Особенности развития кадровой политики в системе муниципального управления / А. Ю. Лапкин, Н. Ю. Лапкин // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 2(82). – С. 112-119.
38. Местное самоуправление: учебник для вузов / Н. С. Бондарь [и др.]; под редакцией Н. С. Бондаря. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 386 с.

39. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.
40. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 2: учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 594 с.
41. Наумов, С. Ю. Основы организации муниципального управления / С. Ю. Наумов, Е. С. Ведяева, А. А. Гребенникова. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 375 с.
42. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
43. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
44. Прокофьев, С. Е. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев, Е. Д. Богатырев, С. Г. Еремин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 323 с.
45. Система местного самоуправления: учебное пособие для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 98 с.
46. Управление талантами как современная технология управления персоналом: монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
47. Черкасова, М. А. Муниципальное управление в контексте цифровизации: концепция и опыт / М. А. Черкасова // Муниципальная академия. – 2020. – № 1. – С. 177-181.
48. Туктамышева А.А. Проблемы кадровой политики и пути ее совершенствования в условиях муниципалитета (на примере

- Индустриального района города Перми) // Гуманитарные научные исследования. 2021. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2021/05/44134> (дата обращения: 25.11.2021).
49. Останковская, М.А. Реализация кадровой политики в органах муниципальной власти // Индустриальная экономика. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-kadrovoy-politiki-v-organah-munitsipalnoy-vlasti> (дата обращения: 27.11.2021).
50. Фролова, Е.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг. 2018. №4 (146). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-mestnyh-organov-vlasti-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah> (дата обращения: 27.11.2021).
51. Hiroaki Inatsugu. Personnel Systems in Japanese Local Governments. 2001. 29 pages. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.357.7860&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения 21.12.2021).
52. Human resources [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_resources](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources)
53. <https://kamskoje-ustye.tatarstan.ru/> официальный сайт Камско-Устьинского муниципального района РТ
54. Официальный сайт Правительства Республики Татарстан: <http://prav.tatarstan.ru/>
55. Открытый Татарстан: [Электронный ресурс]. URL: <http://open.tatarstan.ru/>
56. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>



Настоящим я, Мухаммадуллина Алия Аликовна студентка 3 курса обучения  
Института экономики Казанского государственного аграрного университета  
зачетная книжка № ЭМ319095К  
направление подготовки 38.04.04 « Государственное и муниципальное  
управление»

направленность (профиль) « Государственная и муниципальная служба»  
подтверждаю, что настоящая выпускная квалификационная работа на тему:  
Современное состояние и перспективы совершенствования кадровой  
политики в органах местного самоуправления (на материалах  
Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района  
Республики Татарстан)

выполненная по материалам на страницах и приложений на страницах, является  
моим самостоятельным исследованием, в котором:

- оформлены соответствующим образом ссылки на все использованные  
информационные ресурсы и их правообладателей;
- отсутствуют компиляция, неоформленные заимствования, не  
принадлежащие мне лично из необозначенных в работе источников, включая  
глобальную компьютерную информационную сеть ИНТЕРНЕТ.

Я предупрежден о правилах требования оформления выпускных  
квалификационных работ и об ответственности за нарушение Закона  
Российской Федераций «О защите авторских прав в Российской Федерации»

Отпечатано в 1 экземплярах.

Библиография 56 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру

« 1 » сентября 20 22 г



/Мухаммадуллина Алия Аликовна

## ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студентка Мухаммадуллина Алия Аликовна выполнила выпускную квалификационную работу на тему «Современное состояние и перспективы совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления (на материалах Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан)».

Актуальность темы не вызывает сомнений, так как в настоящее время успешность деятельности органов местного самоуправления во многом зависит от их кадрового состава, способности и готовности к решению сложных задач в развивающихся условиях. Необходимости увеличения эффективности управления уделяется значительное внимание государства и научных деятелей. Современный мир постоянно меняется, поэтому возникает потребность в постоянном развитии сотрудников организации. Именно органы муниципальной власти задают ориентиры развития муниципального образования.

Предмет исследования – кадровая политика в органах местного самоуправления. Объект – Исполнительный комитет Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе ВКР были рассмотрены теоретические основы кадровой политики в органах местного самоуправления, особенности организации кадровой работы, документационно-информационные технологии, а также нормативно-правовая база кадровой политики муниципалитетов.

Во второй главе было описано современное состояние кадровой политики, ее сильные и слабые стороны в Исполнительном комитете Камско-Устьинского муниципального района.

В третьей главе рассмотрены пути совершенствования кадровой политики в системе муниципального управления, предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района, также обоснована ожидаемая эффективность реализации предложенных мероприятий.

Все поставленные задачи выполнены, цель исследования достигнута. В процессе подготовки выпускной квалификационной работы Мухаммадуллина А.А. соблюдала сроки календарного графика и проявила хорошие навыки работы с теоретическими и статистическими материалами.

Отдельные элементы выпускной квалификационной работы можно рекомендовать для внедрения в практику реализации кадровой политики в системе муниципального управления.



ФГБОУ ВО Казанский государственный аграрный университет

Институт экономики

## РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Выпускника Мухаммадуллиной Алии Аликовны

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) Государственная и муниципальная служба

Тема ВКР Современное состояние и перспективы совершенствования кадровой политики в органах местного самоуправления (на материалах Исполнительного комитета Камско-Устьинского муниципального района Республики Татарстан).

Объем ВКР: содержит 81 страниц машинописного текста; включает: таблиц 9 шт., рисунков и графиков 13 шт., фотографий 0 шт., список использованных источников состоит из 56 наименований.

**Актуальность темы, ее соответствие содержанию ВКР.** Актуальность настоящего исследования заключается в том, что Российская система государственного и муниципального управления испытывает острую потребность в совершенствовании подготовки кадров. На сегодняшний день происходят изменения требований к технологиям кадровой работы на уровне муниципалитетов, появляется необходимость в сотрудниках, которые ответственно относятся к результатам своей деятельности, проявляют инициативность, укрепляют исполнительскую дисциплину, знают принципы и особенности процесса управления муниципальным образованием. Обеспечение организации высококвалифицированными сотрудниками происходит благодаря грамотной кадровой политики.

**2. Глубина и полнота решения поставленных цели и задач исследований.** Выпускная квалификационная работа является самостоятельной завершенной научной работой, содержащей новые по своему теоретическому и практическому значению результаты в области совершенствования кадровой политики органов местного самоуправления. Структура и содержание работы соответствуют теме и полностью ее раскрывают, при этом в работе использовано достаточное количество современных литературных источников. В аналитической части работы использованы современные методы анализа. Можно утверждать, что поставленные в выпускной работе задачи решены; полученные автором результаты достоверны, выводы и

предложения обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению в практическую деятельность органов муниципальной власти.

**3. Качество оформления ВКР.** Работа оформлена в соответствии с требованиями к выполнению ВКР по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**4. Положительные стороны ВКР** (новизна разработки, применение информационных технологий, практическая значимость и т.д.). Мухаммадуллина А.А. продемонстрировала хорошие аналитические способности, умение анализировать и систематизировать собранную информацию, а также делать самостоятельные выводы, предложения и обобщения. Практическая значимость работы заключается в определении перспектив развития работы кадровых служб местных органов власти. Предлагаемые меры совершенствования кадровой политики могут быть использованы как в деятельности Исполнительного комитета Камско-Устьинского МР РТ, так и в других органах местного самоуправления.

#### **5. Компетентностная оценка ВКР**

<b>Компетенция</b>	<b>Оценка компетенции*</b>
Готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1)	отлично
готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2)	хорошо
готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)	отлично
способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1);	отлично
готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач в области профессиональной деятельности (ОПК-2);	отлично
готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОПК-3).	отлично
владеть технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач (ПК-1);	отлично
владеть организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);	отлично
способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями (ПК-3);	хорошо
владеть способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);	отлично
владеть современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия	отлично

решений и их реализации на практике (ПК-5);	
способность понимать современные тенденции развития политических процессов в мире, мировой экономики и глобализации, ориентироваться в вопросах международной конкуренции (ПК-6);	отлично
способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);	отлично
владеть принципами и современными методами управления операциями в различных сферах деятельности (ПК-8);	отлично
владеть навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9);	отлично
способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-10).	отлично
владеть методами и специализированными средствами для аналитической работы и научных исследований (ПК-18);	отлично
владеть методикой анализа экономики общественного сектора, макроэкономическими подходами к объяснению функций и деятельности государства (ПК-19);	отлично
владеть методами и инструментальными средствами, способствующими интенсификации познавательной деятельности (ПК-20);	отлично
<b>Средняя компетентностная оценка ВКР</b>	отлично

\* Уровни оценки компетенции:

**«Отлично»** – студент освоил данную компетенцию на высоком уровне. Он может применять (использовать) её в нестандартных производственных ситуациях и ситуациях повышенной сложности. Обладает отличными знаниями и умениями по всем аспектам данной компетенции. Владеет полными навыками применения данной компетенции в производственных и (или) учебных целях.

**«Хорошо»** – студент полностью освоил компетенцию, эффективно применяет её при решении большинства стандартных производственных и (или) учебных задач, а также в некоторых нестандартных ситуациях. Обладает хорошими знаниями и умениями по большинству аспектов данной компетенции.

**«Удовлетворительно»** – студент не полностью освоил компетенцию. Он достаточно эффективно применяет освоенные знания при решении стандартных производственных и (или) учебных задач. Обладает хорошими знаниями по многим важным аспектам данной компетенции.

**«Неудовлетворительно»** – студент не освоил или находится в процессе освоения данной компетенции. Он не способен применять знания, умение и владение компетенцией как в практической работе, так и в учебных целях.

## 6. Замечания по ВКР

Существенных недостатков работа не имеет. Автору следовало рассмотреть опыт управления комплексным развитием зарубежных стран и провести аналогию по части управления комплексным развитием территорий в других регионах России.

Стиль изложения не везде выдержан.

Отмеченные недостатки не носят принципиального характера и не влияют на общую положительную оценку выполненного исследования.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая выпускная квалификационная работа отвечает предъявляемым требованиям и заслуживает оценки отлично, а ее автор Мухаммадуллина А.А. достойна присвоения квалификации «магистр»

Рецензент:

к.э.н., доцент

учёная степень, ученое звание



подпись

/ Низамутдинов М.М. /

Ф.И.О

« 10 » 02 2022 г.

С рецензией ознакомлен\*



подпись

/

Мухаммадуллина А.А. /

Ф.И.О

« 10 » 02 2022 г.

\*Ознакомление обучающегося с рецензией обеспечивается не позднее чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.